

**Jaarverslag Nuffic**  
**2008**



## INHOUDSOPGAVE

<b>BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT .....</b>	<b>5</b>
<b>1 VOORWOORD.....</b>	<b>8</b>
<b>2 VERSLAG VAN ACTIVITEITEN.....</b>	<b>10</b>
2.1 INLEIDING .....	10
2.1.1 Doelstellingen begroting 2008 .....	10
2.1.2 Jaarrekening naar werkdomeinen .....	11
2.2 CAPACITEITSOPBOUW EN BEURZEN .....	12
2.2.1 Capaciteitsopbouw .....	13
2.2.2 Programma's voor individuele beurzenverlening .....	15
2.2.3 Nationaal Agentschap LLL .....	16
2.2.4 Baten & lasten werkdomein C&B .....	17
2.3 COMMUNICATIE.....	19
2.3.1 Onderwijsvergelijking.....	19
2.3.2 Promotie van het Nederlandse hoger onderwijs in het buitenland.....	22
2.3.3 Voorlichting.....	24
2.3.4 Baten en lasten werkdomein Communicatie .....	26
2.4 WERKDOMEIN KENNIS EN INNOVATIE .....	28
2.4.1 Verzamelen en delen van informatie en kennis.....	28
2.4.2 Ontwikkelen van producten en diensten.....	29
2.4.3 Organiseren van bijeenkomsten en ondersteunen van platforms.....	30
2.4.4 Verbeteren en vernieuwen .....	31
2.4.5 Bureau van de Nationale UNESCO Commissie .....	32
2.4.6 Baten en lasten werkdomein KEI .....	32
2.5 BEDRIJFSVOERINGPARAGRAAF.....	33
2.5.1 Algemene doelstellingen bedrijfsvoering .....	33
2.5.2 Medewerkers.....	34
2.5.3 Beheersing risico's .....	37
<b>3 JAARREKENING.....</b>	<b>39</b>
3.1 BALANS.....	39
3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN .....	40
3.3 KASSTROOMOVERZICHT .....	41
3.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING .....	42
3.5 TOELICHTING OP DE BALANS .....	46
3.5.1 Vaste activa.....	46
3.5.2 Programma-uitvoering .....	46
3.5.3 Vlottende activa.....	48
3.5.4 Eigen vermogen .....	49
3.5.5 Voorzieningen .....	50
3.5.6 Programma-uitvoering.....	51
3.5.7 Kortlopende schulden.....	51
3.5.8 Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa .....	53
3.6 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN .....	54
3.6.1 Nuffic programmamiddelen .....	54
3.6.2 Nuffic-organisatie .....	55
<b>4 OVERIGE GEGEVENS.....</b>	<b>60</b>
4.1 BESTEMMING RESULTAAT.....	60
4.2 ACCOUNTANTSVERKLARING .....	61
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>63</b>
BIJLAGE 1 JAARREKENING VOLGENS VBTB .....	65
BIJLAGE 2 LIJST MET AFKORTINGEN .....	66



## BERICHT VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht van de Nuffic kwam in 2008 vier keer bijeen. Als eerst gaven we aandacht aan de uitvoering van onze statutaire taken. We bespraken met de bestuurder het jaarverslag en de jaarrekening 2007 en ook de begroting voor 2009 en keurden deze stukken goed. Daarnaast zagen we toe op het realiseren van de ambities die de Nuffic in 2006 in haar strategisch beleidskader (*Enter Int!*) heeft geformuleerd.

Extra aandacht hebben we met de leiding besteed aan het streven naar een goed evenwicht in de uitoefening van de taken in de sfeer van de ontwikkelingssamenwerking en van de kennisontwikkeling, aan de dynamiek in elk van deze beide hoofdtaken, en bij de kennisontwikkeling dan ook aan het belang van inkomend en uitgaand toptalent. Ook de oprichting, de ontwikkeling en het goed functioneren van de Nuffic Neso's gaven we bijzondere aandacht.

Het jaarverslag dat u voor zich heeft, biedt u een helder beeld van het brede scala aan activiteiten die de Nuffic het afgelopen jaar heeft uitgevoerd. Per activiteit is aangegeven welke bedragen zijn begroot en hoeveel daadwerkelijk is gerealiseerd. Eventuele verschillen worden toegelicht, dit alles tegen de achtergrond van de plannen en de ambities die de Nuffic voor de korte en de middellange termijn heeft ontwikkeld.

### Veel gerealiseerd

In 2008 heeft de Nuffic volgens de Raad van Toezicht erg goed gepresteerd. In vergelijking met 2007, het eerste jaar na de reorganisatie van de Nuffic, zijn opnieuw forse stappen gezet. De in 2007 ingezette lijn is stevig doorgetrokken en veel doelstellingen uit het strategisch kader *Enter Int!* zijn inmiddels gerealiseerd. Op andere gebieden is de Nuffic goed op weg. De bedrijfsvoering is versterkt, het programmabeheer verder geprofessionaliseerd en de communicatie meer bij de tijd gebracht. Complimenten aan zowel directie als medewerkers zijn hier op hun plaats. Voor het jaar 2009 staat nu de formulering van een stimulerend strategisch kader voor de komende jaren op de agenda.

Ook over de relaties met de opdrachtgevers zijn wij zeer tevreden. Meer dan voorheen hebben die een zakelijk karakter en juist dat waarborgt de scherpheid en de continuïteit die nodig zijn. Tegelijkertijd zijn de banden met de universiteiten en de hogescholen versterkt, al is dat proces nog niet voltooid. De Nuffic zal in de nabije toekomst deze ontwikkeling moeten doorzetten en bestendigen.

De Nuffic ontwikkelt zich naar een meer kennisrijke organisatie. Daarbij past een lichtere bestuurs- en managementtop. Daarom heeft de Raad van Toezicht per 1 april 2008 gekozen voor een eenhoofdig bestuur van de organisatie.

### Opnieuw positief resultaat

In 2008 is de begroting bijna geheel uitgeput en zijn de voorgenomen activiteiten uitgevoerd. We constateren dat de Nuffic in 2008 heeft gedaan wat ze zich had voorgenomen met de middelen die ervoor stonden. Het jaar werd afgesloten met een positief resultaat.

We zijn vol lof voor het vele goede werk dat door directie en medewerkers is verricht en danken de partners van de Nuffic voor de goede samenwerking.

Namens de Raad van Toezicht,

Trude Maas-de Brouwer

Voorzitter

## Raad van Toezicht Nuffic

De Raad van Toezicht van de Nuffic heeft een adviserende en toezichthoudende rol ten opzichte van de directie en het geheel functioneren van de organisatie op het terrein van de bedrijfsvoering, de managementstrategie en het beleid van de organisatie. Voorafgaand aan elke vergadering met de Algemeen Directeur en de andere leden van de Directieraad vindt een besloten vooroverleg van de Raad van Toezicht plaats. De Raad van Toezicht en de Algemeen Directeur vergaderen ook eenmaal per jaar samen met de Ondernemingsraad van de organisatie.

De Raad van Toezicht heeft twee commissies ingesteld, de Audit Commissie en de Remuneratie Commissie. De Audit Commissie vergadert drie keer per jaar, gedeeltelijk met de Algemeen Directeur en met de accountant. Naast de behandeling van de jaarrekening, de kwartaalrapportages en de begroting wordt in de vergaderingen van de Audit Commissie met name aandacht besteed aan de verdere verbetering van de planning- en controlcyclus en het risicomanagement. De Remuneratie Commissie vervult ten opzichte van de Algemeen Directeur/bestuurder de rol van werkgever. Deze commissie voert het jaarlijkse functioneringsgesprek met de Algemeen Directeur. Beide commissies bestaan uit twee leden van de Raad.

De heer dr. T. (Teun) Graafland en prof. dr. M.C. (Marijk) van der Wende hebben respectievelijk per 1 april en per 21 augustus hun functie als lid van de Raad van Toezicht neergelegd. Vanwege hun vertrek is een werving- en selectieproces in gang gezet dat in februari 2009 met de benoeming van twee nieuwe leden kon worden afgerond. De samenstelling van de Raad van Toezicht was per 31 december 2008 als volgt:

### **mevrouw drs. T.A. (Trude) Maas-de Brouwer** (voorzitter, lid van de Remuneratie Commissie)

*voormalig lid van de Eerste Kamer*

nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen ABN AMRO, lid Raad van Commissarissen Arbo Unie, lid Raad van Commissarissen Twynstra, lid Raad van Commissarissen Schiphol Group, voorzitter Raad van Commissarissen Philips Electronics Nederland, voorzitter Bernard van Leer Foundation, lid Board Van Leer Group Foundation, voorzitter Opportunity in bedrijf, lid Raad van Toezicht Van Gogh Museum, lid Curatorium Wiardi Beckman Stichting, lid Curatorium VNO NCW.

### **de heer drs. J.G.F. (Jan) Veldhuis** (vice-voorzitter)

*voormalig voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit Utrecht*

nevenfuncties: voorzitter Raad van Toezicht Stichting Carmelcolleges, lid Raad van Toezicht KPC Groep Den Bosch, voorzitter bestuur Stichting Quality Assurance Netherlands Universities, lid Raad van Toezicht Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek, voorzitter bestuur Radboudstichting, lid commissie van advies Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie, lid Raad van Toezicht Roosevelt Study Center, voorzitter Raad van Toezicht Diakonessen(zieken)huis, Utrecht-Zeist-Doorn, voorzitter bestuur van het Nederlands Genootschap voor Internationale Zaken, NGIZ, afd. Utrecht, en lid van het algemeen bestuur, Den Haag.

**de heer drs. ing. J. (Jan) Bout** (lid van de Audit Commissie)

*voorzitter Raad van Bestuur Royal Haskoning*

nevenfuncties: lid Rijkscommissie Export- Import- en Investeringsgaranties, lid Regieraad Bouw, lid Raad van Toezicht Deltares, lid Strategische Advies Raad van het kerngebied TNO Bouw en Ondergrond, voorzitter werkgroep "Economische wederopbouw Afghanistan (WeWa)", lid TopBrainstorm "Talent naar de Top".

**de heer mr. D. (Dirk) Elsen** (lid van de Audit Commissie)

*voorzitter directieraad SNV*

nevenfuncties: commissaris Stichting de Alliantie, trustee Heineken Africa Foundation, lid adviesraad 'Growing Inclusive Markets Initiative', UNDP.

**de heer drs. H.J.M. (Hein) Knaapen** (lid van de Remuneratie Commissie)

*directeur Corporate HR bij KPN*

nevenfuncties: lid Raad van Commissarissen Coca Cola Enterprises Nederland, lid Raad van Toezicht Nationale Reisopera, voorzitter raad van advies Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid.

## Benoemingschema Raad van Toezicht

Naam	Datum aantreden	Datum aftreden
Mw. drs. T.A. Maas-de Brouwer**	11-07-2002	11-07-2010
Drs. ing. J. Bout*	19-12-2002	19-12-2010
Mr. D. Elsen*	14-11-2007	14-11-2011
Drs. H.J.M. Knaapen**	12-05-2004	12-05-2012
Drs. J.G.F. Veldhuis	01-12-2004	01-12-2012

\* lid Audit Commissie

\*\* lid Remuneratie Commissie

## 1 VOORWOORD

De Nuffic heeft in 2008 opnieuw aandacht gevraagd voor de noodzaak van internationalisering van het hoger onderwijs. Tijdens een bijeenkomst voor overheid, bedrijfsleven en hoger onderwijs inventariseerden we de (nieuwe) argumenten voor internationalisering van het hoger onderwijs. Op basis van die bijeenkomst hebben we in het boekje *Linking Knowledge Worldwide*, dat is aangeboden aan bestuurders in het hoger onderwijs, politici en media, de nieuwe noodzaak van internationalisering opnieuw onderbouwd. Vooruitlopend op het studiejaar 2008-2009 plaatsten we ook een oproep in de Volkskrant. Daarin deed de Nuffic een appel op universiteiten, hogescholen, overheid en bedrijfsleven voor een gezamenlijke bijdrage aan internationalisering. Een aantal hoofdrolspelers uit het bedrijfsleven en hoger onderwijs was bereid hun naam hieraan te verbinden.

Afgelopen jaar was het eerste jaar van het meerjarige Activiteitenplan Nuffic 2008-2011. De grootste financier van onze activiteiten, het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, heeft zijn meerjarige subsidiebeschikking verbonden aan de uitvoering van dit plan. Dit jaarverslag laat zien dat de Nuffic in 2008 de nodige vooruitgang heeft geboekt in de realisatie van het Activiteitenplan. Hieronder wil ik enkele prestaties uitlichten en verwijst verder naar het integrale verslag:

- De aanvraag van beurzen voor het *Huygens Scholarship Programme*, met een budget aan programmamiddelen ter hoogte van € 10 miljoen, verliep voor het eerst online. Deze beurzen zijn bestemd voor talentvolle buitenlandse studenten die in Nederland willen studeren (HSP Huygensprogramma) en voor excellente Nederlandse studenten die internationale studie-ervaring willen opdoen (HSP Talentenprogramma).
- Om de communicatie over het Nederlandse hoger onderwijs te versterken hebben we in 2008 volgens planning in totaal negen kantoren in het buitenland (Netherlands Education Support Offices – Neso's) geoperationaliseerd. Ook werden vergaande voorbereidingen getroffen voor de opening van het tiende kantoor, in Bangkok, in 2009. Naast Indonesië, China, Vietnam, Zuid-Korea, Rusland, Brazilië en Mexico heeft de Nuffic daarmee acht zelfstandige kantoren in het buitenland. Het Neso-kantoor in Taiwan maakt deel uit van de Nederlandse handelsvertegenwoordiging aldaar en in India werd een *Study in Holland*-desk bij het NBSO in Ahmedabad geopend. Daar komt in 2009 nog een tweede *Study in Holland*-desk in Chennai bij. Eind 2008 is de formele evaluatie van het Neso-programma van start gegaan die in de eerste helft van 2009 zal kunnen worden afgerond.
- De Nuffic heeft een gezamenlijk beeldmerk voor het Nederlandse hoger onderwijs in het buitenland geïntroduceerd. Dankzij dit beeldmerk met de bijbehorende slogan "*Study in Holland: Open to international minds*" kunnen de instellingen veel zichtbaarder en professioneler op de internationale markt van het hoger onderwijs opereren. Vanuit de instellingen is veel vraag naar het beeldmerk.
- Op 8 april organiseerde de Nuffic opnieuw een jaarcongres over internationalisering en op 8 november een feestelijke Dag van de Internationale Student (DIS) waar ruim tweeduizend studenten aan deelnamen.
- In oktober 2008 tekende de Nuffic het contract voor het beheer van de nieuwe OS-programma's: het vernieuwde NPT (NICHE) en NFP. Daarmee vertrouwde de minister voor Ontwikkelingssamenwerking de Nuffic het beheer toe van twee programma's ter ondersteuning van hoger onderwijs en kadervorming in ontwikkelingslanden. Er is een bedrag mee gemoeid van 300 miljoen euro voor de periode van 2009 tot 2012.
- In 2008 hebben we ook verder geïnvesteerd in onze organisatie en gezorgd voor betere inbedding van het proces van continue kwaliteitsverbetering. Naast de directie Capaciteitsopbouw en Beurzen is het proces van het waarderen van diploma's nu ook ISO-gecertificeerd. Daarmee zijn belangrijke stappen gezet om de hele organisatie voor het eind van 2009 geheel ISO-proof te maken.

- Ook dit jaar is zowel informeel als formeel overlegd met rijksoverheid, universiteiten en hogescholen, en met studenten. Vaak gebeurde dat rondom specifieke thema's of programma's. Ook hebben we de tevredenheid over de dienstverlening van de Nuffic verder in kaart gebracht en zijn voorbereidingen getroffen om in 2009 een algemeen klanttevredenheidsonderzoek te laten uitvoeren.

De financiële basis van de Nuffic is gezond, zodat dergelijke prestaties ook in de toekomst neergezet kunnen blijven worden. Er zijn in 2008 geen noemenswaardige financiële tekorten of overschotten en onze liquiditeitspositie is sterk gebleven. Door een solide financieel beleid, waarmee financiële risico's tot het minimum beperkt worden, werd de Nuffic in 2008 niet door de kredietcrisis geraakt. De algemene effecten die naar aanleiding van de economische situatie in 2009 te voorzien zijn, kunnen vooralsnog in de normale bedrijfsvoering van de Nuffic worden opgevangen.

De Nuffic kijkt ook verder. In 2011 lopen het huidige Activiteitenplan en de meerjarige subsidiebeschikking van het ministerie van OCW af. Voor de periode die hierop volgt zal een nieuw meerjarig Activiteitenplan worden opgesteld. De basis hiervan wordt in 2009 gelegd, nu de voorbereidingen worden getroffen voor een nieuw strategisch kader voor de komende jaren.

Den Haag, 18 juni 2009

**Sander van den Eijnden**

Algemeen Directeur

## 2 VERSLAG VAN ACTIVITEITEN

### 2.1 INLEIDING

#### 2.1.1 Doelstellingen Begroting 2008

Het jaar 2008 was het eerste jaar in het meerjarige Activiteitenplan 2008-2011. Dit activiteitenplan vormt de uitwerking van de het strategische kader *Enter Int!*. Hierin staan drie ambities voor de Nuffic centraal:

- De beste uitvoerder zijn van overheidsprogramma's voor internationale mobiliteit en samenwerking, de uitvoeringslast voor studenten en instellingen verminderen en het gebruiksgemak vergroten, op basis van gedegen uitvoeringskennis kunnen adviseren over effectiviteit van beleid.
- Informatie die ondersteunend is aan internationalisering van hoger onderwijs verzamelen, valideren en ordenen. Die informatie in toenemende mate digitaal (en interactief) ontsluiten en het bereik ervan onder studenten en instellingen vergroten.
- Nederlandse universiteiten, hogescholen en de Nederlandse overheid ondersteunen bij de internationalisering van het hoger onderwijs door vraaggericht nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, door ze een platform te bieden voor onderlinge afstemming en door relevante kennis over internationalisering van hoger onderwijs wereldwijd te ontsluiten.

Om deze ambities waar te maken heeft de Nuffic op basis van het meerjarige Activiteitenplan 2008-2011, en in het bijzonder de Begroting 2008, afgelopen jaar hard gewerkt om drie centrale doelstellingen te realiseren.

De Nuffic werkt in de eerste plaats continu aan "*vernieuwing van haar producten-, diensten- en expertisepakket*". Dit komt in de volgende hoofdstukken concreet tot uitdrukking als de ontwikkeling van de producten, diensten en expertise van de afzonderlijke werkdomeinen in 2008 wordt beschreven.

Een tweede centrale doelstelling was "*vernieuwing en verbetering door digitalisering*". Grote stappen zijn gezet in de professionalisering van het informatiemanagement. Het project Kaderstelling ICT is succesvol afgerond en de resultaten vormen het fundament voor de informatieplanning van de Nuffic en de prioriteitstelling van de investeringen in ICT voor de komende jaren. Ook zijn met de digitalisering van werkprocessen in het kader van programmabeheer en diplomawaardering belangrijke stappen gezet. De kwaliteit van de dienstverlening via het internet is bovendien geëvalueerd en verbeterd.

De derde en laatste centrale doelstelling voor 2008 (en daarna) betrof de "*vernieuwing en verbetering door kwaliteitszorg en klanttevredenheid*". De ISO-certificering van het kwaliteitsmanagement (ISO 9001:2000) van het werkdomein Capaciteitsopbouw en Beurzen bleef in 2008 gehandhaafd. De diplomawaarderingsprocessen van de afdeling Onderwijsvergelijking zijn recent met succes gecertificeerd. In 2009 wordt gewerkt om het kwaliteitsmanagement van de hele Nuffic te certificeren op basis van de ISO-normen. Daarnaast is de basis gelegd voor een centraal gecoördineerde Nuffic-brede systematiek van klanttevredenheidsmeting en evaluatie.

## 2.1.2 Jaarrekening naar werkdomeinen

De Nuffic bestaat uit de drie werkdomeinen Capaciteitsopbouw en Beurzen, Communicatie, en Kennis en Innovatie. In de volgende hoofdstukken komen gerealiseerde doelstellingen, activiteiten en financiële resultaten in 2008 aan de orde per werkdomein. Voor zover dit mogelijk en zinvol is, zullen de resultaten steeds worden afgezet tegen de begroting 2008 en de realisatie in 2007. In onderstaande tabel staat het financiële totaalbeeld van de Nuffic, uitgesplitst naar deze drie werkdomeinen.

x €1.000	Jaarrekening 2008			Begroting 2008		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
<b>Capaciteitsopbouw en Beurzen</b>	6.920	5.179	1.741-	6.777	4.990	1.787-
<b>Communicatie</b>	9.770	2.292	7.478-	10.764	1.916	8.848-
<b>Kennis en Innovatie</b>	4.024	772	3.252-	3.904	284	3.620-
<b>Overige activiteiten</b>	305	178	127-	208	167	41-
<b>Totaal</b>	<b>21.019</b>	<b>8.421</b>	<b>12.598-</b>	<b>21.653</b>	<b>7.357</b>	<b>14.296-</b>
<b>Generieke baten apparaat</b>			12.801-			13.696-
<b>Resultaat niet generieke activiteiten</b>			203			-
<b>Totaal</b>			<b>12.598-</b>			<b>13.696-</b>
<b>Resultaat generieke activiteiten</b>			-			600-
<b>Resultaat niet generieke activiteiten</b>			203			-
<b>Intrest en overige baten</b>			581			600
<b>Resultaat</b>			<b>784</b>			<b>-</b>

Op de door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) gesubsidieerde activiteiten is in 2008 onderbesteding. Dit bedrag gaat naar de egaliseringsreserve OCW. Deze egaliseringsreserve dient ertoe om activiteiten alsnog uit te kunnen voeren als ze over de grens vallen van het jaar waarin ze oorspronkelijk begroot (en dus gesubsidieerd) waren. In 2008 betrof dit vooral het *Holland Alumni netwerk* (zie paragraaf 1.4.3) en de *Study in Holland*-campagne (zie paragraaf 1.3.2). Daarnaast was sprake van incidentele meevallers doordat minder wachtgelden hoefden worden uitgekeerd dan begroot was. In de exploitatie van de Neso-kantoren (1.3.1) blijft in 2008 voldoende OCW-budget over om het Neso-programma in 2009 uit te voeren conform de afspraken met de opdrachtgever. Voor de jaren daarna zijn echter extra aanvullende middelen noodzakelijk om het Neso-programma structureel operationeel te kunnen houden. In 2009 wordt het Neso-programma intern en door de opdrachtgever geëvalueerd.

Het financiële resultaat op de programma's die niet door OCW worden gesubsidieerd, maar in opdracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken, de Europese Commissie en een aantal andere opdrachtgevers worden uitgevoerd, is € 203.000. Tot slot is sprake van rente-inkomsten op het eigen vermogen.

## 2.2 CAPACITEITSOPBOUW EN BEURZEN

Het werkveld Capaciteitsopbouw en Beurzen omvat voornamelijk het beheren van programma's voor internationale mobiliteit (beurzen) en internationale samenwerking (tussen instellingen). Dit gebeurt grotendeels in opdracht van anderen. De ministers voor Ontwikkelingssamenwerking en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn de twee grootste opdrachtgevers, met de Europese Commissie als goede derde. Daarnaast zijn er nog tal van kleinere opdrachtgevers in binnen- en buitenland.

In het kader van Capaciteitsopbouw en Beurzen heeft de Nuffic de volgende ambities:

- de beste uitvoerder zijn van het in opdracht van de overheid en andere opdrachtgevers beheren van programma's voor internationale mobiliteit (beurzen) en voor internationale samenwerking; de Nuffic wil daarmee een zo groot mogelijke bijdrage leveren aan beleidsdoelstellingen van de overheid.
- De uitvoeringslast van deze programma's voor studenten en instellingen verminderen en het gebruiksgemak vergroten; daarnaast wil de Nuffic de efficiency verhogen en de kwaliteit van het beheer verbeteren.
- De overheid (en andere opdrachtgevers) op grond van gedegen kennis kunnen adviseren over de vraag hoe programma's het beste aansluiten op inhoudelijke doelstellingen.

In 2008 stond de continuïteit van het programmabeheer ten behoeve van de internationale onderwijsprogramma's van de minister voor Ontwikkelingssamenwerking centraal. De continuering van dit beheer was niet alleen van belang voor een aanzienlijke hoeveelheid werkgelegenheid maar ook voor het kunnen handhaven van het domein ontwikkelingssamenwerking in het aanbod van de Nuffic. De Europese aanbesteding voor het beheer van de *Netherlands Fellowship Programmes* (NFP) en het *Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education* (NICHE) werd door de Nuffic succesvol afgerond.

De directie heeft haar ISO 9001:2000-certificaat kunnen continueren. Op het terrein van kwaliteitszorg zijn ook verbeteringen gerealiseerd. Een verdere systematische beoordeling van de klanttevredenheid is, ook in samenwerking met de andere directies, een belangrijke uitdaging voor 2009.

De digitalisering van het beurzenbeheer is in 2008 verder ingevuld. Het jaar is vooral gebruikt om de bestaande applicatie en database te herbouwen en te vernieuwen. Hiermee wordt de basis gelegd voor een vergaande digitalisering van het grootste beurzenprogramma, het NFP in 2009 en daarna.

De directie heeft in 2008 besloten geen nieuwe plaatsingen meer te bemiddelen ten behoeve van de Higher Education Commission van Pakistan. De beheersmatige en financiële risico's voor de Nuffic waren de belangrijkste overwegingen.

Doelstellingen 2008	Realisatie 2008
<p>Het programmabeheer is vergaand gedigitaliseerd. Aan het einde van 2008 zijn de beursaanvraag en -verlening en de communicatie met studenten gedigitaliseerd voor de belangrijkste beursprogramma's en zijn de mogelijkheden voor andere programma's geformuleerd.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doelstelling was om eind 2008 meer dan 90% van de beursaanvragen van HSP en enkele andere beursprogramma's digitaal te verwerken.</li> <li>2. Eind 2008 zou een volgende module van IPA.NET getest zijn en voor minimaal één beurzenprogramma ingevoerd.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Het realiseren van deze doelstelling heeft enige vertraging opgelopen. De mogelijkheid voor digitale aanmeldingen voor het <i>Huygens Scholarships Programme</i> is wel in 2008 gerealiseerd.</li> <li>2. Het realiseren van deze doelstelling heeft vertraging opgelopen. In de loop van 2008 bleek dat de IPA-applicatie en -database herbouwd moesten worden om toekomstbestendig te zijn, dit is in gang gezet en zal naar verwachting begin 2009 worden opgeleverd.</li> </ol>
<p>Het programmabeheer van de directie C&amp;B is en blijft ISO-gecertificeerd.</p>	<p>Het huidige ISO-certificaat is geldig tot medio 2009. Eind september werd de Directie C&amp;B door Certiked geaudit in het kader van een tussentijdse controle. Het oordeel was dat de verbeterpunten die bleken bij eerdere controle goed zijn opgepakt en geïmplementeerd. Het klanttevredenheidsonderzoek en de management review waren nog niet afgerond hetgeen reden was het advies over de voortgezette certificering uit te stellen naar begin 2009.</p>

Gesplitst naar activiteiten kende het programmabeheer van de Nuffic in 2008 de volgende ontwikkelingen:

### 2.2.1 Capaciteitsopbouw

De directie beheert voor het ministerie van Buitenlandse Zaken het *Netherlands Programme for Institutional Strengthening of Post Secondary Education and Training Capacity* (NPT) en de *Netherlands Fellowship Programmes* (NFP).

In 2007 heeft het ministerie besloten dat het NPT en de NFP per eind 2012 en 2011 respectievelijk moeten zijn uitgefaseerd. Deze programma's worden vervangen door nieuwe programma's waarbij tevens een forse groei zal plaatsvinden: in de komende jaren zal het volume aan programmamiddelen stijgen van circa € 69 miljoen in 2008 naar circa € 110 miljoen in 2011. Voor het beheer van de uitfaserende programma's werd de Nuffic reeds in 2007 een nieuw contract gegund. In de zomer van 2008 werd door de opdrachtgever het beheer van de vernieuwde programma's NICHE en NFP Europees aanbesteed, in oktober verwierf de Nuffic het beheer van deze programma's.

Het NPT is een onderwijsontwikkelingsprogramma dat in veertien ontwikkelingslanden wordt uitgevoerd. In de NPT-projecten werken Zuidelijke instellingen samen met Nederlandse organisaties, veelal hogeronderwijsinstellingen, ten behoeve van de capaciteitsontwikkeling van de Zuidelijke partners. In het verslagjaar 2008 werden 154 projecten onder het NPT beheerd in 14 deelnemende landen. Tien NPT-projecten werden beëindigd. Het bedrag aan programmamiddelen bedroeg net als in voorgaande jaren € 39 miljoen. Vanaf 2009 zal het NPT worden afgebouwd.

Het NPT en de NFP zijn beleidsmatig nauw aan elkaar gelieerd. Het NFP kent diverse modaliteiten die bijdragen aan capaciteitsopbouw van organisaties. De kernactiviteit betreft beursverlening aan individuen (beurzen voor masteropleidingen en PhD) of groepen medewerkers (korte cursussen, tailormadetrainingen en opfriscursussen) van organisaties in 59 ontwikkelingslanden.

Een instrument daarin zijn de meerjarenafspraken die met Zuidelijke organisaties worden gesloten en waarin het perspectief wordt geboden meerdere jaren opleidingen en trainingen uit het NFP te ontvangen. In 2008 waren er 47 meerjarenafspraken actief. In 2008 werd met de opdrachtgever afgesproken om meer geld uit NPT en NFP beschikbaar te stellen voor de meerjarenafspraken. Enkele geplande NPT-projecten werden daardoor *on hold* gezet, deze kunnen eventueel later als een mogelijk project worden doorgeschoven naar het nieuwe NICHE-programma.

De tailormadetrainingen zijn ontworpen voor organisaties in het Zuiden om aan de vraag naar specifieke deskundigheid te voldoen. Aan het eind van het verslagjaar waren 87 (2007: 77) tailormadetrainingen in uitvoering.

De grote vraag naar individuele beurzen overschrijdt het bedrag aan beschikbare middelen. Hierdoor konden ook in 2008 niet alle aanvragen voor individuele beurzen worden gehonoreerd. Er kwamen 3.348 aanvragen voor een masteropleiding binnen (2007: 3.429). Daarvan konden er 573 worden toegekend (2007: 565). Bij de *short courses* bedroegen de aantallen aanvragen en toekenningen respectievelijk 4.331 (2007: 4.391) en 1.077 (2007: 1.052). Van de 244 (2007: 223) PhD-kandidaten die een aanvraag indienden, zagen 28 kandidaten (2007: 47) deze ook met succes bekroond.

Er werden in 2008 ook activiteiten uitgevoerd om de band tussen NFP-alumni onderling en met Nederland te versterken. NFP-studenten kunnen namelijk veel voor de internationalisering van het hoger onderwijs en de Nederlandse economie betekenen na afronding van de betreffende opleidingen. Hiervoor werd onder andere de alumniwebsite geactualiseerd, informatie verstrekt richting ambassades en Netherlands Alumni Associations en de voorbereidingen getroffen voor de grote alumniconferentie in 2009.

Met betrekking tot NICHE waren de activiteiten vooral gericht op voorbereiding. In het najaar is veel tijd besteed aan het uitwerken van het instrumentarium, het overleg daarover met het ministerie van Buitenlandse Zaken, en de planning voor de start per 1 januari 2009. In het nieuwe NFP zijn de eerste beschikkingen verstuurd.

Doelstelling Begroting 2008	Realisatie 2008
<p>Het beheer van de programma's van de minister voor Ontwikkelingssamenwerking is voor eind 2008 voor een periode van vier jaar aan de Nuffic gegund. De programma's zijn vernieuwd en verbeterd en kunnen per 1 januari 2009 starten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Een beheercontract is getekend, een nieuw instrumentarium is ontwikkeld en alle belanghebbenden zijn geïnformeerd.</li> </ul>	<p>Dit doel is gehaald: in de tenderprocedure voor de vernieuwde OS-programma's NFP en NICHE werd de aanbieder aan de Nuffic gegund voor 2008 en 2009 met opties voor drie verlengingen van telkens één jaar. De directie is voortvarend aan de slag gegaan met het ontwikkelen van een nieuw instrumentarium voor deze programma's.</p>

In 2008 verleende de Nuffic wederom advies over de kenniscomponent van projecten in het kader van de 'Aziëfaciliteit'. Dit programma is in beheer bij de Economische Voorlichtingsdienst (EVD) en beslaat op dit moment alleen China en Indonesië. Het programma beoogt onderwijsinstellingen en bedrijven in die landen binnen projecten samen te laten werken met Nederlandse instellingen en bedrijven. Doel van het programma is wederzijds kennis uit te wisselen.

De Nuffic verleende eveneens advies aan de Vlaamse zusterorganisatie VLIR bij de beoordeling van nieuwe projectvoorstellen in Vlaamse onderwijsontwikkelingsprogramma's waarin Vlaamse instellingen kunnen participeren.

## 2.2.2 Programma's voor individuele beurzenverlening

De Nuffic beheert naast het onder de paragraaf Capaciteitsopbouw genoemde NFP uiteenlopende nationale beursprogramma's. De beurzen gaan deels naar Nederlandse studenten ter ondersteuning van een studieverblijf in het buitenland en deels naar buitenlandse studenten ter ondersteuning van een studieperiode aan een Nederlandse instelling.

Het *Huygens Scholarship Programme* (HSP), gefinancierd door het ministerie van OCW, is gericht op in- en uitstroommobiliteit van talentvolle studenten aan het eind of kort na de voltooiing van hun studie. De belangstelling voor het *Huygens Scholarship Programme* is groot. In 2008 werd ruim € 10 miljoen beschikbaar gesteld voor beurzen. In 2008 kwamen 1.197 (2007: 1.496) aanvragen uit het buitenland, waarvan er slechts 273 (2007: 382) konden worden gehonoreerd. De 232 (2007: 198) aanvragen van Nederlandse studenten resulteerden in 119 (2007: 44) toegekende beurzen.

Naast het HSP worden diverse andere (kleinere) beurzenprogramma's uitgevoerd voor verschillende Nederlandse en internationale opdrachtgevers:

- Het programma Culturele Verdragen, dat gebaseerd is op bilaterale culturele verdragen met andere landen werd in 2008 gecontinueerd.
- Het Deltaprogramma II werd in 2008 afgerond. De eindrapportage zal in 2009 worden aangeboden aan OCW.
- Het VISIE-programma (Volledige Internationale Studie in Europa) verkeert momenteel in de afbouwfase. In 2008 studeerden nog 34 (2007: 114) studenten met een beurs in Europa.
- Het Libertas Noodfonds is een speciaal programma, dat is gericht op instroom van politiek geëngageerde studenten die om politieke redenen hun studie niet in hun eigen land kunnen voortzetten. Voor het academisch jaar 2008-2009 zijn 52 aanvragen ontvangen en 37 gehonoreerd (inclusief vervolgaanvragen op eerder verstrekte beurzen). Dit is een groei van drie aanvragen respectievelijk 12 bursalen ten opzichte van het voorgaande academisch jaar.
- In 2008 kwamen 247 voordrachten voor het VSBfonds (2007: 250). Uiteindelijk werden 218 aanvragen gehonoreerd (2007: 219).
- Nadat in 2007 de voorbereidende activiteiten hebben plaatsgevonden, is het *Middle Eastern and North African Scholarship Programme* (MENA) in 2008 van start gegaan. Er werden na een aanvankelijk trage start 66 beurzen toegekend. De subsidie voor MENA liep tot 31 december 2008, maar de opdrachtgever wil het programma in 2009 een vervolg geven. Daarbij zal het aantal landen worden uitgebreid: in 2008 waren de MENA-beurzen bestemd voor gegadigden uit Syrië, Irak, Oman en Marokko, in 2009 komen daar Algerije en Libanon bij.
- De Nuffic fungeert als de Europese continentale partner van de Ford Foundation in het *International Fellowships Programme*. Dit programma beoogt uit 22 landen geselecteerde kandidaten die zich in achterstandsposities bevinden, maar aantoonbaar over leiderschapscapaciteiten beschikken, te laten opleiden. In 2008 ontving de Nuffic 67 (2007: 77) aanvragen tot plaatsing voor cursisten die een geschikte opleiding zochten. In 48 (2007: 52) gevallen kwam door bemiddeling van de Nuffic een plaatsing tot stand.

- Voor de Higher Education Commission of Pakistan beheert de Nuffic het HEC-programma. Dit programma betreft PhD-kandidaten. In 2008 besloot de Nuffic geen nieuwe plaatsingen meer te verrichten, onder andere vanwege technische redenen bij de Nederlandse instellingen en de beheersmatige en financiële risico's voor de Nuffic.
- De Nederlandse ambassade in Skopje heeft de Nuffic verzocht te assisteren bij het opleiden van Macedoniërs in overheidsdienst. Dit programma moet bijdragen aan de Europese integratie ten behoeve van de voorgenomen toelating van de Republiek Macedonië tot de Europese Unie. In 2008 zijn vijf (2007: 1) kandidaten geplaatst.
- De Nuffic voert tevens het *International Atomic Energy Agency Fellowship Programme* uit voor het IAEA in Wenen. Dit leidde tot 9 studiebezoeken en 12 trainingen.

Doelstellingen 2008	Realisatie 2008
<p>In de periode 2008-2011 zijn alle door de directie gecontracteerde programma's naar tevredenheid van opdrachtgevers, partners, gebruikers en medewerkers beheerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decharge opdrachtgevers voor alle programma's.</li> <li>• Uit klanttevredenheidsonderzoek blijkt jaarlijks een score van gemiddeld een 7.</li> </ul>	<p>De Nuffic heeft over het verslagjaar 2007 decharge gekregen, en zal dit naar verwachting ook over 2008 krijgen.</p> <p>De klanttevredenheid is in 2008 niet gemeten op basis van een rapportcijfer. Wel heeft de Nuffic door middel van gesprekken met diverse opdrachtgevers de klanttevredenheid in kaart gebracht. De tevredenheid die daaruit blijkt is groot, hetgeen overigens ook blijkt uit het verlengen van diverse contracten. Een systeem van systematische klanttevredenheidsonderzoeken is in ontwikkeling. Een rapport over de klanttevredenheid zal in 2009 worden afgerond.</p>
<p>Jaarlijkse acquisitie van twee nieuwe programma's, met dien verstande dat de totale portfolio van programma's zich ontwikkelt naar een hogere mate van standaardisatie en efficiëntie door selectieve acquisitie en afronding van programma's.</p>	<p>In 2008 is de doelstelling behaald, er werden twee contracten getekend. Er werd een contract voor beheer NFP en NICHE voor 2008 en 2009 (met opties voor drie verlengingen) getekend en tevens het contract voor de doorontwikkeling van een Europese rapportagetool voor het Erasmusprogramma.</p> <p>Ook voor 2009 zijn de vooruitzichten positief: Zowel voor het beheer van een programma voor bursalen uit Oman als voor het MENA-programma van het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn de in 2008 ingezette offertetrajecten in een gevorderd stadium.</p>

### 2.2.3 Nationaal Agentschap LLL

Het geïntegreerde programma voor een Leven Lang Leren 2007-2013, van de Europese Commissie, richt zich op alle onderwijsvelden. De Europese Commissie heeft iedere lidstaat verzocht één agentschap aan te wijzen dat de deelprogramma's Comenius, Erasmus, Leonardo en Grundtvig uit kan voeren. Het ministerie van OCW heeft CINOP, Europees Platform en de Nuffic aangewezen als Nationaal Agentschap (NA) voor Nederland, waarbij de Nuffic het penvoerderschap van het NA voert en tevens optreedt als contractant en contactpersoon voor de Europese Commissie en het ministerie van OCW. De Nuffic voert daarnaast het deelprogramma Erasmus uit, dat zich richt op studie en stage in Europa voor studenten en docenten/staf in het hoger onderwijs.

In de periode 2006-2007 maakten minder studenten en docenten gebruik van het Erasmusprogramma dan in voorgaande jaren; in totaal 4.501 studenten vonden hun weg binnen Erasmus. In het academische jaar 2005-2006 waren dit er 4.624.

Dat was reden om in 2008 een onderzoek te verrichten naar de dalende mobiliteit. Uit het onderzoek is gebleken dat studenten nog steeds obstakels ervaren wanneer zij voor een bepaalde periode in het buitenland willen studeren. Internationale uitwisselingsprogramma's zitten niet in het curriculum en ook blijkt dat docenten buitenlandervaring niet altijd aanmoedigen. De trend heeft zich inmiddels echter gekeerd. In het academische jaar 2007-2008 hebben 4.699 studenten met een Erasmusbeurs het buitenland bezocht voor studie. Bovendien hebben 1.280 studenten gebruikgemaakt van de Erasmussubsidie voor stage in een van de deelnemende landen.

Het Nationaal Agentschap heeft in 2008 het project *Capacity Building of the Centre for Mobility and EU programmes in the Agency for Adult Education* uitgevoerd. Het project ondersteunde de ontwikkeling van het nieuwe Nationaal Agentschap in Kroatië. Daarnaast is gewerkt aan het ontwikkelen software met betrekking tot een uniforme rapportagetool voor alle Nationale Agentschappen in Europa.

Doelstellingen 2008	Realisatie 2008
<p>Het door de Nuffic geleide Nederlands Nationaal Agentschap Leven Lang Leren (2007- 2013), behoort eind 2008 tot de top van de Nationale Agentschappen in Europa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dit uit zich in een hoge notering in de rankings van de EC op de diverse onderdelen van de performance van de NA's.</li> <li>De EC waardeert het functioneren van het NA en drukt dat uit in positieve waarderingen in rapporten en verslagen.</li> </ul>	<p>De Europese commissie heeft geen ranking uitgebracht van de NA's op basis van hun performance. Wel heeft de EC een audit uitgevoerd naar het NA. Daaruit bleek dat deze doelstelling nog niet is bereikt: de Commissie heeft aangegeven dat het beheer van het programma op enkele punten verbeterd kan worden, met name in de samenwerking tussen de partners van het NA.</p> <p>De Nuffic neemt de aanbeveling om de samenwerking met het Europees Platform en CINOP verder uit te werken en processen te uniformeren waar mogelijk, zeer ter harte. Positieve signalen zijn wel dat de Commissie van de Nuffic-kennis gebruikmaakt voor verbetering van hun eigen LLPLink-systeem.</p>

#### 2.2.4 Baten & lasten werkdomein C&B

x €1.000	Jaarrekening 2008			Begroting 2008		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Capaciteitsopbouw en beurzen (niet OCW)	3.866	3.944	78	3.639	3.827	188
Programma's OCW	1.193	-	1.193-	1.283	-	1.283-
Nationaal Agentschap LLL	1.235	1.235	-	1.163	1.163	-
Overige activiteiten	626	-	626-	692	-	692-
<b>Totaal</b>	<b>6.920</b>	<b>5.179</b>	<b>1.741-</b>	<b>6.777</b>	<b>4.990</b>	<b>1.787-</b>

De programma's onder Capaciteitsopbouw en beurzen (niet OCW) hebben per saldo een positief resultaat van € 78.000. Positieve resultaten zijn gerealiseerd op de programma's NPT, NFP en Ford. Negatieve resultaten zijn geboekt bij het VSBfonds en met name HEC (€ 182.000 verlies). Bij HEC wordt dit verlies voor het grootste deel verklaard doordat opgenomen baten die betrekking hadden op eerdere jaren niet zijn gerealiseerd. Op de ontwikkeling van de rapportagetool in het kader van het NA-LLL is een totaal verlies geprognosticeerd (2008 en 2009) van € 53.000. Het totale verlies is ten laste van 2008 gekomen.

In 2008 was voor de OCW-programma's € 1.283.000 begroot. Daarvan is € 1.193.000 gerealiseerd. Het verschil wordt met name veroorzaakt door een kleine onderbesteding op de programma's Delta, MoU China en HSP.

Het Nationaal Agentschap heeft een verlies van € 38.000. Hiervoor is een negatieve egalisatiereserve gevormd. Daarmee wordt een voorschot genomen op de subsidie 2009.

Bij de overige activiteiten is de onderbesteding ten opzichte van de begroting € 66.000. Dit wordt veroorzaakt door vertraging in de uitgaven voor digitalisering van beurzen en het stopzetten van het *Netherlands Periodicals Project NPP*.

## 2.3 COMMUNICATIE

Communicatie betekent voor de Nuffic het verzamelen, ordenen en ontsluiten van kennis over het hoger onderwijs in het buitenland en in Nederland. Het verstrekken van informatie is gericht op zeer uiteenlopende doelgroepen, elk met een eigen referentiekader en vraagstelling.

De informatie van de Nuffic is met name bestemd voor studenten (in en buiten Nederland) 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 hierbij, net zoals informatie over kwalificaties van buitenlandse werknemers. Het gaat erom:

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

Goede communicatie betekent dat informatie wordt verstrekt op een manier die begrijpelijk is en overeenkomt met de referentiekaders van de doelgroepen. Ze moet overeenkomen met hun vragen en met hun kennisdeficiënties.

Tegen deze achtergrond had de Nuffic de volgende prioriteiten geformuleerd:

- instandhouding en uitbreiding van expertise op het gebied van diplomawaardering ter bevordering van in- en uitgaande mobiliteit, en het ontwikkelen van een afzonderlijk instrument voor controle op authenticiteit;
- informatie over het Nederlandse en buitenlandse onderwijs actualiseren en uitbreiden, waar mogelijk digitaal en specifiek voor de doelgroep; door overdracht van kennis van diplomawaardering derden in binnen- en buitenland in staat stellen zelf eenvoudige waarderingen te maken;
- een substantiële bijdrage leveren aan het bevorderen en faciliteren van internationale mobiliteit van (meest zelfbetalende) studenten, van samenwerking tussen Nederlandse en buitenlandse universiteiten, en van markttoegang van Nederlandse instellingen op buitenlandse onderwijsmarkten;
- alle voorlichting door de Nuffic over of met betrekking tot Europa beter coördineren en presenteren;
- studeren in het buitenland actief bevorderen door het zelf geven of ondersteunen van voorlichting aan studenten.

### 2.3.1 Onderwijsvergelijking

Het continu volgen van relevante ontwikkelingen in het hoger onderwijs overal ter wereld behoort uiteraard tot de kerntaken van de Nuffic. De specialisten op het gebied van diplomawaardering houden niet alleen de literatuur bij, maar communiceren ook actief met collega's in het buitenland. Vakcongressen en -seminars vormen ook een belangrijke bron van informatie. In 2008 werd in het bijzonder aandacht besteed aan de verbetering van de kerntaak diplomawaardering. Hiertoe werd een aantal aan elkaar gerelateerde projecten uitgevoerd om de diplomawaardering verder te digitaliseren, het zwaartepunt in de werkwijze te verplaatsen van het individu naar een team en het kwaliteitsmanagement van de afdeling op te zetten. In aanvulling op de databases voor de advisering over de meeneembaarheid van studiefinanciering en de IDW-structuur, is in 2008 ook alle advisering aan de hogeronderwijsinstellingen in een database ondergebracht. Hiermee is ruim tweederde van de advisering gedigitaliseerd. Per 2008 is ook een nieuwe interne werkwijze geïntroduceerd waardoor kennisdeling, kwaliteitsborging en uniformiteit van de advisering verbeterd zijn.

De Nuffic is in 2008 verder gegaan met de ontwikkeling van modules met de beschrijving van echtheidskenmerken van buitenlandse diploma's. De gebruiker hoeft daarbij niet over de originelen te beschikken, maar kan toe met een fotokopie. Er zijn inmiddels voor negen landen representatieve dossiers met voorbeelddocumenten samengesteld : Afghanistan, Ethiopië, Ghana, Indonesië, Irak, Kameroen, Nigeria, Pakistan en Rusland. De modules blijken in een duidelijke behoefte van de instellingen te voorzien. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om de echtheid van originelen door de Nuffic te laten nagaan. Samen met de IB-Groep beantwoordt de Nuffic verder vragen over postbusuniversiteiten via het Coördinatiepunt Informatieverstrekking Diploma Mills.

In opdracht van het ministerie van OCW beheert de Nuffic het Nationaal Contactpunt (NCP) voor de Europese Richtlijn 2005/36/EG. De Nuffic bouwt expertise op over de richtlijn, adviseert over toepassing en verzorgt de voorlichting. Het NCP beantwoordde ruim 1.000 schriftelijke en telefonische vragen. Er werden 250 waarderungen inzake de richtlijn uitgebracht. In vergelijking met 2007 is het aantal waarderingsverzoeken stabiel gebleven.

De *empowerment* van de omgeving van de Nuffic in binnen- en buitenland wordt ook bevorderd door het organiseren van cursussen en seminars. In binnen- en buitenland werd een negental maatwerk face-to-face- en onlinetrainingen in diplomawaardering verzorgd. De Nuffic voerde bovendien enkele projecten uit op het gebied van diplomawaardering en (beroeps)erkenning:

- het tweejarige Matra-beroepserkenningproject in Kroatië (afgerond in 2008);
- een kort beroepserkenningproject t.b.v. de Bulgaarse NARIC (gefinancierd door OCW);
- het tweejarige Lifelong Learning-project CoRe 2, dat tot doel heeft om richtlijnen op te stellen voor de beschrijving van leeruitkomsten van opleidingen (in 2008 begonnen).

Naast *empowerment* doet de Nuffic ook aan beleidsvorming op het gebied van diplomawaardering en de internationale erkenning van diploma's en graden. Zij heeft invloed door actieve deelname aan nationale en internationale netwerken en overlegstructuren, en volgt de ontwikkelingen op het gebied van diploma-erkenning. Nationaal betreft het de IDW-structuur, het 'Landelijk Admissions Officersoverleg' (LAO), de 'Kommissie Buitenlands Studerenden' (KBS) en activiteiten inzake het Bolognaproces. Internationaal gaat het om het ENIC/NARIC-netwerk en andere internationale netwerken die ten dienste staan van het Bolognaproces en de creatie van één kwalificatieruimte. De Nuffic heeft bijgedragen aan de internationale gedachtevorming hierover. Aan de jaarlijkse netwerkvergaderingen van het ENIC/NARIC-netwerk is deelgenomen; daarnaast was de Nuffic van een drietal NARIC-projecten projectleider. Verder was de Nuffic vertegenwoordigd bij vergaderingen en conferenties over aan Bologna gerelateerde processen, in het bijzonder over erkenning van *learning outcomes*, de voortgang van het Bolognaproces, de link tussen accreditatie en erkenning (ECA) en de ontwikkeling van nationale en Europese kwalificatieraamwerken (NQFs, EHEA-QF en EQF). Tevens werd deelgenomen aan een UNESCO-meeting over migratie en erkenning.

Nog steeds brengt de Nuffic per jaar duizenden adviezen uit over de waarde van buitenlandse diploma's. In 2008 waren dat er, inclusief advisering over de meeneembaarheid studiefinanciering, 10.000. Hiervan was de bulk bestemd voor de instellingen en de overheid. De top vijf landen zijn: Nigeria, Verenigde Staten, China, Pakistan en India. 3.000 waarderungen werden uitgebracht in het kader van de IDW-structuur, vooral bedoeld voor toegang tot de arbeidsmarkt en in opdracht van particulieren. Binnen deze structuur wordt samengewerkt met Colo. De landentopvijf voor de IDW-adviezen bestaat uit Polen, Turkije, Rusland, Irak en Marokko. Het totaal aantal waarderungen is vergelijkbaar met dat in 2007.

Veel aandacht vergde opnieuw de internationale meeneembaarheid van de Nederlandse studiefinanciering. Van meeneembaarheid is alleen sprake wanneer de buitenlandse opleiding die een student met Nederlandse studiefinanciering wenst te volgen kwalitatief aan de maat is. De IB-Groep, die met de uitvoering van het beurzenstelsel belast is, kan daarover advies vragen aan de Nuffic. Er zijn landenlijsten samengesteld met geschikte instellingen voor Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast zijn er voor deze en nog zeven andere landen (Australië, België, Frankrijk, Nederlandse Antillen, Spanje en de Verenigde Staten) beschrijvingen van het onderwijssysteem gemaakt. Voor de meeneembaarheid van studiefinanciering is een database operationeel. Er werden 2.700 adviezen in het kader van de meeneembaarheid uitgebracht. Ten opzichte van 2007 is het aantal adviezen over de meeneembaarheid bijna verdubbeld (2007: 1.500).

Gemiddeld is 90% van de advisering binnen de overeengekomen vier weken uitgebracht. De vijf landen waarvoor de meeste aanvragen binnenkwamen zijn: het Verenigd Koninkrijk, België, de Verenigde Staten, Duitsland en Italië.

Doelstellingen 2008	Realisatie 2008
<p>Het geven van voorlichting over het Nederlandse hogeronderwijssysteem, onderwijsinstellingen en opleidingen (en andersom aan Nederlandse belanghebbenden over systemen en opleidingen in het buitenland) is geüniformeerd, vereenvoudigd en gedigitaliseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buitenlandse erkennings- en informatiecentra zijn getraind naar tevredenheid van de ontvanger en de opdrachtgever.</li> <li>• Via de diplomabank en CIDM kan aan de hand van echtheidskennmerken beter worden bepaald of een diploma is afgegeven door een bonafide instelling.</li> <li>• Over de meeneembaarheid van studiefinanciering wordt de IB-Groep binnen vier weken geïnformeerd.</li> <li>• In 2008 wordt 90% van de advisering over internationale diplomawaardering binnen de gestelde termijnen afgehandeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dit kwartaal werden de volgende cursussen geëvalueerd: Een 1-daagse cursus 'Gebruik Handboek' voor 10 medewerkers van instellingen voor hoger onderwijs werd gewaardeerd als zeer nuttig. De 4-daagse cursus <i>Recommendations for the Bulgarian structure on professional recognition under directive 2005/36/EC</i> voor 2 medewerkers van de Bulgaarse NARIC werd geëvalueerd als zeer waardevol. De jaarlijkse universiteitendag werd bezocht door 35 <i>admissions officers</i> en gemiddeld als 'goed' beoordeeld. De tussentijdse rapportage over het Matra-Kroatië-project aan EVD is positief ontvangen.</li> <li>• Volgens plan zijn er 9 landenmodules met documentbeschrijvingen geproduceerd voor de instellingen voor hoger onderwijs, waarmee echtheidskennmerken van buitenlandse diploma's zijn te controleren.</li> <li>• Over de meeneembaarheid van studiefinanciering werd de IB-Groep in 2008 geïnformeerd binnen de termijnen conform afspraak.</li> <li>• Gemiddeld is 80% van de advisering binnen de gestelde termijn afgehandeld. De target van 90% werd niet volledig gehaald doordat in het derde kwartaal een nieuwe wijze van werken op de afdeling is ingevoerd plus een nieuw systeem voor het maken van diplomawaarderingen.</li> </ul>

### 2.3.2 Promotie van het Nederlandse hoger onderwijs in het buitenland

#### ***Netherlands Education Support Offices***

Voor de generieke promotie van het Nederlandse hoger onderwijs in het buitenland was 2008 een belangrijk jaar. De Nuffic heeft Netherlands Education Support Office's (Neso's) geopend in Zuid-Korea en Brazilië. Neso Zuid-Korea werd geopend door minister Verhagen van Buitenlandse Zaken. Neso Brazilië werd geopend door Sander van den Eijnden, Algemeen Directeur van de Nuffic. Het Neso-programma is met de opening van een Neso Desk in Ahmedabad, die door Hanneke Teekens (directeur Communicatie) werd verricht, in India van start gegaan. In deze landen is een begin gemaakt met de onderwijspromotieactiviteiten. Voorts hebben de Neso's in Rusland en Thailand hun vergunningen ontvangen van de plaatselijke autoriteiten zodat die kantoren ook kunnen worden geopend. Dat vindt in 2009 plaats. In opdracht van het ministerie van OCW voert de Nuffic het Neso-programma uit ter vergroting en versterking van de naamsbekendheid van Nederland als kennisland in 10 gekozen doellanden. De nieuwe Neso's maken deel uit van een netwerk van Neso-kantoren in 10 doellanden, waar grote kansen liggen voor het Nederlands hoger onderwijs.

De Neso's in Indonesië, China, Mexico, Taipei, Vietnam en het al operationele kantoor in Rusland hebben zich op vele manieren in 2008 gemanifesteerd, zoals via het verspreiden van promotiemateriaal, de Neso-websites, het neerzetten van het beeldmerk van het Nederlandse hoger onderwijs, deelname aan en/of organisatie van onderwijsfairs, *predeparture meetings* voor studenten die naar Nederland voor hun studie vertrekken, het geven van presentaties op lokale onderwijsinstellingen en het onderhouden van contacten met de media. De Neso-kantoren hebben Nederlandse hogeronderwijsinstellingen in 2008 gefaciliteerd met institutionele samenwerking en *matchmaking*, met het voorbereiden van bezoeken van Nederlandse delegaties, met (markt)verkenning naar universiteiten in de doellanden en de totstandkoming van samenwerkingcontracten. Behalve generieke promotieactiviteiten hebben enkele Neso's in 2008 ook speciale activiteiten verricht zoals het Neso-certificaat in China, dat dient ter verificatie van de authenticiteit van de overlegde diploma's en ter controle van kennis van de Engelse taal van Chinese studenten die in Nederland willen gaan studeren. Neso Indonesië heeft net als in voorgaande jaren het StuNed-programma namens het ministerie van Buitenlandse Zaken beheerd.

De buitenlandse student en latere alumnus is een belangrijke informatiebron en contactpersoon voor de internationalisering van het hoger onderwijs en kan ook een promotiefunctie vervullen. De Nuffic wil daarom de contacten die zij bij aanvang van de studie heeft opgebouwd in stand houden en actief bedienen via alumninetwerken. De Neso's zetten zich ook in voor het faciliteren van Holland Alumninetwerken in de doellanden.

Behalve promotiewerk heeft de Nuffic in 2008 ook de bedrijfsvoeringsprocessen van de Neso's, mede in relatie tot het hoofdkantoor, verder geprofessionaliseerd. Het gaat daarbij om de invoering van HRM-instrumenten voor het lokale personeel, uitzendvoorwaarden voor de Neso-directeuren, en de planning- en controlcyclus.

#### ***Study in Holland en branding***

In september 2008 is het nieuwe materiaal voor de *Study in Holland*-campagne 2009-2010 (brochure, posters, flyers, ISPAC-cd-rom en ISPAC-catalogus) tot stand gekomen en naar de hogeronderwijsinstellingen, Neso's, ambassades, consulaten, ministeries, Nederlandse (wetenschappelijke) instituten etc. gestuurd. In 2008 is ook het aantal studieprogramma's in de Engelse taal, dat in de ISPAC-databank is opgenomen, gestegen naar meer dan 1.400. Via de website [www.studyinholland.nl](http://www.studyinholland.nl) en de *Study in Holland*-campagne zijn diverse promotie-instrumenten gebundeld. Dit materiaal wordt door de Nuffic en de instellingen op onder meer de onderwijsfairs gebruikt.

Voorts stond het jaar in het teken van *branding* (positionering) van het Nederlandse hoger onderwijs. Dit project wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van OCW. In 2008 is het beeldmerk gelanceerd en gedeponeerd. Met behulp van een nieuw Nederlands beeldmerk met bijbehorende slogan "*Study in Holland: Open to international minds*" kunnen de instellingen veel zichtbaarder en professioneler op de internationale markt van het hoger onderwijs opereren. Op de Nuffic-website staan ook het beeldmerk en de gebruikshandleiding. 40 instellingen hebben zich in 2008 bij de Nuffic voor gebruik van het beeldmerk aangemeld. Veel hogeronderwijsinstellingen gebruiken het beeldmerk al in hun promotiemateriaal. Ook op de website van de Gedragscode ([www.internationalstudy.nl](http://www.internationalstudy.nl)) is het beeldmerk op verzoek van de Nuffic opgenomen. Tevens is in 2008 de eerste fase van de nulmeting (een onderzoek onder aankomende buitenlandse studenten naar hun keuzeprocessen en bekendheid met Nederland) afgerond in China, Vietnam, Indonesië, India, Rusland en Mexico om over een paar jaar de impact van de *branding* te kunnen meten.

Ook heeft samen met 11 Nederlandse hogeronderwijsinstellingen een succesvolle missie plaatsgevonden naar de Golfregio (Saoedi-Arabië, Qatar, Oman en de Verenigde Arabische Emiraten) om daar het studeren in Nederland te promoten.

De Nuffic heeft in 2008 deelnames aan 24 instroomfairs (onderwijsfairs in het buitenland waar studenten worden geïnformeerd over de studiemogelijkheden in Nederland) gecoördineerd. Deze fairs vonden plaats in de Neso-landen maar ook in de Filipijnen, Bulgarije, Litouwen, Letland, Griekenland, Kroatië, Turkije, Singapore, Oman, Verenigde Arabische Emiraten en Maleisië. Om jaarlijks een goed strategisch onderbouwd fairprogramma te kunnen bieden aan de instellingen, zijn in 2008 de criteria voor de selectie van de fairs goed onder de loep genomen. Dit is vastgelegd in een beleidsplan voor de instroomfairs.

De Nuffic is een jaar bezig geweest in samenwerking met andere partners met de voorbereiding voor het Asia-Link Symposium en de European Higher Education Fair (EHEF) Jakarta 2008. Dit werd gefinancierd door het Asia-Link-programma van de Europese Commissie. Op 31 oktober vond het Asia-Link Symposium plaats. Inhoudelijk werd het symposium, dat als titel 'Moving towards new Approaches to EU-Indonesia Cooperation in Higher Education' had, goed gewaardeerd. De EHEF vond plaats op 1 en 2 november 2008. De 90 deelnemers (71 Europese hogeronderwijsinstellingen, 18 nationale vertegenwoordigers en de Europese Commissie) konden rekenen op een grote stroom bezoekers, in totaal circa 15.000. De Europese Commissie heeft zich zeer tevreden getoond over het werk dat door de Nuffic is verricht.

Doelstellingen 2008	Realisatie 2008
<p>Eind 2009 is het Neso-programma fase 2 uitgevoerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Neso-programma fase 2 wordt uitgevoerd conform de daartoe door OCW in de opdrachtverlening gegeven specificaties.</li> <li>• Begin 2008 wordt de opdrachtgever door een door de Nuffic op te stellen beleidsnotitie in staat gesteld de landenlijst aan te passen.</li> <li>• Eind 2008 is een instrument ontwikkeld en zijn indicatoren geformuleerd voor het meten van klanttevredenheid bij het Neso-programma. Ook is in 2008 een nulmeting gedaan.</li> <li>• Eind 2009 zijn in tien landen Neso-kantoren operationeel.</li> <li>• Jaarlijks zal aan OCW inzicht worden gegeven in de activiteiten van de Neso's door een Neso-activiteitenplan op te stellen.</li> <li>• De Neso's zullen jaarlijks inzicht geven in studentenstromen en samenwerkingsrelaties tussen Nederland en het betreffende Neso-land.</li> </ul>	<p>De landenlijst is aangepast: Maleisië is vervangen door Zuid-Korea. De registratie voor de Neso's in Rusland en Thailand is inmiddels gerealiseerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De kantoren in Zuid-Korea en Brazilië zijn in 2008 geopend.</li> <li>- Op 29 september 2008 is een Neso Desk bij NBSO Ahmedabad in India geopend.</li> </ul> <p>In 2008 is een overzicht gegeven van de activiteiten van de Neso-kantoren.</p> <p>In het proces van de evaluatie van het Neso-programma zijn de naamsbekendheid en klanttevredenheid onder buitenlands studenten en onder Nederlandse instellingen geïnventariseerd. In het kader van de Nuffic-brede klanttevredenheid zal dit in 2009 gestandaardiseerd en verder geprofessionaliseerd worden.</p> <p>Aan de kantoren zal bovendien worden gevraagd om naast de kwalitatieve beelden statistische informatie te rapporteren over studentenstromen en samenwerkingsrelaties tussen Nederland en het betreffende Neso-land.</p>
<p>Eind 2008 wordt het beeldmerk van het Nederlandse hoger onderwijs consistent door het veld gebruikt en uitgedragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2008 wordt een evaluatie uitgevoerd waaruit het gebruik van het beeldmerk van het Nederlandse hoger onderwijs blijkt.</li> </ul>	<p>Het beeldmerk is gelanceerd en gedeponereerd. Op de website staat de manual. De eerste fase van de nulmeting (evaluatie) is voltooid.</p> <p>40 instellingen hebben zich inmiddels aangemeld. Er is vanuit het veld veel vraag naar de nieuwe campagnematerialen van <i>Study In Holland</i> (2009-2010) met het nieuwe beeldmerk. Ook op website gedragscode is het beeldmerk opgenomen.</p>

### 2.3.3 Voorlichting

#### **Mobiliteitsobstakels**

De Nuffic beheert het Mobstacles-netwerk en de Mobstacles-helpdesk. De Nuffic heeft een vooraanstaande rol gespeeld in het opzetten van de website New to Holland/Nieuw in Nederland. Dit is een initiatief van de Manifestgroep, waarin een aantal uitvoeringsorganisaties van de overheid, zoals de Belastingdienst, de Sociale Verzekeringsbank en de IB-Groep samenwerken om de dienstverlening aan de burger met inzet van ICT-technologie te verbeteren. De Nuffic heeft haar ervaring in het doelgroepspecifiek aanbieden van gevalideerde informatie inzake de komst naar Nederland van studenten en onderzoekers in dit project kunnen en willen inzetten.

De Nuffic verstrekt gevalideerde informatie over obstakels in de sfeer van visa en verblijfsvergunningen. Om dat te bereiken werd intensief contact onderhouden en samengewerkt met de IND, het ministerie van OCW, de VSNU en de HBO-raad. Mobstacles heeft in 2008 16 netwerkberichten verzonden tegen 21 in 2007. Er zijn 60 medewerkers van hogeronderwijsinstellingen getraind tegen 30 in 2007. Er zijn 511 helpdeskvragen beantwoord tegen 695 in 2007. De cijfers laten een lichte daling zien. Dat is het gevolg van de verbeterde dienstverlening door de IND aan het veld en een Mobstacles-website die continu wordt bijgewerkt..

### ***Mobiliteitsbevordering van en naar Nederland***

De Nuffic voert een permanente campagne om de internationale mobiliteit van Nederlanders in het hoger onderwijs te bevorderen. Deze campagne heet 'WilWeg'. In 2007 werd gebroken met de traditie om aan het begin van het academisch jaar een WilWeg-week te organiseren. In plaats daarvan worden de activiteiten over het gehele studiejaar verspreid. In 2008 zijn 24 hogeronderwijsinstellingen bezocht met een stand, tegen 22 in 2007. Er is aan vier onderwijsbeurzen deelgenomen net als in 2007. Er zijn elf presentaties verzorgd tegen tien in 2007. In plaats van het uitgebreide WilWeg-boekje werd in 2008 een beknopte folder uitgebracht. Voor meer gedetailleerde informatie wordt verwezen naar de WilWeg-website. Naast 50.000 folders werden ook 2.000 posters verspreid.

Met de Grantfinder en de Beursopener wordt informatie gegeven over beursmogelijkheden voor studenten in Nederland en in het buitenland. In de Grantfinder zijn ca. 60 beurzen opgenomen. In 2008 maakten zo'n 500 mensen per dag gebruik van dit instrument, in 2007 445. In de Beursopener zijn ca. 255 fondsen opgenomen. In 2008 maakten 121 mensen per dag gebruik van dit instrument; in 2007 waren dat 178 mensen per dag.

De Nuffic onderhoudt en ondersteunt als secretaris het Coordination Office for Student Placements Abroad (Cospa) een netwerk van internationale stagecoördinatoren aan Nederlandse hogeronderwijsinstellingen. In het kader hiervan vond een succesvolle netwerkdag plaats voor stagecoördinatoren. Het thema was 'Kwaliteitszorg Internationale Stages'. Uitkomst van de dag was het opstarten van een onderzoek onder hogeronderwijsinstellingen en studenten naar de kwaliteitszorg van buitenlandse stages in het hoger onderwijs.

De Nuffic beheert voor Nederland het CIEE-programma (Council on International Educational Exchange) en bemiddelt bij het verkrijgen van visa voor stages en ervaringsplaatsen in de VS. Dit geschiedt naar tevredenheid van alle betrokkenen. In 2008 zijn via de Nuffic 192 aanvragen behandeld; in 2007 waren dat er 178.

De Nuffic organiseert en coördineert de deelname van Nederlandse instellingen aan internationale hogeronderwijsconferenties zoals o.a. EAIE (Europa) en NAFSA (VS). In 2008 deden respectievelijk 8 en 11 universiteiten en 13 en 5 hogescholen mee.

### ***Deskundige voorlichting aan klanten en publiek***

In 2007 is een Europadesk opgericht waar de eerstelijnsactiviteiten van ErasmusMundus, Tempus, Bolognapromotoren, ENIC-NARIC, ERA-MORE, Nationaal Contactpunt (NCP) Beroepserkenning en Europass worden uitgevoerd. ERA-MORE, inmiddels Euraxess geheten, heeft elf netwerkberichten verzonden tegen dertien in 2007. Dertig medewerkers van onder andere hogeronderwijsinstellingen hebben deelgenomen aan een introductie cursus, tegen vijftien in 2007.

De website van de Nuffic is vernieuwd. De toegankelijkheid werd vergroot door het aantal deelsites van 25 naar vijf terug te brengen. Er zijn specifieke paden gemaakt voor de volgende doelgroepen: Nederlandse studenten, internationale studenten, internationale organisaties en Nederlandse organisaties. De totale omvang werd teruggebracht van 12.000 naar 2.000 pagina's. Een extern onderzoek naar het gebruiksgemak en de inhoudelijke kwaliteit van de informatie op de website leverde een ruim voldoende op.

Om de vele en gevarieerde vragen van het publiek sneller en effectiever te beantwoorden is een Nuffic-brede digitale voorlichtingstool/helpdesk in werking getreden met een e-mailresponsesysteem. Vragenstellers vullen een digitaal contactformulier in, waarop in eerste instantie geautomatiseerde antwoorden worden gegeven. Zijn deze niet bevredigend, dan komen zij terecht bij de eerste lijn (publieksvoorlichting) en, als het nodig is, bij de tweede lijn (deskundigen van de Nuffic). De Nuffic zorgt daarbij voor het regelmatig uitbreiden en updaten van de informatie. Van alle vragen kon bijna 90% (2007: 85%) in de eerste lijn bevredigend worden afgehandeld; voor ruim 10% (2007: 15%) was de tussenkomst van een expert noodzakelijk. De gemiddelde responstijd bedroeg aan het eind van het verslagjaar drie werkdagen (eind 2007: vijf werkdagen). Per maand werden gemiddeld 1.100 vragen afgehandeld (2007: 1.000).

Doelstellingen 2008	Realisatie 2008
<p>De Nuffic is het nationale loket voor informatie over internationalisering van het hoger onderwijs. De organisatie streeft naar betere validatie van informatie en een betere ontsluiting van kennis door verdere digitalisering van de dienstverlening.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het gebruik van, het bereik van en de waardering voor de (digitale) informatieverstrekking zal systematisch worden gemeten. Eind 2008 bestaat een goed beeld van het gebruik van, bereik van en tevredenheid over de website.</li> <li>Eind 2008 is 90% van de advisering aan belanghebbenden binnen vier weken afgehandeld.</li> </ul>	<p>Het websitegebruikersonderzoek van Netprofiler onder Nederlandse en buitenlandse studenten en medewerkers van Nederlandse instellingen heeft ruime voldoendes opgeleverd. Het onderzoeksbureau heeft geconstateerd dat de website van de Nuffic een hogere waardering heeft gekregen dan websites van vergelijkbare organisaties.</p> <p>De medewerkers van het Informatiecentrum hebben in het najaar de afhandeltijd van e-mailvragen structureel binnen de voorziene termijn gebracht. Er is een analyse gepleegd op de meest gestelde vragen. Op die onderwerpen is de website nader bekeken en waar nodig inhoudelijk aangepast. In 2009 wordt onderzocht of dat tot minder vragen heeft geleid.</p>

### 2.3.4 Baten en lasten werkdomein Communicatie

x €1.000	Jaarrekening 2008			Begroting 2008		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Voorlichting	2.217	410	1.807-	2.192	293	1.899-
Promotie	5.562	1.118	4.444-	6.487	1.051	5.436-
Onderwijsvergelijking	1.991	764	1.227-	2.085	572	1.513-
<b>Totaal</b>	<b>9.770</b>	<b>2.292</b>	<b>7.478-</b>	<b>10.764</b>	<b>1.916</b>	<b>8.848-</b>

Voor de activiteiten van *Voorlichting* zijn de lasten conform de begroting. Extra baten zijn gerealiseerd door cursussen in het kader van *Mobstacles*.

Voor de *Promotie*activiteiten is het beschikbare budget niet geheel besteed. Het extra budget van € 650.000 ten behoeve van het beeldmerkproject is in 2008 voor € 165.000 uitgeput. Het restant wordt via de egaliseringsreserve ingezet in 2009. De uitgaven voor de deelname van de Nuffic aan instroomfairs in verschillende landen zijn, exclusief de European Higher Education Fair (EHEF) in Jakarta, binnen de begroting gebleven. De deelname aan de EHEF was niet kostendekkend. De eigen bijdrage van de Nuffic aan deze activiteit (€ 100.000) wordt in het kader van de promotie van het Nederlandse hoger onderwijs in het buitenland als zeer waardevol geacht.

De kosten voor het Neso-programma zijn lager dan begroot. De begroting ging uit van tien operationele Neso-kantoren. Door externe en moeilijk te beïnvloeden omstandigheden werd dit streven niet gehaald. Dat is de reden dat er een lagere besteding heeft plaatsgevonden.

De totale lasten voor *Onderwijsvergelijking* zijn door de lagere personele lasten achtergebleven op de begroting. Oorzaak hiervan is dat pas later in het jaar duidelijkheid was over financiering van het project meeneembaarheid studiefinanciering. De volledige personele bezetting kon pas vanaf dat moment worden ingezet. Het project meeneembaarheid studiefinanciering heeft bovendien meer baten gegenereerd dan begroot.

## 2.4 WERKDOMEIN KENNIS EN INNOVATIE

De directie Kennis en Innovatie (KEI) biedt als expertisecentrum op het terrein van internationale samenwerking in het hoger onderwijs, ondersteuning aan het Nederlandse hogeronderwijsveld en aan de Nederlandse overheid. KEI is een aanspreekpunt voor belanghebbenden om inzicht te krijgen in ontwikkelingen en tendensen op het gebied van internationale hogeronderwijs-samenwerking, en ondersteunt beleidsvorming en beleidsuitvoering op dit terrein. Met het departement van OCW is afgesproken dat het gedurende het gehele jaar vragen en verzoeken voor verkenningen en studies bij KEI kan neerleggen.

De reguliere werkzaamheden kunnen in vier groepen worden onderscheiden:

- verzamelen en delen van informatie en kennis;
- ontwikkelen van producten en diensten;
- organiseren van bijeenkomsten en ondersteunen van platforms;
- verbeteren en vernieuwen van de Nuffic-dienstverlening en van het Nederlandse internationaliseringsbeleid.

De directie KEI ondersteunt tevens de Nationale UNESCO Commissie, door zorg te dragen voor het personeel, de huisvesting en de materiële voorzieningen van het secretariaat van de Commissie.

In 2008 zijn op deze terreinen de volgende resultaten bereikt.

### 2.4.1 Verzamelen en delen van informatie en kennis

KEI heeft in 2008 diverse studies verricht en analyses uitgevoerd op het terrein van de internationalisering van het hoger onderwijs. Hiermee werd veel nieuwe kennis ontwikkeld en verspreid, meestal in de vorm van een publicatie, maar ook in de vorm van presentaties, studie- en discussiebijeenkomsten, en soms in de vorm van een nieuwe website. Er werd onderzocht wat de baten en de impact van internationalisering zijn, zowel op economisch als op academisch, cultureel en politiek-humanitair terrein. Er werd een studie uitgevoerd naar de afname van de Erasmusmobiliteit sinds 2006 van Nederlandse studenten, en er werd in kaart gebracht wat de mogelijkheden zijn om te komen tot internationale erkenning van certificaten van non-formeel en informeel leren in het hoger onderwijs. Door middel van een zogenoemde 'mapping exercise' werd geïnventariseerd welke mogelijkheden er zijn voor niet-EU-studenten om in de EU-27 en Canada, Japan, Australië en VS te werken met alleen een studentervisum. KEI verrichte ook een analyse van de nationale en internationale tendensen en ontwikkelingen op het terrein van *Cross Border Higher Education* en de gevolgen hiervan voor het Nederlandse hoger onderwijs. Er werd daarbij met name gekeken naar aspecten als bi-diplomering, *joint degrees* en offshoreonderwijs. In een onderzoek naar internationale stages werd speciale aandacht besteed aan de procedures die instellingen hebben opgesteld om de kwaliteit van dergelijke stages te waarborgen. KEI heeft ook gewerkt aan een publicatie met als thema 'Internationale diplomawaardering en EVC', als eerste deel in een reeks 'Inburgering & Naturalisatie', die wordt uitgegeven door Sdu Uitgevers.

Doelstellingen 2008	Realisatie 2008
<p>De Nuffic verzamelt informatie en transformeert deze in bruikbare kennis die bijdraagt aan de ontwikkeling van internationale samenwerking in het hoger onderwijs en die aansluit bij de behoeften van alle belanghebbenden. De Nuffic deelt deze kennis met haar belanghebbenden in binnen- en buitenland ten dienste van internationale samenwerking.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De Nuffic verricht elk jaar ten minste vier studies en adviezen en stelt in overleg met het ministerie van OCW elk jaar landenprofielen op.</li> <li>2. De Nuffic draagt door middel van cursussen, workshops en opleidingen bij aan de expertiseopbouw op het gebied van internationale samenwerking in hoger onderwijs. Aan het einde van 2011 zijn ten minste vier nieuwe cursussen ontwikkeld.</li> <li>3. Per jaar organiseert de Nuffic een inhoudelijk congres, een Dag van de Internationale Student, twee expertmeetings/seminars, twee haardvuurdiners en een focusjaar. Uit evaluaties blijkt een tevredenheid van minimaal een score 7.</li> <li>4. In 2008 is een instrument ontwikkeld en geïmplementeerd waarmee hogeronderwijsinstellingen op een aantal kenmerken van internationale samenwerking zichzelf kunnen toetsen en zich kunnen vergelijken met een gemiddelde in binnen- en buitenland.</li> </ol>	<p>In 2008 is het volledig geautomatiseerde dossiervolgsysteem 'Internationalisering NU' van start gegaan om beleidsmakers op strategisch belangrijke dossiers van continue en optimale informatie te voorzien.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. KEI heeft zeven studies uitgevoerd in 2008 (zie tekst) en diverse andere analyses/monitors.</li> <li>2. Naar aanleiding van behoefteonderzoek heeft KEI in 2008 een start gemaakt met het ontwikkelen van drie nieuwe cursussen (de top 3 uit het behoefteonderzoek).</li> <li>3. De tevredenheid is niet gemeten in de vorm van een rapportcijfer. Wel bleek uit evaluatieonderzoek dat de DIS en het jaarcongres naar tevredenheid van de deelnemers zijn uitgevoerd. Daarnaast is een internationale conferentie georganiseerd over onderzoek en ontwikkelingssamenwerking. Ook zijn er drie bijeenkomsten voor onderzoekers en een NORAG expertmeeting geweest, en is gestart met het focusjaar in 2009.</li> <li>4. Een pilot voor het instrument 'INKT' is binnen planning uitgevoerd en geëvalueerd met 13 instellingen en 49 eenheden. Aanbesteding voor de bouw van de definitieve versie is afgerond. Daarnaast zijn er afspraken met buitenlandse (zuster)organisaties over een internationale versie van INKT (MINT). SIU, CampusFrance, ACA en CHE hebben hierover in december bij de Nuffic overlegd.</li> </ol>

### 2.4.2 Ontwikkelen van producten en diensten

Naast eenmalige studies en analyses worden ook diensten en producten doorlopend of periodiek aangeboden. Cursussen en instrumenten op het terrein van de internationalisering van het hoger onderwijs maken daarvan deel uit. Jaarlijks stelt de Nuffic (KEI) samen met CINOP en het Europees Platform de Internationaliseringsmonitor (*Internationalisering in het onderwijs in Nederland*) op. Deze monitor bevat een kwantitatief overzicht van de internationale mobiliteit in het Nederlandse onderwijs. De Nuffic krijgt steeds veel publiciteit met deze monitor. De publicatie *Key figures* brengt sinds 2007 de belangrijkste cijfers en tabellen op het terrein van internationalisering samen. Begin 2009 verschijnt voor de eerste keer het *Jaarbericht Internationalisering*. Met deze publicatie beoogt de Nuffic het debat over internationalisering van hoger onderwijs en onderzoek te stimuleren. Het geeft de stand van zaken op het brede terrein van internationalisering weer en er vindt een reflectie plaats op de drie doelstellingen van internationalisering: het verhogen van de onderwijskwaliteit, het genereren van een economisch effect en het verbeteren van hoger onderwijs in ontwikkelingslanden.

KEI werkt ook aan de ontwikkeling van een digitaal zelfevaluatie-instrument waarmee hogeronderwijsinstellingen hun internationaliseringsdoelen en -activiteiten in kaart kunnen brengen en monitoren (INKT). Instellingen kunnen INKT ook gebruiken om te benchmarken met vergelijkbare instellingen of faculteiten in binnen- en buitenland. Er worden gesprekken gevoerd met zusterorganisaties over een internationale versie. Een inventariserend onderzoek begin 2008 gaf inzicht in de vraag naar hoger onderwijs in de Golfregio en het aanbod dat Nederland daartegenover kan stellen. In vervolg hierop werd half oktober een missie georganiseerd naar de Golfstaten voor geïnteresseerde hogeronderwijsinstellingen om tot concrete afspraken te komen. Het Nuffic-brede cursusaanbod werd in 2008 door KEI verder geprofessionaliseerd en er werd gewerkt aan een breder aanbod dat aansluit bij de behoeften van de doelgroep. Een gerichte campagne van *Transfer*, het vakblad voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs en onderzoek, heeft in 2008 tot een grote toename van het aantal abonnees geleid. Sinds juni 2008 is er ook een website beschikbaar met actueel nieuws en opinies. KEI scant continu relevante nieuwsbrieven en websites op informatie die van belang is voor de Nuffic en haar werkzaamheden. Dit resulteert elke maand in een beleidsmonitor die in- en extern wordt verspreid. In 2008 is het volledig geautomatiseerde dossiervolgsysteem 'Internationalisering NU' van start gegaan. Doel van het systeem is om voor externe en interne beleidsmakers een continue en optimale informatievoorziening te creëren met betrekking tot strategisch belangrijke beleidsdossiers. De dossiers worden gevuld door 'intelligente zoekrobots' die door de Nuffic geselecteerde sites op gedefinieerde onderwerpen afzoeken.

### 2.4.3 Organiseren van bijeenkomsten en ondersteunen van platforms

In 2008 heeft Nuffic voor de derde keer het Nuffic Jaarcongres georganiseerd, werd in opdracht van het departement van Buitenlandse Zaken – samen met de WOTRO en het ISS – een grote internationale conferentie georganiseerd over onderzoek en ontwikkelingssamenwerking, en vond voor de derde keer de Dag van de Internationale Student (DIS) plaats. Ook werd het initiatief genomen om onderzoekers op het terrein van internationale hogeronderwijsamenwerking bij elkaar te brengen. Dit heeft geresulteerd in een traject voor het opstellen van een gezamenlijke kennisagenda, tot de oprichting van een onderzoekersgemeenschap en tot het twee maal per jaar organiseren van een inhoudelijk seminar. Een nieuw overleg is gestart onder de naam Strategisch Overleg Internationalisering (SOI), waarin alle bij de internationalisering van het hoger onderwijs belanghebbende organisaties zijn vertegenwoordigd. Een dergelijk structureel overleg ontbrak voorheen. Het SOI wordt secretariael door KEI ondersteund. KEI voert ook het secretariaat voor het Hogescholenoverleg Internationale Betrekkingen (HIB), waardoor de Nuffic nauw is verbonden met de beleidsmedewerkers internationalisering binnen de hogescholen.

Daarnaast vertegenwoordigt KEI de Nuffic als vaste bezoeker van het Universitair Platform Internationalisering (UPI), de bijeenkomsten van de hoofden van de bureaus buitenland van de Nederlandse universiteiten. Via dit overleg is de Nuffic verbonden met de beleidsmedewerkers op centraal niveau binnen de universiteiten. De Nuffic onderhoudt een groot aantal gebruikersgroepen, klankbordgroepen en overlegplatforms, die in de loop der jaren op een 'organische' wijze zijn ontstaan. In 2008 is besloten om een en ander te saneren om het geheel effectiever, efficiënter en transparanter te maken. Er wordt vooral gewerkt aan een betere zichtbaarheid en communicatie. Dit proces zal begin 2009 worden afgerond.

Ten slotte is het Nuffic-brede project 'Holland Alumni netwerk' (HAN) opgestart. Het HAN faciliteert een internationaal netwerk van alumni, studenten en partnerorganisaties en stimuleert kennisuitwisseling en samenwerking op het gebied van onderwijs en ondernemen.

Doelstellingen 2008	Realisatie 2008
<p>Het overleg tussen de Nuffic, de instellingen en de overheid en tussen de instellingen onderling is zo georganiseerd dat informatie-uitwisseling en -vergaring over ontwikkelingen op het terrein van internationale samenwerking in het hoger onderwijs optimaal plaatsvinden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eind 2008 trekt de website van het Holland Alumni netwerk ten minste 100 bezoekers per dag en eind 2008 staan ten minste 3.000 alumni in de database.</li> <li>• Uit evaluatie blijkt dat de ondersteuning van de Nationale UNESCO Commissie naar tevredenheid van de Commissie is uitgevoerd.</li> <li>• Jaarlijks worden negen kwalitatief hoogwaardige nummers en ten minste één speciaal nummer van het Nuffic blad <i>Transfer</i> uitgebracht. Het aantal abonnees is gestegen tot 3.000. De websiteversie van <i>Transfer</i> biedt actueel nieuws en trekt ten minste 100 bezoekers per dag (eind 2008).</li> </ul>	<p>Het Strategisch Overleg Internationalisering werd in 2008 door de Nuffic ingesteld en ondersteund, evenals het Hogescholenoverleg Internationale Betrekkingen (HIB).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De website is verbeterd en trekt per dag meer dan 200 bezoekers. 8.415 alumni zijn geregistreerd en hebben zich opgegeven als Holland alumnus.</li> <li>• Tot nu toe is de Nationale UNESCO Commissie tevreden bij monde van de voorzitter. Een grote internationale conferentie in mei/juni is succesvol afgerond.</li> <li>• <i>Transfer</i> is in 2008 conform planning verschenen. De website is sinds eind mei online en trekt nu 200 bezoekers per dag. Het aantal abonnees is inmiddels 4.000.</li> </ul>

#### 2.4.4 Verbeteren en vernieuwen

De directie Kennis en Innovatie heeft een bijzondere verantwoordelijkheid voor het continu verbeteren en vernieuwen van de Nuffic-dienstverlening, zowel inhoudelijk als procesmatig. Alleen door voortdurend de kansen en bedreigingen in te schatten en de dienstverlening aan te passen kan worden voldaan aan de behoeften van de doelgroepen. Parallel daaraan werkt KEI aan het inzichtelijk maken van de nationale, Europese en mondiale trends en ontwikkelingen die vernieuwing van het internationaliseringbeleid en de uitvoeringspraktijk noodzakelijk maken. Ook zijn het verwerven van opdrachten en het uitvoeren en rapporteren verder geprofessionaliseerd en in een protocol vastgelegd. In 2008 is ook onder regie van KEI de eerste klanttevredenheidsmonitor gemaakt, waarin wordt aangegeven hoe de Nuffic de tevredenheid van haar 'klanten' meet en wat er met die evaluaties gebeurt. De monitor zal worden aangevuld met een door een externe partij uit te voeren algemene klanttevredenheidsmeting. Om als deelnemend land maximaal invloed op de agenda voor het Bolognaproces te kunnen uitoefenen, heeft Nuffic het initiatief genomen om de Nederlandse activiteiten, standpunten en ideeën op dit terrein te verzamelen. Dit is gebeurd via het raadplegen van instellingen, koepels, overheden en experts, door middel van bilaterale gesprekken en door discussiebijeenkomsten. Het resultaat is een overzicht van de Nederlandse wensen en actiepunten voor 'Bologna na 2010'. Een bijzondere nieuwe activiteit die KEI in 2008 is gestart is het opstellen van een Strategisch Meerjarenplan 2010-2015. Daarvoor wordt in kaart gebracht wat we weten over toekomstscenario's, demografische en arbeidsmarktontwikkelingen, wat we weten van het beleid van overheden en onderwijskoepels en uit studies van de OECD en de Wereldbank, en wat we weten van ontwikkelingen in Europa. Daaruit worden thema's afgeleid die cruciaal zijn voor de toekomst van het Nederlandse, Europese en mondiale hoger onderwijs en onderzoek. Zo wordt in kaart gebracht waar voor het hogeronderwijsveld en de Nuffic nieuwe kansen en bedreigingen liggen, en kunnen we bepalen of we nog steeds de juiste dingen doen en of we geen werkterreinen braak laten liggen.

#### 2.4.5 Bureau van de Nationale UNESCO Commissie

De Nuffic stelt personeel, huisvesting en operationele middelen ter beschikking van de Nationale UNESCO Commissie. De Directie KEI is verantwoordelijk voor de financiële administratie en het personeelsbeleid. Het departement van OCW heeft in 2008 aangedrongen op nauwere samenwerking tussen de Commissie en de Nuffic, nadat OCW in de loop van 2009 een nieuwe beleidsvisie met betrekking tot UNESCO zal hebben ontwikkeld.

#### 2.4.6 Baten en lasten werkdomein KEI

x €1.000	Jaarrekening 2008			Begroting 2008		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Studies	1.682	142	1.540-	1.970	-	1.970-
Platforms	1.248	293	955-	1.043	140	903-
Secretariaat UNESCO	1.094	337	757-	891	144	747-
<b>Totaal</b>	<b>4.024</b>	<b>772</b>	<b>3.252-</b>	<b>3.904</b>	<b>284</b>	<b>3.620-</b>

Bij *Studies* zijn de baten hoger dan begroot. Het betrof met name opbrengsten uit cursussen en externe evaluaties. De lasten zijn lager doordat een deel van de personele capaciteit is ingezet bij *Platforms*. De baten bij *Platforms* zijn hoger dan begroot door doelsubsidies die zijn ontvangen ten behoeve van het congres *Knowledge on the Move* dat niet was begroot. Als gevolg hiervan zijn ook de materiële lasten hoger dan begroot.

Bij het Secretariaat UNESCO zijn de lasten en baten hoger door de organisatie van de Regionale Conferentie UNESCO die niet was begroot. Hiervoor zijn doelsubsidies ontvangen die de kosten hebben gedekt.

## 2.5 BEDRIJFSVOERINGPARAGRAAF

De vorige paragrafen gingen in op de inhoudelijke prestaties van de Nuffic. In deze bedrijfsvoeringsparagraaf wordt stilgestaan bij de bedrijfsvoering van de Nuffic. De Nuffic heeft een aantal doelstellingen op het gebied van bedrijfsvoering die voortvloeien uit de ambitie van de organisatie. Deze doelstellingen zijn uitgewerkt in succesfactoren die te meten zijn met prestatie-indicatoren. In de Begroting 2010 en het Activiteitenplan Nuffic 2010 zal een voorstel worden gedaan voor een vernieuwde en verbeterde set prestatie-indicatoren. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste succesfactor binnen de bedrijfsvoering van de Nuffic: het personeel. In de derde en laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beheersing van de belangrijkste risico's van de organisatie.

### 2.5.1 Algemene doelstellingen bedrijfsvoering

De prestaties in het kader van de bedrijfsvoering worden gezien vanuit verschillende perspectieven: een financieel perspectief (continuïteit van de organisatie), vanuit de opdrachtgevers en vanuit de doelgroepen. Het perspectief vanuit de medewerkers is opgenomen in de volgende paragraaf.

Als stichting heeft de Nuffic geen formele eigenaar, maar voor de continuïteit van de organisatie is het echter van belang dat de Nuffic met een sluitende exploitatie werkt. De Nuffic besteedt daarom voortdurend aandacht aan doelmatigheid en kostenbeheersing. Daarnaast is het belangrijk dat de Nuffic voldoet aan de integriteitsnormen die de omgeving van de Nuffic mag verwachten. Voor opdrachtgevers is het bovendien belangrijk dat de uitvoering van de activiteiten door de Nuffic op een kwalitatief hoogwaardig niveau plaatsvindt. Voor onze doelgroepen (onderwijsinstellingen, studenten, e.a.) is een goede dienstverlening door de Nuffic van belang. Verder is het essentieel dat de Nuffic voor haar doelgroepen een goed bereikbare, niet-bureaucratische en transparante organisatie is.

<b>Kritische succesfactor</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Realisatie 2008</b>	<b>Realisatie 2007</b>
Financieel resultaat	Netto jaarresultaat (streefwaarde = € 0)	€ 784.000	- € 216.000
Kwaliteit	Geconstateerd foutenpercentage o.b.v. een interne audit (streefwaarde < 5%)	Interne audits zijn kwalitatief uitgevoerd	Geen nulmeting verricht
Integriteit	Aantal inbreuken integriteit (streefwaarde = 0)	0	1 (Aangifte van diefstal)
Kwaliteit dienstverlening	Klanttevredenheid (streefwaarde > 7)	Begin 2009 loopt het eerste Nuffic-brede klanttevredenheidsonderzoek.	Klanttevredenheidsmonitor is voorbereid. T.a.v. de monitor is een aantal verbeterpunten geformuleerd.
Toegankelijkheid	Telefonische bereikbaarheid (streefwaarde: 90% van de telefoontjes binnen 15 seconden opnemen)	73%	78%

## 2.5.2 Medewerkers

Eerdere jaren verantwoordde de Nuffic zich naast het (financieel) jaarverslag ook door middel van een sociaal jaarverslag. Dit jaar zijn beide documenten geïntegreerd. Belangrijke informatie die voorheen in het sociaal jaarverslag stond opgenomen staat voor 2008 in onderstaande paragraaf vermeld. Ingegaan wordt op het personeelsbeleid van de Nuffic en op andere personele ontwikkelingen.

### **Personeelsbeleid 2008**

Medewerkers vormen Nuffic's belangrijkste 'asset'. Een sterk personeelsbeleid heeft hoge prioriteit en in 2008 heeft de Nuffic haar personeelsbeleid verder geprofessionaliseerd. Aandachtspunten waren:

- *Werving en selectie*

Sinds mei 2008 werkt de Nuffic met een nieuw werving- en selectiebeleid. Dit beleid schept duidelijke kaders en dient ter ondersteuning van een eenduidig personeelsbeleid. Selectiegesprekken worden binnen de hele organisatie gevoerd op basis van dezelfde methodiek, namelijk de STAR-methode. De MT-leden hebben een training gevolgd over de toepassing van het beleid en genoemde STAR-methode, en vervullen de rol van voorzitter in selectiecommissies. De werving- en selectieprocedures verlopen transparant en er wordt toegezien op een goede toepassing van het werving- en selectiebeleid.

- *HR-cyclus*

Op vrijwel alle afdelingen hebben medewerkers samen met hun leidinggevenden, op basis van de afdelingsplannen, taak- en resultaatafspraken gemaakt en persoonlijke ontwikkelplannen opgesteld. Door deze afspraak is duidelijk wat er van de medewerkers wordt verwacht en waar zij tijdens hun functioneringsgesprek op worden beoordeeld. Met iedere medewerker die een tijdelijk dienstverband heeft met uitzicht op een dienstverband voor onbepaalde duur, is na 6 maanden een functioneringsgesprek gevoerd, gevolgd door een formele beoordeling, uiterlijk 3 maanden voordat de arbeidsovereenkomst afliep. Op een enkele uitzondering na (langdurig zieken) is met alle medewerkers die een dienstverband hebben voor onbepaalde duur in 2008 een functioneringsgesprek gevoerd.

- *Stafontwikkeling*

In 2008 is er veel aandacht geweest voor persoonlijke ontwikkeling en dat zal in 2009 worden gecontinueerd. Er is een Nuffic-breed opleidingsplan opgesteld op basis van de individuele opleidings- en trainingsbehoeften uit alle persoonlijke ontwikkelplannen. Diverse individuele medewerkers hebben de mogelijkheid gekregen om een training te volgen of door een coach begeleid te worden. Daarnaast zijn er trainingstrajecten gepland en georganiseerd voor groepen medewerkers, zoals:

- De afdelingshoofden van de organisatie hebben een managementdevelopmenttraject gevolgd om hun managementvaardigheden verder te ontwikkelen (2008-2009).
- Intervisiebijeenkomsten voor beleidsmedewerkers zorgen voor reflectie op de persoonlijke ontwikkeling op basis van collegiale feedback (2008-2009).
- Diverse thematische Nuffic-brede trainingen in 2008 droegen bij aan de Nuffic-brede professionalisering op bepaalde gebieden. Voorbeelden zijn workshops projectmatig werken en effectief vergaderen (2008).
- Voor de ondersteunende functies is een trainingstraject opgezet (2008-2009).

De kosten die de Nuffic in 2008 heeft gemaakt voor de ontwikkeling van medewerkers laten (mede) het succes van de intensivering van het opleidingsbeleid zien. De investering van de Nuffic in personele ontwikkeling neemt niet alleen toe ten opzichte van eerdere jaren, maar ook wordt de streefwaarde uit de begroting 2008 (minimaal 2% van de loonsom) ruimschoots gehaald. In 2008 werd in totaal 3,6% van de loonsom besteed aan stafontwikkeling, zowel kosten als geïnvesteerde tijd zijn daarin meegenomen.

- *Uitzendvoorwaarden Neso-directeuren*

De Neso-directeuren worden in dienst van de Nuffic een aantal jaren uitgezonden naar het buitenland, waar een aantal aanvullende arbeidsvoorwaarden tegenover staat, ondermeer om tegemoet te komen in de extra kosten voor levensonderhoud. De uitzendvoorwaarden van de Neso-directeuren zijn verder geprofessionaliseerd en gestandaardiseerd. Er ligt nu een volwaardig pakket aan arbeids- en uitzendvoorwaarden dat regelmatig zal worden geactualiseerd.

### **Personeelsbestand**

Op 31 december 2008 had de Nuffic 199 medewerkers in dienst, waarvan 127 vrouwen en 72 mannen. Opvallend is dat het aantal instromende vrouwen blijft toenemen. Van deze 199 medewerkers werken er 174 meer dan 32 uur per week. Daarmee is de deeltijdfactor binnen de Nuffic relatief hoog. De leeftijdsopbouw is redelijk in evenwicht. De groep medewerkers van 45 jaar of jonger is 111, hiervan zijn er 2 jonger dan 25 jaar. 88 medewerkers zijn 45 jaar of ouder, waarvan er 9 ouder zijn dan 60 jaar. In 2008 waren 105 medewerkers langer dan 7 jaar in dienst.

Omvang Nuffic	2008	2007	2006	2005	2004
Aantal medewerkers	199	196	184	187	193
Aantal vrouwen	127 (64%)	124 (63%)	112 (61%)	113 (60%)	119 (62%)
Aantal mannen	72	72	72	74	74
Aantal FTE	178	173	161	164	169

De Nuffic heeft medewerkers in dienst met een *contract voor onbepaalde tijd* en met een *contract voor bepaalde tijd*. In 2007 zijn er 65 contracten voor bepaalde tijd geweest, waarvan 10 met stagiairs en vakantiekrachten. In 2008 waren er 37 tijdelijke contracten, waarvan 5 stagiairs en vakantiekrachten. In de 32 overige gevallen gaat het meestal om een tijdelijk contract met uitzicht op een dienstverband voor onbepaalde tijd. De Nuffic biedt medewerkers namelijk altijd eerst een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd aan, en geeft daarbij aan wanneer en onder welke voorwaarde(n) er uitzicht bestaat op een dienstverband voor onbepaalde tijd.

De Nuffic maakt van *uitzendkrachten* vooral gebruik voor tijdelijke vervangingen, zoals zwangerschapsverlof. Daarnaast heeft vooral de afdeling Beurzenprogramma's jaarlijks te maken met tijdelijke piekperioden waarvoor uitzendkrachten worden ingehuurd. Ten opzichte van voorgaande jaren werden in 2007 veel uitzendkrachten ingezet, namelijk 68. In 2008 waren dit er 39, vergelijkbaar met 2005 en 2006.

### **Instroom, doorstroom en uitstroom**

De trend van de vele vacatures in 2007, namelijk 88, zette zich voort in 2008. Er zijn 95 vacatures opengesteld. Het betreft 49 opvolgingen, 23 nieuwe functies, 17 tijdelijke functies en 6 zwangerschapsverlofvervingingen. In 30 gevallen hebben er interne kandidaten gereageerd, 20 daarvan werden benoemd voor de functie. In 2007 waren dat er 16. In de periode januari tot december 2008 zijn 33 medewerkers ingestroomd en 30 medewerkers uitgestroomd. Ter vergelijking: in 2007 zijn er 42 medewerkers ingestroomd en 30 medewerkers uitgestroomd.

In 2008 heeft de Nuffic dus een behoorlijk aantal vacatures gehad. Tegelijkertijd blijft de uitstroom beperkt. Belangrijkste redenen voor het aantal vacatures zijn ten eerste de uitbreiding bij de directie C&B als gevolg van het nieuwe NICHE-programma. Ten tweede heeft een behoorlijk aantal medewerkers in 2008 de mogelijkheid gekregen om door te stromen in de organisatie.

Opvallend is dat er in het laatste kwartaal aanzienlijk meer reacties zijn binnengekomen op vacatures. Voor een aantal vacatures is ervoor gekozen om tegelijkertijd intern en extern te werven, waarbij interne kandidaten bij gelijke geschiktheid de voorkeur genoten. Hieruit blijkt dat interne kandidaten zich vaak kwalificeren voor de functie, ook in vergelijking met externe kandidaten.

### **Ziekteverzuim**

De grootte van het ziekteverzuim zegt niet alleen iets over productiviteit van medewerkers, maar vormt ook een belangrijke indicator van medewerkertevredenheid. Het streven was het ziekteverzuim in 2008 te handhaven op de 3% van 2007. De dalende trend die zich vanaf 2004 al laat zien (zie tabel) is echter nog verder doorgezet, ondanks het feit dat er twee langdurig zieken waren. Ten opzichte van 2007 daalde het ziekteverzuim in 2008 met 4 procentpunten naar 2,6%. De leidinggevenden blijven veel aandacht besteden aan bestrijding van ziekteverzuim en stellen zich actief op bij de begeleiding ervan.

#### **Ziekteverzuim (exclusief zwangerschapsverlof)**

In procenten	2008		2007		2006		2005		2004	
	M	V	M	V	M	V	M	V	M	V
t/m 8 weken	1,8	2,5	1,3	2,2	1,4	2,0	1,5	2,8	1,7	2,4
> 8 weken	0,0	1,1	0,5	1,7	1,2	1,6	0,0	4,3	1,1	4,7
Totaal per M/V	1,8	3,6	1,8	3,9	2,5	3,6	1,5	7,1	2,8	7,1
<b>Totaal Nuffic</b>	<b>2,6</b>		<b>3,0</b>		<b>3,2</b>		<b>4,2</b>		<b>5,3</b>	

### 2.5.3 Beheersing risico's

Met ingang van de Begroting 2008 wordt een inventarisatie gemaakt van de risico's die de Nuffic bij haar bedrijfsvoering loopt. Daarbij is gekeken naar aspecten als: wat gebeurt er als het misgaat? Welke ontwikkelingen moeten tot elke prijs voorkomen worden? En welke beheersmaatregelen worden dan getroffen? In deze paragraaf wordt teruggeblikt op de beheersing van de risico's die in de Begroting 2008 stonden opgenomen.

**Risico:** Neso-doelstellingen (beleidsmatig, financieel en operationeel) worden niet gehaald.

**Beheersing:** Veel voortgang is geboekt in 2008 met de oprichting van Neso's in Zuid-Korea, Thailand (2009), India, Rusland (2009) en Brazilië. Overleg met de opdrachtgever vindt plaats en concrete afspraken worden gemaakt over prestaties, verantwoording en (kosten)ontwikkeling van de Neso's. Daarnaast vindt permanente aansturing van de Neso's plaats en wordt de P&C-cyclus verbeterd. Zie par. 2.3.2.

**Risico:** Digitalisering van de communicatie wordt niet opgepakt/gewaardeerd door de omgeving.

**Beheersing:** Een aanpak is geformuleerd om de klanttevredenheid gericht te monitoren en te verbeteren. Het onderzoek van Netprofiler onder Nederlandse en buitenlandse studenten en medewerkers van Nederlandse instellingen heeft ruime voldoendes opgeleverd. Het onderzoeksbureau heeft geconstateerd dat de website van de Nuffic een hogere waardering heeft gekregen dan websites van vergelijkbare organisaties.

**Risico:** De Nuffic maakt rol als expertisecentrum/innovator niet waar.

**Beheersing:** De expertise-/innovatiefunctie van de Nuffic is belegd bij het werkdomein KEI. Binnen de Nuffic zijn (afdelingsdoorsnijdende) expertisevelden ingesteld op basis van een plan van aanpak. Hierin wordt kennis gecreëerd, vastgelegd en beheerd. De expertisevelden zijn (via platforms e.d.) verbonden met het externe netwerk van de Nuffic, zodat kennis en innovatie afgestemd blijven op de ontwikkelingen en behoeften in de omgeving.

**Risico:** Discontinuïteit doordat afbouw NPT/NFP niet gelijkloopt met de opbouw/toekenning van de nieuwe programma's.

**Beheersing:** Het plan was om dit risico te beheersen door het leveren van inhoudelijke input en het aangaan van gesprekken met BuZa, het goed voorbereiden op de tender, en het maken van een plan van aanpak om de flexibiliteit van de bedrijfsvoering te vergroten. De beheersmaatregelen hebben gewerkt. Het contract voor beheer NFP en NICHE voor 2008 en 2009 (met opties voor 3 verlengingen) is getekend.

**Risico:** De Nuffic is aangewezen als Nationaal Agentschap en penvoerder voor de 3 deelnemende partijen (CINOP, EP en NUFFIC) maar er zijn te weinig middelen voor de uitvoering van het plan van aanpak.

**Beheersing:** Dit risico wordt beheerst door de monitoring van de financiën en de kwaliteit, het aanvragen van extra middelen en eventueel het verlagen van ambitie/activiteiten in het plan van aanpak. Er is overeenstemming over de Begroting 2009. Positief is dat OCW de toezegging heeft gedaan voor een meerjarenfinanciering.

- Risico:** HEC Pakistan kan niet kostendekkend worden uitgevoerd.
- Beheersing:** Dit risico zou worden ingeperkt door het maken van nieuwe afspraken met opdrachtgever. Ook de optie om het contract niet te verlengen stond open. Er is een MoU met betere voorwaarden getekend. Er ontstaat echter nog wel een verlies omdat enerzijds het programmamanagement en met name de afwikkeling van zaken met HEC moeizaam verlopen en meer tijd vragen dan begroot. In 2008 is een aantal contractueel afgesproken voorschotten niet betaald, maar dit is in 2009 gecorrigeerd. Inmiddels zijn met HEC afspraken gemaakt over de afronding en afbouw en is een verscherpt financieel regime van toepassing.
- Risico:** Onvoldoende gekwalificeerd personeel kan worden aangetrokken door krapte op de arbeidsmarkt en een weinig flexibel loongebouw/cao.
- Beheersing:** De Nuffic heeft in 2008 haar beleid ten aanzien van werving en selectie geprofessionaliseerd. Als gevolg van de kredietcrisis neemt de krapte op de arbeidsmarkt vanaf het laatste kwartaal in 2008 overigens af.
- Risico:** Als gevolg van een complex bestuurlijk krachtenveld (tussen overheid, onderwijsinstellingen en studenten) kunnen relatief kleine fouten grote imagoschade teweegbrengen.
- Beheersing:** Het risico op fouten wordt steeds beter beheerst door de Nuffic, onder meer door middel van een succesvol kwaliteitsmanagement (ISO-certificeringstraject) en de introductie van een interne auditfunctie.
- Risico:** Relatief hoge veranderkosten en een trage reactie op marktveranderingen, terwijl opereren op de (tender)markt flexibele voorwaarden en inrichting van de organisatie vereist.
- Beheersing:** Een analyse was aanvankelijk voorgenomen, maar is komen te vervallen als gevolg van een herprioritering in de planning. De Nuffic heeft in 2008 prioriteit gegeven aan de tenderprocedure voor NFP en NICHE.

### 3 JAARREKENING

#### 3.1 BALANS

(vóór resultaatbestemming)

x €1.000	<u>2008</u>	<u>2007</u>
<b>ACTIVA</b>		
<b>1. VASTE ACTIVA</b>		
1.1 Materiële vaste activa	3.652	3.932
1.2 Financiële vaste activa	-	4.538
	<u>3.652</u>	<u>8.470</u>
<b>2. PROGRAMMA-UITVOERING</b>		
2.1 Te vorderen bij financiers	123.066	135.131
2.2 Verstrekte voorschotten aan instellingen	174.054	147.203
	<u>297.120</u>	<u>282.334</u>
<b>3. VLOTTENDE ACTIVA</b>		
3.1 Debiteuren	1.592	1.751
3.2 Programmagelden en apparaatskosten	858	25
3.3 Overlopende activa	658	855
3.4 Liquide middelen	25.112	25.294
	<u>28.220</u>	<u>27.925</u>
<b>TOTAAL</b>	<b>328.992</b>	<b>318.729</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>4. EIGEN VERMOGEN</b>	10.910	10.126
<b>5. VOORZIENINGEN</b>		
5.1 Groot onderhoud gebouw	610	575
5.2 Uitkeringen na ontslag	760	1.159
	<u>1.370</u>	<u>1.734</u>
<b>6. PROGRAMMA-UITVOERING</b>		
6.1 Te betalen werkvoorschotten aan instellingen	123.066	135.131
6.2 Ontvangen voorschotten van financiers	174.054	147.203
	<u>297.120</u>	<u>282.334</u>
<b>7. KORTLOPENDE SCHULDEN</b>		
7.1 Egalisatiereserve OCW	10.295	10.706
7.2 Crediteuren	1.124	3.301
7.3 Programmagelden en apparaatskosten	4.651	7.412
7.4 Verlof- en ZNU-rechten personeel	1.366	1.196
7.5 Overlopende passiva	1.500	1.427
7.6 Belastingen en premies sociale verzekeringen	503	358
7.7 Pensioenen	153	135
	<u>19.592</u>	<u>24.535</u>
<b>TOTAAL</b>	<b>328.992</b>	<b>318.729</b>

## 3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

x €1.000	Realisatie 2008	Begroting 2008	Realisatie 2007
<b>1. PROGRAMMAMIDDELEN</b>			
Ministerie van OCW	695	1.749	961
Ministerie van Buitenlandse Zaken	6.174	5.502	5.280
Europese Commissie	6.946	24.997	5.180
Overige baten	1.479	1.700	435
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>15.294</b>	<b>33.948</b>	<b>11.856</b>
Capaciteitsopbouw en Beurzen	9.173	28.446	6.533
Communicatie	6.121	5.502	5.323
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>15.294</b>	<b>33.948</b>	<b>11.856</b>

Resultaat Programmabeheer	-	-	-
---------------------------	---	---	---

**2. NUFFIC-APPARAAT**

Generieke subsidie ministerie van OCW	12.801	13.696	7.192
Ministerie van OCW	926	593	5.213
Ministerie van Buitenlandse Zaken	3.868	3.473	4.420
Europese Commissie	758	941	632
Overige donoren	2.869	2.350	3.118
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>21.222</b>	<b>21.053</b>	<b>20.575</b>
Personeel	11.847	13.053	11.859
Uitzendkrachten en detacheringen	1.160	564	1.353
Huisvesting	1.008	1.109	942
Kantoorkosten en inventaris	1.285	1.127	1.172
Publicaties en documentatie	1.043	879	1.116
Reizen en conferenties	2.484	2.104	2.431
Overige dienstverlening	1.940	2.567	2.406
Subsidies	252	250	250
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>21.019</b>	<b>21.653</b>	<b>21.529</b>
Bedrijfsresultaat	203	600-	954-
Interest	581	600	792
Buitengewone baten/lasten	-	-	-

Resultaat	784	-	162-
-----------	-----	---	------

## 3.3 KASSTROOMOVERZICHT

x € 1.000	2008	2007
Resultaat 2008	784	162-
<b>AANPASSINGEN</b>		
Afschrijving materiële vaste activa	458	419
Mutatie financiële vaste activa	4.538	-
Mutatie eigen vermogen	-	54-
Mutatie voorziening groot onderhoud	35	1
Mutatie voorziening uitkering na ontslag	399-	638
	<b>4.632</b>	<b>1.004</b>
<b>VERANDERINGEN IN HET WERKKAPITAAL</b>		
<b>ACTIVA</b>		
Mutatie debiteuren	159	641-
Mutatie programmabeheer	833-	282
Mutatie overlopende Activa	197	216-
<b>PASSIVA</b>		
Mutatie egaliseringsreserve	411-	-
Mutatie crediteuren	2.177-	2.622
Mutatie programmabeheer	2.761-	4.140
Mutatie overlopende passiva	406	519
	<b>5.420-</b>	<b>6.706</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>4-</b>	<b>7.548</b>
Investeringsactiviteiten	178	445
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>178-</b>	<b>445-</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>182-</b>	<b>7.103</b>
Saldo liquide middelen op 1 januari	25.294	18.191
Saldo liquide middelen op 31 december	25.112	25.294
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>182-</b>	<b>7.103</b>

### 3.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### *Algemeen*

De Nuffic is een stichting naar Nederlands recht met als statutaire naam 'Stichting Nuffic', gevestigd aan de Kortenaerkade 11, 2518 AX Den Haag, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel Haaglanden onder nummer 41150085.

De Nuffic-organisatie wordt voor ruim 85% gefinancierd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het ministerie van Buitenlandse Zaken en de Europese Commissie.

Door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is een meerjarige generieke subsidie verleend voor een periode van vier jaar, te weten van 1 januari 2008 tot 1 januari 2012, met het oog op de uitvoering van de taken zoals vastgelegd in het kaderstellende *Activiteitenplan Nuffic 2008-2011 'Vernieuwing & verbetering'*. Op deze subsidie zijn de in 2007 voor de Nuffic vastgestelde subsidievoorwaarden van toepassing (HO/BL/07/39629 d.d. 11 oktober 2007).

Aan doelsubsidies kunnen specifieke subsidievoorwaarden verbonden zijn en hierover wordt vaak separaat verantwoording afgelegd.

Als grondslag voor externe jaarverslaggeving wordt Titel 9 Boek 2 BW en worden de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (R.J) toegepast. De activa en passiva zijn, voor zover niet anders vermeld, opgenomen tegen de nominale waarde.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de Nuffic zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de staat van baten en lasten opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

#### *Stelselwijzigingen*

In de subsidievoorwaarden bij de meerjarige subsidie die door het ministerie van OCW is verleend is bepaald dat de Nuffic een egalisatiereserve moet vormen op basis van artikel 4:72 Algemene wet bestuursrecht. Met ingang van 2008 is daarom de post egalisatiereserve OCW opgenomen onder de kortlopende schulden.

Personeelsvoorzieningen worden met ingang van verslagjaar 2008 gewaardeerd op basis van contante waarde.

De ter vergelijking opgenomen balans per 31 december 2007, de staat van baten en lasten over 2007 en de toelichting 2007 zijn in verband met de genoemde stelselwijzigingen aangepast.

#### *Vaste activa*

De waardering van de vaste activa vindt plaats op basis van historische kostprijs, onder aftrek van afschrijvingen. Afschrijvingen zijn berekend volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. De gehanteerde afschrijvingstermijnen verschillen per soort activa en zijn in overeenstemming met de algemeen aanvaarde normen. De afschrijving is in jaren voor:

Computerapparatuur en software	3 jaar
Overige apparatuur	5 jaar
Meubilair	10 jaar
Installaties gebouw	15 jaar
Gebouw	40 jaar

#### *Verplichtingen programma-uitvoering*

Programmaverplichtingen opgenomen in de balans betreffen de korte- en langetermijnverplichtingen per balansdatum. De verplichtingen opgenomen aan de debetzijde van de balans betreffen de vorderingen op de donoren. De verplichtingen aan de creditzijde van de balans betreffen de aan de instellingen te betalen bedragen voor uitvoering van de programma's.

### *Vorderingen*

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde, inclusief de transactiekosten. Na eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Aangezien geen sprake is van agio of disagio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Voorzeningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### *Eigen vermogen*

Financiële instrumenten, die de juridische vorm hebben van eigen vermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder eigen vermogen. Financiële instrumenten, die de juridische vorm hebben van een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

### *Voorzeningen*

Op de balans worden voorzieningen opgenomen voor verplichtingen die op de balansdatum als waarschijnlijk of als vaststaand worden beschouwd, maar waarvan niet bekend is in welke omvang of wanneer zij zullen ontstaan. Tevens kunnen voorzieningen worden opgenomen tegen uitgaven die in een volgend boekjaar zullen worden gedaan, voor zover het doen van die uitgaven zijn oorsprong mede vindt voor het einde van het boekjaar en de voorziening strekt tot gelijkmatige verdeling van lasten over een aantal jaren.

Tenzij anders aangegeven worden de voorzieningen opgenomen tegen de nominale waarde. Toevoegingen aan voorzieningen vinden plaats ten laste van de staat van baten en lasten. Uitgaven vinden rechtstreeks plaats ten laste van de voorzieningen.

Een voorziening in verband met verplichtingen als bedoeld in artikel 2:374 lid 1, eerste volzin BW wordt uitsluitend opgenomen indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- a. de rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk);
- b. het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is;  
en
- c. er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

Personeelsvoorzeningen worden met ingang van verslagjaar 2008 gewaardeerd op basis van contante waarde.

### *Pensioenen*

De Nuffic neemt deel in een bedrijfstakpensioenfonds ondergebracht bij het ABP. De pensioenregeling is te classificeren als een toegezegde bijdrageregeling. In overeenstemming met RJ 271 mag de Nuffic de pensioenregeling in haar jaarrekening verwerken als zou sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling. De Nuffic heeft geen verplichting voor eventueel financieren van tekorten anders dan verrekening in hogere toekomstige premienota's. ABP geeft geen inzicht in dergelijke tekorten in het bedrijfstakpensioenfonds.

### *Schulden*

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

### *Egalisatiereserve OCW*

Er is een egalisatiereserve gevormd op basis van artikel 4:72 Algemene wet bestuursrecht. Overschotten en tekorten op de generieke activiteiten worden toegevoegd c.q. komen ten laste van de egalisatiereserve. Dit geldt ook voor alle renteopbrengsten ontvangen over de toegekende subsidie.

### *Overlopende passiva*

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen en nog te betalen bedragen terzake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding."

### *Programma's*

Om te voldoen aan de eisen van de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving worden programma's die niet voor rekening en risico van de Nuffic worden uitgevoerd niet verwerkt via de staat van baten en lasten, maar alleen via de balans. Het gaat daarbij om die programma's die de Nuffic uitvoert namens de minister of waar de Nuffic fungeert als ' administratiekantoor' en daarmee geen financieel risico loopt met betrekking tot de besteding van de ter beschikking gestelde gelden.

Voor de programma's die wel voor rekening en risico van de Nuffic worden uitgevoerd, geldt dat die bedragen zijn opgenomen die ten laste van de programmaovereenkomsten met verschillende donoren tot afrekening hebben geleid. Onder de baten staan de bedragen die door de donor ter beschikking zijn gesteld. Onder de lasten staan de bedragen die met de instellingen c.q. bursalen zijn afgerekend. Baten en lasten zijn gelijk omdat de Nuffic op grond van de bepalingen in de overeenkomst, op het moment van afrekening met de belanghebbende de baten van de donor activeert.

### *Kasstroomoverzicht*

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

### 3.5 TOELICHTING OP DE BALANS

#### 3.5.1 Vaste activa

##### 3.5.1.1 Materiële vaste activa

x € 1.000

	<b>Bedrijfsgebouwen en terreinen</b>	<b>Andere vaste bedrijfsmiddelen</b>	<b>Totaal</b>
Aanschafwaarde t/m 2007	5.575	2.706	8.281
Afschrijvingen t/m 2007	<u>2.314-</u>	<u>2.035-</u>	<u>4.349-</u>
Boekwaarde per 31-12-2007	3.261	671	3.932
<i>Mutaties in de boekwaarde</i>			
Investerings	37	141	178
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	<u>204-</u>	<u>254-</u>	<u>458-</u>
	167-	113-	280-
Aanschafwaarde t/m 2008	5.607	2.668	8.275
Afschrijvingen t/m 2008	<u>2.513-</u>	<u>2.110-</u>	<u>4.623-</u>
Boekwaarde per 31-12-2008	3.094	558	3.652

##### 3.5.1.2 Financiële vaste activa

Het deposito heeft een vervaldatum vierde kwartaal 2009. Deze is nu gerubriceerd onder de vlottende activa/liquide middelen.

#### 3.5.2 PROGRAMMA-UITVOERING

In de jaarrekening 2008 zijn de toekomstige programmaverplichtingen opgenomen. Onderstaand overzicht geeft het verloop van de verplichtingen per programma en de afrekeningen die in het boekjaar hebben plaatsgevonden.

## Verloopoverzicht programma-uitvoering

Programma x €1.000	Restant Verplichting	Projectsom	Totaal	Restant	Openstaand	Totaal	Openstaand	Betalings
	01/01/08 A	Mutatie B	Afgerekend Mutatie C	Verplichting 31/12/08 D=A+B-C	Voorschot 01/01/08 E	Betaald Mutatie F	Voorschot 31/12/08 G=E+F-C	verplichting 31/12/08 H=D-G
CHINA	-	370	370	-	-	370	-	-
CV	49	(22)	27	-	3	24	-	-
DELTA	3.248	(245)	3.003	-	2.598	405	-	-
EUI	225	824	374	675	-	636	262	413
HEC	9.480	405	2.795	7.090	5	2.790	-	7.090
HSP	1.420	14.363	12.779	3.004	-	12.779	-	3.004
HUYGENS	379	(58)	321	-	285	36	-	-
IAEA	-	149	132	17	-	132	-	17
LIBERTAS	-	586	575	11	-	575	-	11
MENA	-	269	53	216	-	168	115	101
NFP-MK	6	125	94	37	-	94	-	37
NFP-NEW	64.553	30.049	27.134	67.468	46.591	37.159	56.616	10.852
NFP2009	-	1.019	-	1.019	-	249	249	770
NPT	165.653	30.676	34.537	161.792	67.851	39.242	72.556	89.236
NA-LLL/SOCRATES	29.158	26.663	6.946	48.875	26.952	21.470	41.476	7.399
VISIE	469	(87)	229	153	232	75	78	75
VSBB	2.765	1.598	1.479	2.884	2.686	1.495	2.702	182
<b>Capaciteitsopbouw en Beurzen</b>	<b>277.405</b>	<b>106.684</b>	<b>90.848</b>	<b>293.241</b>	<b>147.203</b>	<b>117.699</b>	<b>174.054</b>	<b>119.187</b>
STUNED	4.929	5.071	6.121	3.879	-	6.121	-	3.879
<b>Communicatie</b>	<b>4.929</b>	<b>5.071</b>	<b>6.121</b>	<b>3.879</b>	<b>-</b>	<b>6.121</b>	<b>-</b>	<b>3.879</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>282.334</b>	<b>111.755</b>	<b>96.969</b>	<b>297.120</b>	<b>147.203</b>	<b>123.820</b>	<b>174.054</b>	<b>123.066</b>

**3.5.3 VLOTTENDE ACTIVA****3.5.3.1 Debiteuren**

x € 1.000	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Debiteuren	1.592	1.789
Voorziening debiteuren	0	-38
	<u>1.592</u>	<u>1.751</u>

**3.5.3.2 Programmamiddelen en apparaatskosten****Nog te ontvangen programmamiddelen**

x € 1.000	<u>2008</u>	<u>2007</u>
BuZa		
NFP-MK	-	6
NFP	29	19
NFP2009	249	-
Overig		
HEC	523	-
	<u>801</u>	<u>25</u>

**Nog te ontvangen apparaatskosten**

x € 1.000	<u>2008</u>	<u>2007</u>
OCW		
NA-LLL	38	-
BuZa		
NPT	19	-
	<u>57</u>	<u>-</u>

<b>Totaal programmamiddelen/apparaatskosten</b>	<b>858</b>	<b>25</b>
---	------------	-----------

**3.5.3.3 Overlopende activa**

Veel activiteiten kennen een externe financiering en kunnen niet per balansdatum worden afgerekend. De te declareren bestedingen zijn als onderhanden werk op de balans opgenomen.

**3.5.3.4 Liquide middelen**

x € 1.000	<b><u>2008</u></b>	<b><u>2007</u></b>
Kassen	8	4
Banksaldi programmamiddelen	1.577	890
Banksaldi algemeen	1.482	277
Deposito's kortlopend programmamiddelen (1 jaar)	2.479	7.292
Deposito's kortlopend algemeen (1 jaar)	19.540	16.831
Kruisposten	<u>26</u>	<u>        </u>
	25.112	25.294

De banksaldi programmamiddelen en de kortlopende deposito's programmamiddelen bedragen in totaal € 4.056. Hieronder is een specificatie per programma gegeven.

**Bankrekeningen/deposito's programma's**

x € 1.000	<b><u>2008</u></b>	<b><u>2007</u></b>
Erasmus	100	96
MHO	7	36
NA-LLL	847	4.208
NFP	11	427
NPT	127	40
Socrates	266	1.424
Stuned	<u>2.698</u>	<u>1.951</u>
	4.056	8.182

Deposito's kortlopend algemeen: In totaal staan er 18 deposito's uit met een gemiddelde resterende looptijd van 7,5 maand. De bandbreedte rente bedraagt 4,77% – 5,51%.

De deposito's kortlopend programmamiddelen betreffen deposito's Stuned. De looptijd is maximaal 3 maanden en het rentepercentage bedraagt 3,50%.

**3.5.4 EIGEN VERMOGEN**

De mutaties in het eigen vermogen zijn in onderstaande verloopstaat weergegeven:

x € 1.000	<b>Algemene reserve</b>	<b>Onverdeeld resultaat boekjaar</b>	<b>Totaal</b>
Gerapporteerd vermogen per 1 januari 2007	10.238	-	10.238
Vermogensmutatie als gevolg van stelselwijziging	<u>50</u>	<u>-</u>	<u>50</u>
Vermogen per 01-01-2007	10.288	-	10.288
Bestemming resultaat 2007	<u>162-</u>	<u>-</u>	<u>162-</u>
Vermogen per 31-12-2007	10.126	-	10.126
Resultaat 2008	<u>-</u>	<u>784</u>	<u>784</u>
Vermogen per 31-12-2008	10.126	784	10.910

De algemene reserve bedraagt € 10.910.000. Conform de subsidievoorwaarden van het ministerie van OCW mag het onroerend goed niet zonder toestemming worden belast of vervreemd.

Van het eigen vermogen is € 3.094.000 vastgelegd in vaste activa. De vrij besteedbare reserve is € 7.816.000. De omvang van de algemene reserve past bij het risicoprofiel van de Nuffic.

### 3.5.5 VOORZIENINGEN

#### 3.5.5.1 Groot onderhoud gebouw

Uitvoering van het groot onderhoud van het gebouw vindt plaats op basis van een onderhoudsplan dat een periode van tien jaar beslaat. Door middel van dotaties ten laste van de exploitatie wordt de voorziening over die tien jaar voldoende op peil gehouden. Van de voorziening groot onderhoud gebouw heeft € 510.000 een looptijd korter dan een jaar.

x € 1.000	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Stand per 1 januari	575	574
Dotaties	66	77
Onttrekkingen	31-	76-
Stand per 31 december	<u>610</u>	<u>575</u>

#### 3.5.5.2 Uitkeringen na ontslag

De uitkeringen na ontslag, zowel het wettelijke als het bovenwettelijke deel, worden betaald uit de daartoe getroffen voorziening. Met ingang van 1 januari 2008 heeft een stelselwijziging plaatsgevonden. Deze heeft betrekking op het wijzigen van de waarderingsgrondslag van nominale naar contante waarde. De contante waarde is bepaald op basis van een indexeringspercentage van 3,5% (CBS-index CAO-lonen gesubsidieerde sector) en een disconteringspercentage van 5% gebaseerd op het marktrendement van hoogwaardige ondernemingsobligaties (Financiële database Bloomberg). De ter vergelijking opgenomen cijfers 2007 zijn in verband met de genoemde stelselwijziging aangepast.

In 2008 is de voorziening voor € 394.000 aangesproken. In 2008 zijn dotaties gedaan voor bestaande uitkeringen, er waren geen nieuwe aanspraken. Daarnaast is een deel vrijgevallen door het vervallen van aanspraken. Van de voorziening 'uitkeringen na ontslag' heeft € 206.000 een looptijd korter dan een jaar.

x € 1.000	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Stand per 1 januari (gerapporteerd)	1.263	625
Mutatie als gevolg van stelselwijziging	104-	50-
Stand per 1 januari	1.159	575
Dotaties	100	794
Vrijval	105-	-
Onttrekkingen	394-	210-
Stand per 31 december	<u>760</u>	<u>1.159</u>

### 3.5.6 PROGRAMMA-UITVOERING

In de Jaarrekening 2008 zijn de toekomstige programmaverplichtingen opgenomen. Het overzicht in paragraaf 3.5.2 geeft het verloop weer van de verplichtingen per programma en de afrekeningen die in het boekjaar hebben plaatsgevonden.

### 3.5.7 KORTLOPENDE SCHULDEN

#### 3.5.7.1 Egalisatiereserve OCW

x € 1.000	Apparaats- kosten Generiek	Apparaats- kosten Neso	Programma- middelen	Totaal
Stand per 01-01-2008	238	1.144	9.324	10.706
Mutatie beginbalans Neso		53-		53-
Subsidie 2008	10.340	3.838	12.723	26.901
				-
Uitgaven 2008	9.052-	3.749-	14.952-	27.753-
Interest	494			494
Stand per 31-12-2008	<u>2.020</u>	<u>1.180</u>	<u>7.095</u>	<u>10.295</u>

#### 3.5.7.2 Crediteuren

x € 1.000	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Crediteuren programma-uitvoering	304	2.558
Overige crediteuren	<u>820</u>	<u>743</u>
	1.124	3.301

#### 3.5.7.3 Programmamiddelen en apparaatskosten

Om een beeld te geven van de standen van de programma's die niet door het ministerie van OCW zijn gefinancierd is onderscheid gemaakt tussen vooruit ontvangen programmamiddelen/apparaatskosten en te betalen programmamiddelen/apparaatskosten.

#### Vooruit ontvangen programmamiddelen

x € 1.000	<u>2008</u>	<u>2007</u>
BuZa		
MENA	-	167
NFP-MK	1	-
NPT	31	41
Stuned	2.712	1.964
EU		
NA-LLL	810	2.637
Socrates	-	393
Overig		
IAEA	50	30
HEC	-	701
VSB	<u>1</u>	<u>3</u>
	3.605	5.936

**Vooruit ontvangen apparaatskosten**

x € 1.000		<u>2008</u>	<u>2007</u>
BuZa	MENA	-	14
	NFP	221	221
	NFP2009	164	
	NICHE	153	-
	NPT	-	124
	NA-LLL	-	169
Overig	Bolashak	-	4
	VSB	69	61
		<u>607</u>	<u>593</u>

**Te betalen programmamiddelen**

x € 1.000		<u>2008</u>	<u>2007</u>
EU	Socrates	439	777
Overige	Bolashak	-	106
		<u>439</u>	<u>883</u>

**Totaal programmamiddelen en apparaatskosten**      **4.651**                      **7.412**

**3.5.7.4 Verlofrechten personeel en vakantietoelage**

De per balansdatum opgebouwde rechten van personeel in verband met bestaande verlofuren en vakantie-uitkering (juni t/m december) zijn als kortlopende schuld opgenomen.

x € 1.000		<u>2008</u>	<u>2007</u>
Reservering vakantie-uitkering		344	332
Reservering verlofuren		1.022	864
		<u>1.366</u>	<u>1.196</u>

**3.5.7.5 Overlopende passiva**

Dit betreft vooruit ontvangen bedragen en reserveringen in het kader van dienstverlening aan de Nuffic.

x € 1.000		<u>2008</u>	<u>2007</u>
UNESCO		530	386
Subsidies IAC en KIT		-	209
Accountantscontrole		106	92
Euraxess (ERA-MORE)		131	14
CORE		163	3
Overig		570	723
		<u>1.500</u>	<u>1.427</u>

### 3.5.8 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN EN ACTIVA

#### **Bankgaranties**

Per ultimo 2008 is voor het project European Higher Education Fairs Azië een bankgarantie afgegeven voor een bedrag van € 83.471 met als begunstigde EduFrance.

#### **Huur/lease-verplichtingen**

##### Kopieerapparaten

Er is een huurovereenkomst met Océ met een resterende looptijd van 57 maanden, voor een totaalbedrag van € 184.000

##### Huur Neso-kantoren

De totale huurverplichting per jaar bedraagt € 327.000.

##### Huur woonruimte Neso-directeuren

De totale huurverplichting per jaar bedraagt € 142.000. Hiervan is € 48.000 vooruitbetaald en in de balans verwerkt.

### 3.6 TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

#### 3.6.1 NUFFIC PROGRAMMAMIDDELEN

Hieronder is een specificatie gegeven van de baten per programma. Het betreft het deel van de programma's dat voor rekening en risico is van de Nuffic.

De realisatie NA-LLL is lager dan begroot omdat in de begroting is uitgegaan van de kasstroom, terwijl in onderstaande realisatie alleen de gerealiseerde baten op basis van afrekening zijn opgenomen.

#### Specificatie programmamiddelen

x €1.000	Realisatie 2008					Begroting 2008					Realisatie 2007				
	OCW	BuZa	EU	Overig	Totaal	OCW	BuZa	EU	Overig	Totaal	OCW	BuZa	EU	Overig	Totaal
EUI	374	-	-	-	374	400	-	-	-	400	387	-	-	-	387
HUYGENS/ TALENTEN/NUC	321	-	-	-	321	102	-	-	-	102	574	-	-	-	574
MENA	-	53	-	-	53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SOCRATES/NA-LLL	-	-	6.946	-	6.946	1.247	-	24.997	-	26.244	-	-	5.137	-	5.137
VSB	-	-	-	1.479	1.479	-	-	-	1.700	1.700	-	-	-	435	435
<b>Capaciteitsopbouw en Beurzen</b>	<b>695</b>	<b>53</b>	<b>6.946</b>	<b>1.479</b>	<b>9.173</b>	<b>1.749</b>	<b>-</b>	<b>24.997</b>	<b>1.700</b>	<b>28.446</b>	<b>961</b>	<b>-</b>	<b>5.137</b>	<b>435</b>	<b>6.533</b>
CORE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43	-	43
STUNED	-	6.121	-	-	6.121	-	5.502	-	-	5.502	-	5.280	-	-	5.280
Communicatie	-	6.121	-	-	6.121	-	5.502	-	-	5.502	-	5.280	43	-	5.323
<b>Totaal</b>	<b>695</b>	<b>6.174</b>	<b>6.946</b>	<b>1.479</b>	<b>15.294</b>	<b>1.749</b>	<b>5.502</b>	<b>24.997</b>	<b>1.700</b>	<b>33.948</b>	<b>961</b>	<b>5.280</b>	<b>5.180</b>	<b>435</b>	<b>11.856</b>

### 3.6.2 NUFFIC-ORGANISATIE

#### 3.6.2.1 Baten

##### (Generieke) subsidie ministerie van OCW

De generieke subsidie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap werd toegekend met de brief van 11 oktober 2007, referentie HO/BL/07/39629, voor een bedrag van € 20.338.000, voor enerzijds programmamiddelen en anderzijds het apparaat. Met de brief van 6 augustus 2008, referentie BEK/BPR-2008-87787 M, is de subsidie verhoogd met € 863.000 voor loon- en prijsbijstelling en € 5.700.000 verhoging van het subsidieplafond HSP. Van het totale bedrag van € 26.901.000 is € 14.178.000 toegerekend aan het apparaat en € 12.723.000 aan de programmamiddelen. De baten zijn uiteindelijk bepaald aan de hand van de werkelijk uitgevoerde generieke activiteiten. Deze bedroegen in totaal € 12.801.000. De gerealiseerde baten waren lager dan de toekenning. Het verschil is toegevoegd aan de egalisatiereserve OCW.

Daarnaast werden voor overige (ad-hoc)activiteiten door het ministerie van OCW gelden beschikbaar gesteld, zoals voor het Nationaal Agentschap Leven Lang Leren, de Nationale UNESCO Commissie en het project Euraxess.

##### Ministerie van Buitenlandse Zaken

De doelsubsidies vanuit het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn hoger dan begroot. Het beheer van het programma NPT genereerde hogere baten dan begroot, evenals de doelsubsidie voor StuNed Indonesië. De hogere overige baten zijn toe te schrijven aan de baten voor het beheer van het nieuwe NICHE/NFP-programma.

x € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2008	2008	2007
Beheer programma's NFP/NPT	3.309	3.058	3.935
StuNed	362	300	403
Overig	197	115	82
	<b>3.868</b>	<b>3.473</b>	<b>4.420</b>

##### Europese Commissie

Het Nationaal Agentschap Leven Lang Leren wordt voor een belangrijk deel gefinancierd door de Europese Commissie. De baten hiervoor zijn overeenkomstig de begroting.

##### Overige donoren

De overige baten betreffen inkomsten uit beheer van programma's en activiteiten anders dan die van het ministerie van OCW, het ministerie van BuZa en de Europese Commissie. De overige baten waren hoger dan begroot. Dit komt door externe bijdragen aan twee congressen (*Knowledge on the Move* en de Regionale Conferentie UNESCO) die niet waren begroot. Ook waren de baten in relatie tot de organisatie van fairs hoger dan begroot.

##### Interest

De hoogte van de baten uit interest is van veel externe factoren afhankelijk. Een daarvan is de markttrente. Het treasurybeleid van de Nuffic houdt in dat de gelden niet worden belegd. De interestbaten die hier zijn verantwoord betreffen de interest op de niet-generieke activiteiten. De interest toegerekend aan de OCW-activiteiten is toegevoegd aan de egalisatiereserve OCW.

**3.6.2.2 Lasten****Personeel**

De personele lasten bestaan uit drie componenten. Personeel met een contract naar Nederlands recht, lokaal personeel Neso Indonesië en personeelsbeheer.

x € 1.000	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2008	2008	2007
Lonen en salarissen	8.730	9.625	8.050
Pensioenlasten	1.121	1.200	968
Sociale lasten	895	760	793
Uitkeringen na ontslag	2-	450	1.020
Lokaal personeel Neso Indonesië	222	175	200
Personeelsbeheer	881	843	828
	<b>11.847</b>	<b>13.053</b>	<b>11.859</b>

De personele lasten zijn begroot op basis van de cao-afspraken die tot maart 2010 van kracht zijn. De financiële arbeidsvoorwaarden uit de cao 2007-2010 voorzagen in een verhoging van het bruto salaris en de eindejaarsuitkering.

Er is geen nieuwe voorziening getroffen voor uitkeringen die verband houden met ontslagprocedures. De aanpassing van de waarderinggrondslag van de "voorziening uitkeringen na ontslag" (zie paragraaf 3.5.5.2) heeft geleid tot een verlaging van de personele lasten in 2007 met € 54.000.

Het gemiddelde aantal fte's contractpersoneel Nuffic bedraagt:

	2008	2007
Nederland	171	161
Buitenland	27	25
	<u>198</u>	<u>186</u>

De begrote personele sterkte is voor een deel met detacheringen en uitzendkrachten ingevuld. Voor een deel is dat een wijze van werving van personeel maar ook de tijdelijke ondersteuning bij werkzaamheden in piekperiodes.

De personele lasten per fte stegen ten opzichte van 2007 met 3,6%. Dat is het gevolg van de algemene salarismaatregel per januari 2008 van 2,25% en de verhoging van de eindejaarsuitkering met 1,5%.

De post personeelsbeheer bestaat grotendeels uit werving en selectie, uitzendtoelage Neso-directeuren, kosten woon/werkverkeer en stafontwikkeling.

**Bestuur**

De kosten van het Bestuur en van de Raad van Toezicht zijn als volgt.

**Bestuurder/Algemeen Directeur**

Salaris vast	€ 127.000
Salaris variabel	€ 2.000
Duur arbeidsovereenkomst	onbepaalde tijd
Pensioenafspraken	conform CAO VSNU bij het ABP

**Raad van Toezicht**

Voorzitter	€ 4.000
Overige leden (5)	€ 13.000

### Uitzendkrachten

	<b>Realisatie 2008</b>	<b>Begroting 2008</b>	<b>Realisatie 2007</b>
x € 1.000			
Uitzendkrachten en detacheringen Nederland	721	-	1.024
Uitzendkrachten en detacheringen Neso-kantoren	439	564	329
	<b>1.160</b>	<b>564</b>	<b>1.353</b>

In het jaar 2008 zijn enkele medewerkers via een detachering ingehuurd. Het volume uren uitzendkrachten is sterk afgenomen maar blijft een noodzakelijke wijze van inhuur. In de ondersteunende functies en functies in het beheer van programma's ten tijde van een piekbelasting zijn de meest voorkomende situaties waarin dit nodig is

Het personeel dat voor de Neso-kantoren wordt ingehuurd is met uitzondering van kantoor Indonesië niet in dienst van de Nuffic. Het streven was in 2008 alle kantoren operationeel te hebben. Door externe en moeilijk te beïnvloeden omstandigheden werd dit streven niet gehaald, dat is de reden dat er een lagere besteding heeft plaatsgevonden dan begroot.

### Huisvesting

	<b>Realisatie 2008</b>	<b>Begroting 2008</b>	<b>Realisatie 2007</b>
x € 1.000			
Groot onderhoud	66	127	77
Energie	127	111	121
Schoonmaakkosten	153	148	147
Onderhoud en overige kosten	184	232	175
Afschrijving	213	195	214
Huur huisvesting (Neso)	265	296	208
	<b>1.008</b>	<b>1.109</b>	<b>942</b>

Op basis van het onderhoudsplan is de dotatie aan de voorziening groot onderhoud naar beneden bijgesteld.

### Kantoorkosten en inventaris

	<b>Realisatie 2008</b>	<b>Begroting 2008</b>	<b>Realisatie 2007</b>
x € 1.000			
Inventaris	467	473	313
Telefonie en digitaal verkeer	151	163	161
Fotokopieer- / verzendkosten	366	201	425
Overige kantoorkosten	301	290	273
	<b>1.285</b>	<b>1.127</b>	<b>1.172</b>

Het totaal van kantoorkosten en inventaris wijkt in geringe mate van de begroting af. Kosten voor verzendingen waren ten onrechte als overige dienstverlening begroot.

### Publicaties en documentatie

	<b>Realisatie 2008</b>	<b>Begroting 2008</b>	<b>Realisatie 2007</b>
x € 1.000			
Documentatie	152	128	142
Publicaties	614	572	688
Reclame	216	154	161
Internet	61	25	125
	<b>1.043</b>	<b>879</b>	<b>1.116</b>

Overschrijdingen zijn toe te schrijven aan de activiteit *Study in Holland*.

### Reizen en conferenties

	Realisatie 2008	Begroting 2008	Realisatie 2007
x € 1.000			
Binnenlandse reizen	164	129	113
Internationale reizen en DSA	707	554	732
Conferenties en congressen	1.010	669	1.015
Representatie	249	182	186
Neso-evenementen	354	570	385
	<b>2.484</b>	<b>2.104</b>	<b>2.431</b>

De reiskosten zijn hoger dan begroot. Dit heeft te maken met vergoeding van reiskosten van deelnemers aan de conferentie *Knowledge on the Move* die niet was begroot, maar die gefinancierd is door extra doelsubsidies. Daarnaast is er meer gereisd in het kader van het Neso-programma. Kosten voor conferenties zijn hoger door de organisatie van de Regionale Conferentie UNESCO die niet was begroot. Deze conferentie is gefinancierd door extra doelsubsidies. Daarnaast lopen conferenties en Neso-evenementen voor een deel in elkaar over; daar wordt in de begroting geen scherp onderscheid in gemaakt.

### Overige dienstverlening

	Realisatie 2008	Begroting 2008	Realisatie 2007
x € 1.000			
Uitbesteed onderzoek secretariaten	161	130	89
Activiteitenbeheer	411	304	639
Financiële adviezen en controle	209	192	267
Overig	1.159	1.941	1.411
	<b>1.940</b>	<b>2.567</b>	<b>2.406</b>

Het activiteitenbeheer betreft uitbesteede werkzaamheden die voor het beheer van programma's plaatsvinden. De hogere kosten zijn declarabel bij de opdrachtgever.

De kosten voor overige dienstverlening zijn lager dan begroot. Dit komt omdat de voor 2008 begrote activiteiten Beeldmerk en Holland Alumni netwerk voor een groot deel nog niet zijn gerealiseerd.

### Subsidies

	Realisatie 2008	Begroting 2008	Realisatie 2007
x € 1.000			
Subsidies	252	250	250
	<b>252</b>	<b>250</b>	<b>250</b>

Deze post bestaat uit verstrekte subsidies aan het Instituut Clingendael, het Koninklijk Instituut voor de Tropen en het Internationaal Agrarisch Centrum.

**Honoraria van de accountant**

Hieronder is een overzicht opgenomen van de honoraria voor controle en overige dienstverlening. De honoraria zijn uitgesplitst naar categorieën van dienstverlening per kalenderjaar. De kosten van de jaarrekeningcontrole nemen de laatste jaren af, maar doordat opdrachtgevers vaker om een separate accountantsverklaring bij de verantwoording over hun programma vragen (andere controleopdrachten) en door het uitvoeren van operational audits bij de Neso-kantoren (andere niet-controlediensten), nemen de totale accountantskosten voor de Nuffic toe. Onder "andere niet-controlediensten" staan adviesopdrachten ten behoeve van de Nuffic. Door KPMG Advisory is in 2008 een uitgebreid adviestraject ten aanzien van het strategisch informatiebeleid uitgevoerd.

	<b>2008</b>	<b>2008</b>	<b>2008</b>
x € 1.000	<b>KPMG</b>	<b>Overig KPMG</b>	<b>Totaal</b>
	<b>Accountants NV</b>	<b>Netwerk</b>	
Onderzoek van de jaarrekening	84	-	84
Andere controleopdrachten	117	-	117
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	41	82	123
<b>Totaal</b>	<b>242</b>	<b>82</b>	<b>324</b>

  

	<b>2007</b>	<b>2007</b>	<b>2007</b>
x € 1.000	<b>KPMG</b>	<b>Overig KPMG</b>	<b>Totaal</b>
	<b>Accountants NV</b>	<b>Netwerk</b>	
Onderzoek van de jaarrekening	98	-	98
Andere controleopdrachten	109	-	109
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	11	61	72
<b>Totaal</b>	<b>218</b>	<b>61</b>	<b>279</b>

## 4 OVERIGE GEGEVENS

### 4.1 BESTEMMING RESULTAAT

Het Bestuur stelt voor om het positieve resultaat 2008 van € 784.000 toe te voegen aan de algemene reserve.

## 4.2 ACCOUNTANTSVERKLARING

Aan: het bestuur van Stichting Nuffic

### Accountantsverklaring

#### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag op pagina 39 tot en met pagina 59 opgenomen jaarrekening 2008 van Stichting Nuffic te Den Haag bestaande uit de balans per 31 december 2008, de staat van baten en lasten over 2008 en het kasstroomoverzicht over 2008 met de toelichting gecontroleerd.

#### *Verantwoordelijkheid van het bestuur*

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, beide in overeenstemming Titel 9 Boek 2 BW. Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

#### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de stichting. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die het bestuur van de stichting heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

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

#### **Oordeel**

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Nuffic per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

**Verklaring betreffende andere wettelijke voorschriften en/of voorschriften van regelgevende instanties**

Verder vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Den Haag, 18 juni 2009

KPMG ACCOUNTANTS N.V.

W.A. Touw RA

## BIJLAGEN



**BIJLAGE 1 JAARREKENING VOLGENS VBTB**

x €1.000	Jaarrekening 2008			Begroting 2008			Jaarrekening 2007		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Capaciteitsopbouw en beurzen (niet OCW)	3.866	3.944	78	3.639	3.827	188	5.260	4.753	507-
Programma's OCW	1.193	0	1.193-	1.283	0	1.283-	1.133	1.133	0
Nationaal Agentschap LLL	1.235	1.235	-	1.163	1.163	0-	1.282	1.201	81-
Overige activiteiten	626	0	626-	692	0	692-	45	0	45-
<b>Capaciteitsopbouw en Beurzen</b>	<b>6.920</b>	<b>5.179</b>	<b>1.741-</b>	<b>6.777</b>	<b>4.990</b>	<b>1.787-</b>	<b>7.720</b>	<b>7.087</b>	<b>633-</b>
Voorlichting	2.217	410	1.807-	2.192	293	1.899-	2.601	480	2.121
Promotie	5.325	756	4.569-	6.487	1.051	5.436-	5.279	4.397	882
Beurzenprogramma's	237	362	125						
Onderwijsvergelijking	1.991	764	1.227-	2.085	572	1.513-	2.028	759	1.269
<b>Communicatie</b>	<b>9.770</b>	<b>2.292</b>	<b>7.478-</b>	<b>10.764</b>	<b>1.916</b>	<b>8.848-</b>	<b>9.908</b>	<b>5.636</b>	<b>4.272-</b>
Studies	1.682	142	1.540-	1.970	0	1.970-	1.091	117	974
Platforms	1.248	293	955-	1.043	140	903-	1.261	166	1.095
Secretariaat UNESCO	1.094	337	757-	891	144	747-	1.172	269	903
Secretariaat RAWOO							218	2	216
<b>Kennis en Innovatie</b>	<b>4.024</b>	<b>772</b>	<b>3.252-</b>	<b>3.904</b>	<b>284</b>	<b>3.620-</b>	<b>3.742</b>	<b>554</b>	<b>3.188-</b>
Overige activiteiten	305	178	127-	208	167	41-	160	107	53
<b>Overige</b>	<b>305</b>	<b>178</b>	<b>127-</b>	<b>208</b>	<b>167</b>	<b>41-</b>	<b>160</b>	<b>107</b>	<b>53-</b>
<b>Totaal</b>	<b>21.019</b>	<b>8.421</b>	<b>12.598-</b>	<b>21.653</b>	<b>7.357</b>	<b>14.296-</b>	<b>21.530</b>	<b>13.384</b>	<b>8.146-</b>
<b>Generieke baten apparaat</b>			12.801-			13.696-			7.192-
<b>Resultaat niet generieke activiteiten</b>			203			-			-
<b>Totaal</b>			<b>12.598-</b>			<b>13.696-</b>			<b>7.192-</b>
<b>Resultaat generieke activiteiten</b>			-			600-			954-
<b>Resultaat niet generieke activiteiten</b>			203			-			-
<b>Interest en overige baten</b>			581			600			792
<b>Resultaat</b>			<b>784</b>			<b>-</b>			<b>162-</b>

## BIJLAGE 2 LIJST MET AFKORTINGEN

ACA	Academic Cooperation Association
ADEA	Association for the Development of Education in Africa
BUZA	Ministerie van Buitenlandse Zaken
CIEE	Council for International Educational Exchange
CINOP	Centrum voor Innovatie en Opleiding
COLO	Colo is de vereniging van de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven
CORE	Competences in Education and Cross-border Recognition
CV	Culturele Verdragen
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DELTA	Dutch Education: Learning Top Level Abroad
EAIE	European Association of International Education
EC	Europese Commissie
ECA	European Consortium of Accreditation
EHEA-QF	European Higher Education Area Qualification Framework
EHEF	European Higher Education Fair
ENIC	European National Information Centre on Academic Recognition and Mobility
EQF	European Qualification Framework
ERA-MORE	European Research Area – Mobility of Researchers
ERASMUS MUNDUS	Programma voor verhoging van de kwaliteit van het hoger onderwijs en de bevordering van het intercultureel begrip door middel van samenwerking met derde landen
EU	Europese Unie
EUI	European University Institute
EUROPASS	Initiatief van de EC waarmee vaardigheden en competenties kunnen worden vastgelegd
EVC	Kenniscentrum voor Erkenning Verworven Competenties
EVD	Economische Voorlichtingsdienst, agentschap ministerie van Economische Zaken
Ford IFP	Ford Foundation International Fellowships Program
HAn	Holland Alumni netwerk
HBO-raad	Vereniging van alle bekostigde hogescholen in Nederland
HEC	Higher Education Commission van Pakistan
HIB	Hogescholenoverleg Internationale Betrekkingen
HSP	Huygens Scholarship Programme
HUYGENS	High-level University Year to Gain Excellence in the Netherlands
IAC	International Agricultural Centre
IAEA	International Atomic Energy Agency
IB-Groep	Informatie Beheer Groep

IDW	Internationale Diplomawaardering
IRAS	Informatiecentrum Richtlijn Algemeen Stelsel
ISO	International Organisation for Standardization
ISPAC	Catalogue of International Study Programmes and Courses in the Netherlands
KBS	Kommissie Buitenlandse Studerenden
KIT	Koninklijk Instituut voor de Tropen
LEONARDO	Actieprogramma ten behoeve van de ontwikkeling van een beleid van de EU inzake beroepsopleiding
MENA	Middle East and North Africa Scholarships Programme
MHO	Medefinancieringsprogramma voor universitair en hbo-samenwerking
MOBSTACLE	Mobility obstacle
MOU	Memorandum of Understanding
NAFSA	Association of International Educators
NA-LLL	Nationaal Agentschap Leven Lang Leren
NARIC	National Academic Recognition Information Center
Neso	Netherlands Education Support Office
NFP	Netherlands Fellowship Programmes
NPP	Netherlands Periodicals Project
NPT	Netherlands Programme for the institutional strengthening of post secondary education and Training capacity
NQF	National Qualification Framework
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
RAWOO	Raad voor het Wetenschappelijk Onderzoek i.h.k.v. Ontwikkelingssamenwerking
RBB	Rijksbrede Benchmark Groep
SOCRATES	Initiative of the European Commission for schools and universities for trans-national cooperation
SOI	Strategisch Overleg Internationaal
Tempus	Trans Europees Samenwerkings Programma voor het hoger onderwijs
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UPI	Universitair Platform Internationalisering
VBTB	Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording
VSBfonds	Beurzenfonds van het (landelijke) VSBfonds
VSNU	Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten