



Jaarverslag 2017

nuffic
meet the world

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Jaarbericht raad van toezicht	6
3	Strategische agenda	9
4	Operationele doelen	12
5	Onze activiteiten	14
5.1	Dienstverlening voor het primair en voortgezet onderwijs	15
5.2	Dienstverlening voor de mbo-sector	16
5.3	Onderwijsvergelijking	18
5.4	Studentenmobiliteit en binding hoger onderwijs	20
5.5	Global Development	22
5.5.1	Beurzen- en subsidieprogramma's ministerie van Buitenlandse Zaken	23
5.5.2	Beurzen- en subsidieprogramma's overige opdrachtgevers	24
5.6	NA Erasmus+	26
5.7	Nederlandse Unesco Commissie	29
6	Nuffic-brede activiteiten	31
6.1	Kennis & Innovatie	32
6.2	Communicatie	34
7	Bedrijfsvoering	36
8	Financieel beeld	39
8.1	Terugblik op de financiële ontwikkelingen in 2017	41
8.2	Vooruitblik: financiële ontwikkelingen in 2018 en daarna	45
9	Risicomanagement	46
10	Jaarrekening en bijlagen	49
10.1	Balans (vóór resultaatbestemming)	50
10.2	Staat van baten en lasten	51
10.3	Kasstroomoverzicht	52
10.4	Algemene toelichting en grondslagen van waardering en resultaatbepaling	53
10.4.1	Algemene toelichting	53
10.4.2	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	54
10.5	Toelichting op de balans	60
10.5.1	Vaste activa	60
10.5.2	Vlottende activa	61
10.5.3	Eigen vermogen	64
10.5.4	Voorzieningen	64

10.5.5	Kortlopende schulden	65
10.5.6	Financiële instrumenten	69
10.5.7	Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa	70
10.6	Toelichting op de staat van baten en lasten	71
10.6.1	Nuffic-programmamiddelen	71
10.6.2	Baten Nuffic-organisatie	72
10.6.3	Lasten Nuffic-organisatie	74
10.6.4	Belastingen	79
10.7	Toelichting op het kasstroomoverzicht	80
11	Controleverklaring	82
12	Bijlage: Verklaring van afkortingen en vaktermen	87
13	Bijlage: Overzicht programma-uitvoering	89

1 Inleiding

In 2017 werd Nuffic 65 jaar. Bovendien werd de Nederlandse Unesco Commissie 70 én vierden we 30 jaar Erasmus+. Deze jubilea gaven door het jaar heen een gouden randje aan diverse activiteiten, zoals het Nuffic-jaarcongres, het debat over internationalisering voor de verkiezingen en de 8ste landelijke dag van het tweetalig onderwijs.

Stuk voor stuk gelegenheden waarop we met onze uiteenlopende doelgroepen in direct contact waren: schoolleiders en rectoren, leraren en docenten, leerlingen en studenten van alle mogelijke niveaus, uit binnen- en buitenland, decanen, marketeers en admission officers, beleidsmedewerkers, en medewerkers van bureaus buitenland en vele andere betrokkenen bij de internationalisering van het onderwijs.

Waardering kregen we vanuit alle sectoren van het onderwijs gedurende dit jubileumjaar. Ons klantenonderzoek bevestigde dat Nuffic toegankelijker is geworden en dat nieuwe partners ons steeds beter weten te vinden. In 2017 kregen we het Orange Knowledge Programme als de nieuwe opdracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken. We ontvingen aanvullende middelen voor uitvoering van het programma Erasmus+, voor onze dienstverlening voor het mbo en voor opdrachten vanuit onze kennisfunctie. We hebben ons innovatief en proactief opgesteld en zijn er in 2017 goed in geslaagd om nieuwe activiteiten op te pakken. Na een tegenvaller in 2016 was er in 2017 weer een positief financieel resultaat.

In 2017 is er meer aandacht gekomen voor de schaduwzijden van internationalisering, met name in het hoger onderwijs. Er ontstond onder meer discussie over de huisvesting van internationale studenten en over Engels in het hoger onderwijs. Nuffic ziet internationalisering nooit als een doel op zich, maar als een manier om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en om leerlingen en studenten voor te bereiden op een internationale toekomst. Vanuit die gedachte hebben wij actief deelgenomen aan het debat over internationalisering, bijvoorbeeld door een eigen, inclusieve agenda te presenteren onder de naam 'Internationalisation for all'. Op verzoek van het ministerie van OCW heeft de Auditdienst Rijk (ADR) onderzoek gedaan naar de sturing van het ministerie aan Nuffic. Dit onderzoek richtte zich vooral op de sturende rol van OCW, met het doel daar meer eenduidigheid in te krijgen. Het biedt een goede grondslag om de (sturings)relatie met OCW te verbeteren en het beleid nog effectiever te maken. Nuffic ziet uit naar verdere verdieping van de relatie met OCW. Het heeft de bijzondere aandacht van de raad van toezicht.

In dit jaarverslag vertellen we hoe we in 2017 werkten aan onze kernopdrachten, onze voornaamste activiteiten als (publieke)dienstverlener en kenniscentrum voor internationalisering van het Nederlandse onderwijs.

Freddy Weima
Voorzitter directie

2

Jaarbericht raad van toezicht

De raad van toezicht streeft een krachtig en onafhankelijk toezicht na. Bij het voeren van het gesprek met de organisatie staat de missie van Nuffic steeds centraal: internationalisering in het hart van het onderwijs brengen en internationale samenwerking in het onderwijs bevorderen.

In 2017 kwam de raad van toezicht vijfmaal bijeen. De aanwezigheid van de leden was steeds goed en is vastgelegd in de verslagen van de overleggen. Ook tussentijds hadden de leden regelmatig contact met elkaar, en met de directie. Daarnaast liet de raad van toezicht zich via werkbezoeken informeren. Er waren drie bijeenkomsten van de auditcommissie en twee van de commissie strategie van de raad van toezicht.

In de bijeenkomsten besteedden we aandacht aan de jaarcijfers, strategie en begroting. In aanwezigheid van de verantwoordelijke medewerker(s) bespraken we onderwerpen op het gebied van risicomanagement, treasury, klanttevredenheid, integriteitsbeleid en de verbetermonitor van Nuffic. De raad van toezicht is ook betrokken bij de ontwikkeling van een nieuw model voor kennisuitwisseling en capaciteitsversterking. In grote mate komt deze vernieuwing tot uitvoering in het Orange Knowledge Programme, waarvan Nuffic de uitvoering in 2017 toegekend kreeg. Hoog op de agenda staat de ontwikkeling van de organisatie naar kennisintensieve dienstverlener, met de daarbij passende veranderingen in het besturingsmodel. Na de fusie van Nuffic en Europees Platform was heroverweging van de organisatorische inrichting noodzakelijk. Afdelingen zijn vervangen door teams en per januari 2018 heeft het managementteam gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de strategie van de organisatie. De verwachting, die wij delen, is dat Nuffic met deze structuur flexibeler kan inspelen op ontwikkelingen en vragen uit het internationale onderwijsveld.

Eén van de vijf bijeenkomsten van de raad van toezicht bestond uit een sessie waarin trends en ontwikkelingen in internationalisering uitgebreid zijn besproken en de bijbehorende consequenties & dilemma's voor de organisatie. De raad van toezicht sprak in 2017 met directie en ondernemingsraad over de reorganisatie, voorbereid in 2017 en in januari 2018 geïmplementeerd, het financieel resultaat, werkdruk en nieuwe dienstverlening. De raad van toezicht handelt met inachtneming van Branchecode 'goed openbaar bestuur'. De raad kent een evenwichtige verdeling van man/vrouw en heeft een diverse samenstelling in termen van kennis, ervaring en achtergrond.

De leden Gert van den Berg en Anne Flierman zijn in 2017 voor de periode van vier jaar herbenoemd. Gert van den Berg is in 2017 ook benoemd als lid met bijzonder vertrouwen van de OR. Zowel OR als Rvt zijn positief over de invulling die dit al in 2017 kreeg. Het draagt positief bij aan de relatie, zonder dat het de positie van de directeur-bestuurder aantast. De in 2017 geplande externe zelfevaluatie van de raad van toezicht is uitgesteld naar maart 2018. In verband met de hoge kosten in relatie tot het financieel beeld van Nuffic krijgt het al met al de vorm van een intern gesprek met voorbereiding via van tevoren voorgelegde vragen.

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht heeft in maart 2017 het jaargesprek met de bestuurder gevoerd. De door de directie opgestelde jaarrekening en jaarverslag zijn gecontroleerd door accountantskantoor EY en door de raad van toezicht akkoord bevonden. Het financieel resultaat kwam in 2017 uit op € 399.000. De begroting is na jaren van bezuinigingen en daardoor noodzakelijke aanpassingen op orde. Dit heeft veel geëist van medewerkers, waarvoor onze hulde en waardering. Het nieuwe kabinet heeft internationalisering van onderwijs nadrukkelijk op de agenda staan.

Het programma Erasmus+ streeft naar meer gelijke kansen en het vergroten van de sociale inclusie, met extra aandacht voor vluchtelingen en migranten. Mogelijk wordt dit streven nog uitgebreid en komt er daarmee een nieuwe uitdaging voor Nuffic.

Over de toekomst van Nuffic zijn we positief. Globalisering is onomkeerbaar en dat maakt internationalisering in het onderwijs onveranderd tot een noodzaak. De uitdaging is in een wereld zonder grenzen iedereen te laten delen in de voordelen daarvan.

De raad van toezicht spreekt waardering uit over het bereikte resultaat en de grote inzet van alle medewerkers in het bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

Den Haag, mei 2018
raad van toezicht

3 Strategische agenda

Internationalisering in het hart van het onderwijs brengen, en internationale samenwerking in het onderwijs bevorderen; daar is alles wat we doen op gericht. We zien internationalisering niet als een doel op zich. Het draagt bij aan de kwaliteit van onderwijs, aan de economie en aan vreedzame betrekkingen. Internationalisering is daarmee belangrijker dan ooit.

Om onze doelen te bereiken volgen we sinds 2016 een strategie met zes agendapunten:

- inspirator zijn voor internationalisering vanuit expertise;
- dienstverlener en makelaar zijn voor de hele onderwijssector;
- toewerken naar een onderwijs-brede internationaliseringsagenda;
- capaciteitsopbouw die aansluit bij internationaliseringsambities van Nederland;
- verbinden van internationalisering van het onderwijs en arbeidsmarkt;
- investeren in de eigen organisatie: slagkracht, flexibiliteit en innovatievermogen.

We zien dat onze strategie het bedoelde effect heeft. Omdat Nuffic zich als organisatie ontwikkelt en omdat onze omgeving verandert, scherpen we in 2018 onze strategie aan.

Inspirator en dienstverlener vanuit expertise

In 2017 boden we op basis van onze expertise nieuwe diensten aan. Zo was er vraag naar specifieke cijfers en onze analyse daarvan, waarmee hoger onderwijsinstellingen de landen kunnen bepalen waar zij studenten gaan werven. Onze kantoren in het buitenland konden hun land-specifieke expertise inzetten voor instellingen. Ook voor het primair en voortgezet onderwijs hebben we steeds meer data.

Voor de hele onderwijssector

Op steeds meer scholen zijn er lessen in een andere taal dan het Nederlands. Zo kregen meer dan 37.000 middelbare school-leerlingen de helft van hun vakken in het Engels of een andere vreemde taal. Basis- en mbo-scholen zetten ook de eerste stappen op deze weg: al 33 mbo-opleidingen zijn lid van het netwerk voor tweetalig onderwijs (tto). En meer dan 800 leraren, decanen en anderen bezochten onze achtste landelijke tto-dag. We stelden vast dat zeven procent van de mbo-ers voor studie of stage naar het buitenland gaat.

Naar een onderwijs-brede internationaliseringsagenda

We willen dat alle leerlingen en studenten in ons land voorbereid worden op de globaliserende en multiculturele samenleving. Dat kan door ze in elke onderwijssector de kennis en vaardigheden mee te geven die ze nodig hebben in een snel veranderende wereld. We noemen dat Internationalisation for all. Op ons jaarcongres presenteerden we een plan hiervoor met drie thema's:

1. Een doorlopende leerlijn Engels voor alle leerlingen en studenten.
2. Wereldburgerschap in het leerplan opnemen.
3. Wetten en regels aanpassen als die internationalisering in de weg staan.

In 2017 voerden we vele gesprekken hierover met diverse instellingen in onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Ook ontwikkelden we trainingen op het terrein van wereldburgerschap, specifiek gericht op docenten in po, vo en mbo.

Innovatie in capaciteitsopbouw

Met trots lanceerden we in 2017 het Orange Knowledge Programme, het nieuwe programma voor onderwijssamenwerking met lage- en middeninkomenslanden. Met deze opvolger van de programma's NICHE en NFP helpen we de komende jaren vele organisaties en mensen in uiteenlopende landen zich verder te ontwikkelen.

Verbinden van internationalisering van onderwijs en arbeidsmarkt

Het verbinden van internationalisering van onderwijs en arbeidsmarkt is meer onderdeel van ons denken en doen geworden. Waar internationalisering voorheen vooral betrekking had op onderwijs hebben we erin geïnvesteerd dat de arbeidsmarkt als een van de objectieven van internationalisering aan belang won. Dat te helpen expliciteren was succesvol.

Een apart team Alumni & Career heeft vanaf 2018 de opdracht gekregen zich te richten op het verbeteren van het vestigingsklimaat van internationaal talent (alumni, staf en onderzoekers) in Nederland en het verbinden van talent met Nederland via het Holland Alumni netwerk.

Organisatieontwikkeling

Voor de vernieuwing van onze bedrijfsvoeringsprocessen en -applicaties hebben we een programma opgesteld dat in 2018 tot uitvoering komt. We hebben ons voorbereid op een platter organisatiemodel, waarin we werken met teams in plaats van afdelingen, en een managementteam dat alle kernopdrachten van Nuffic vertegenwoordigt. We plaatsten nieuwe dienstverlening hoog op de agenda.

4 Operationele doelen

In onze strategische agenda geven we aan dat internationalisering bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs, aan economische en maatschappelijke ontwikkeling en aan vreedzame betrekkingen. Door internationale samenwerking te stimuleren leveren we daar een bijdrage aan die, volgens ons klantonderzoek, wordt gezien als onmisbaar. Tegelijkertijd blijkt uit de internationale literatuur dat er nog te weinig onderzoek gedaan is om de precieze impact van internationalisering aan te kunnen tonen. Daarom spreekt de Europese Commissie bijvoorbeeld vooral over output en outcome in haar *Impact review* van het Erasmusprogramma. Bij deze benadering sluiten wij aan.

Ons takenpakket is divers en daarom is het niet mogelijk één generieke output- of outcome-indicator te presenteren. Onze meerwaarde voor de internationalisering van het onderwijs bepalen en meten we daarom op het niveau van onze kernopdrachten.

De tevredenheid van onze klanten, samen met de waardering door onze subsidieverstrekkers en opdrachtgevers, is de belangrijkste organisatiebrede prestatie-indicator voor onze dienstverlening. We streven ernaar dat onze klanten steeds meer tevreden worden over hoe onze activiteiten voldoen aan hun behoeften.

Begin 2017 deden we een meting onder alle onderwijssectoren om verschuivingen te inventariseren in de wensen en behoeften ten aanzien van onze dienstverlening. In maart beschikten we over de uitkomsten: Nuffic scoorde op algemene tevredenheid een 7,3, tweefienden onder de streefwaarde. Sterke punten zijn volgens de deelnemers vooral kennis van internationalisering, de netwerkfunctie en bereikbaarheid en deskundigheid. In 2017 hebben we gewerkt aan de verbeterpunten. Zo hebben we onze naamsbekendheid vergroot door middel van de nieuwe merkstrategie. We hebben de wens om minder administratieve lasten meegenomen in de ontwikkeling van het nieuwe programma voor Global Development, en we hebben de verbeterpunten t.a.v. de website opgenomen in het vernieuwingsplan daarvoor. In het najaar van 2018 voeren we opnieuw een meting uit onder alle onderwijssectoren. Daarin onderzoeken we verder welke aspecten van onze dienstverlening onze organisatie onmisbaar maken en welke actie we daarop nemen.

Operationele doelstellingen zijn concreet benoemd en gemeten per kernopdracht. In het volgende hoofdstuk staan zij in tabelvorm gepresenteerd. 'Operational excellence' komt (onder meer) tot uiting in de benutting van programmamiddelen en een tijdige dienstverlening met een korte doorlooptijd. Door de ongeëvenaarde groei van internationale studenten en, in het verlengde daarvan, subsidieaanvragen voor internationale samenwerkingsprojecten is het afgelopen jaar gebleken dat sommige doorlooptijden onder druk staan. Dit lichten we, waar van toepassing, toe.

5 Onze activiteiten

In dit onderdeel beschrijven we de verschillende (hoofd)activiteiten met de daarbij behorende diensten en producten die in 2017 zijn ontplooid.

5.1 Dienstverlening voor het primair en voortgezet onderwijs

In 2017 hebben we ons streven om iedere leerling in het funderend onderwijs een internationale ervaring op te laten doen een stap dichterbij gebracht.

De discussie met onderwijsbestuurders over een visie op internationalisering in het funderend onderwijs leidde tot de conclusie dat we met onze dienstverlening meer scholen moeten bereiken. Naast de ondersteuning van (netwerken van) scholen met een internationaal profiel (tto, Elos, tpo etc.) moet een nieuw op te zetten platform daarbij gaan helpen. Het platform moet scholen, op een bij ambities en doelen passende manier, informatie en ondersteuning bieden. We werken aan een uitgewerkt plan hiervoor (zie onder) dat we in het voorjaar van 2018 presenteren. Het komt tot stand in nauwe samenwerking met de PO-Raad en VO-raad. Om een internationale ervaring voor iedere leerling bereikbaar te maken, willen we dat internationale en interculturele competenties onderdeel zijn van wat leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs moeten kennen en kunnen. Daaronder valt de beheersing van een of meer vreemde talen. Met dat doel voor ogen hebben we intensief samengewerkt met de stakeholders in het Curriculum.nu-proces, de opvolger van het visietraject Onderwijs 2032. We namen deel aan de hoorzitting in de Tweede Kamer, riepen docenten en schoolleiders op zich aan te melden voor de ontwikkelteams die begin 2018 starten en namen namens de vakvereniging Leven talen deel aan de selectie van de leden voor het team Engels/moderne vreemde talen. Voor de ontwikkelteams Engels/moderne vreemde talen en burgerschap zijn we in 2018 betrokken als externe experts.

Onderzoek begin 2017 laat zien dat we nog veel scholen niet bereiken. Het laat ook zien wat scholen nodig hebben van ons, zoals ondersteuning bij beleids- en visievorming en het aanbieden van (kant-en-klaar) lesmateriaal. Op basis hiervan startten we in 2017 de herziening van onze dienstverlening. In deze eerste fase, die doorloopt tot eind 2018, kijken we naar het samenvoegen van het Elos- en het Nivo-netwerk, netwerkoverstijgende samenwerking in o.a. promotie en informatievoorziening, en het vormgeven van een platform Nuffic-po en Nuffic-vo. Met deze twee platfora willen we onze subsidies en dienstverlening beter zichtbaar en bereikbaar maken voor alle scholen. Die dienstverlening breiden we geleidelijk uit.

We willen meer scholen bereiken en merken ook effect. Op steeds meer scholen worden lessen gegeven in een andere taal dan het Nederlands. Meer dan 37.000 middelbare scholieren krijgen de helft van hun vakken in het Engels. Po- en mbo-scholen zetten ook de eerste stappen op deze weg: al 33 mbo-scholen zijn lid van het netwerk voor tweetalig onderwijs (tto). Meer dan 800 leraren uit po, vo en mbo bezochten onze achtste landelijke tto-dag in november. De buurtalen zijn steeds populairder in het primair onderwijs, zeker in de grensstreek. In september bezochten meer dan 200 leerkrachten en beleidsmakers de conferentie van ons kenniscentrum Buurtalen. Ook voor onze andere netwerken en programma's organiseerden we in 2017 bijeenkomsten voor bij elkaar meer dan 500 docenten, coördinatoren en schoolleiders. Qua tevredenheid scoorden we voor deze activiteiten een 7,5 - 8.

In 2017 ging ook het nieuwe subsidieprogramma Internationalisering in Primair Onderwijs (IPV) van start. Dat heeft 93 scholen ondersteund voor curriculumontwikkeling en 644 scholen voor leerlingen- of docentenmobiliteit. De uitputting is 87% tot begin 2018 (we verwachten dat bij sluiting van het subsidiejaar in april 2018, de uitputting boven de 95% zal zijn).

88% van de aanvragen is binnen de gestelde termijn van 13 weken afgehandeld, bij de overige aanvragen was er een overschrijding van enkele dagen. We willen IPV en Erasmus+ beter gaan inzetten om nieuwe scholen te benaderen.

Tot slot zijn we sinds medio 2017 structureel een expertisecentrum voor primair en voortgezet onderwijs. Eerste prioriteit is een gefundeerd inzicht te verwerven in de omvang en impact van internationalisering in deze sectoren en uitbreiding van onze kennisbasis, zowel kwantitatief als kwalitatief. De eerste concrete resultaten verwachten we in 2018, dan kunnen we ook meten wat ons bereik is.

Resultaten en kritieke prestatie-indicatoren

Activiteit	Resultaat	Indicator	Realisatie 2017
Algemene klanttevredenheid subsidie- en dienstverlening po/vo	Klanttevredenheid van 7.5 voor alle diensten/subsidies die onder de kernopdracht po/vo vallen.	Tevredenheid gemeten in activiteiten- en jaarevaluaties van po/vo netwerken en programma's.	7,5 - 8
Ontwikkeling visie internationalisering funderend onderwijs	Het draagvlak in de sector (scholen, raden, etc.) substantieel versterkt door formuleren van een visie Internationalisering voor eind 2017.	PO-Raad en VO-raad onderschrijven de visie, die aansluit bij en relevant is voor bereiken sectorafspraken met OCW.	De tijd is nog niet rijp gebleken voor een breed gedragen visie. Er is wel een constructief gesprek met bestuurders op gang gebracht.
Vergroten van het totale bereik van po- en vo-scholen	Het aantal scholen dat deelneemt in een of meer van onze diensten en subsidieprogramma's groeit met 5% per jaar. (De komende jaren moet bepaald worden of genoemd % realistisch is met beschikbare middelen).	Aantal scholen dat deelneemt in een of meer van onze netwerken, activiteiten en subsidieprogramma's gemeten t.o.v. voorgaande jaar.	Meting van deze indicator nog in voorbereiding.
Uitvoering VIOS-regeling	Doorlooptijden van gestandaardiseerde processen.	>90% binnen de (per proces) vastgestelde termijnen.	88%
	Benutting van de programmamiddelen.	>95% van de beschikbare middelen wordt uitgegeven.	87% (Programma loopt door tot april 2018.)

5.2 Dienstverlening voor de mbo-sector

Vanwege de strekking van het Onderwijsraadadvies 'Internationaliseren met ambitie' en onze gesprekken met het veld hebben we in 2017 de focus van het mbo-programma enigszins verlegd. Mobiliteit is een krachtig instrument voor internationalisering, maar met een nationale en Europese ambitie van 6% uitgaande mobiliteit betekent dit voor 94% van de studenten geen internationale ervaring. Internationaliseren in de eigen omgeving is daarom van groot belang. Bij internationaliseren spelen docenten een cruciale rol. Zowel om studenten voor internationalisering te enthousiasmeren als om te borgen dat ervaring wordt omgezet in vaardigheid. Door projecten logischer te clusteren en door de aanvullende subsidies die Nuffic in de loop van 2017 kreeg, kent het programma nu drie speerpunten met bijbehorende projecten:

1. *Grensoverschrijdende mobiliteit en internationale samenwerking*
Uitgaande mobiliteit, inkomende mobiliteit, dienstverlening Neso's, capaciteitsopbouw en samenwerking met het Caribisch deel van het Koninkrijk der Nederlanden.
2. *Een internationale ervaring in je eigen omgeving*
Ontwikkelen instrumentarium internationalisation at home, tweetalig mbo, samenwerking in de grensregio's.
3. *Docenten* Stimuleren van docentenmobiliteit.

Scholen voor middelbaar beroepsonderwijs hebben de dienstverlening door Nuffic beoordeeld met een 7,5. Gezien de beperkte omvang van de financiële middelen ten opzichte van de andere sectoren is dit een goed resultaat, maar we zien ook ruimte voor verbetering.

In 2017 stelden we vast dat 7% van de mbo-studenten voor studie of stage naar het buitenland gaat (afstudeercohort 2015). Hiermee voldoet Nederland aan de Europese ambitie. Het overgrote deel van deze studenten komt echter uit de opleidingen Voedsel, Groen en Gastvrijheid. Daarom hebben we nu ingezet op promotie in de andere sectoren. Bijvoorbeeld door een pilot van Nuffic, de Nationale Jeugdraad, de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) met WilWeg-ambassadeurs. Dat zijn enthousiaste mbo-studenten met een buitenlandervaring, die in gesprek gaan met medestudenten, wat als een hefboom werkt.

De 93% van de mbo-studenten die (nog) niet naar het buitenland gaan willen we ook een internationale ervaring kunnen bieden. Daarom lanceerden we Internationalisation at Home (I@H) in het mbo. Samen met scholen gingen we in gesprek over wat I@H is en welke ondersteuning scholen nodig hebben, zodat we gerichte instrumenten kunnen ontwikkelen.

Het netwerk tweetalig mbo groeide van 20 naar 33 opleidingen, waaronder een Duitstalige. Om de kwaliteit te borgen hebben we met een ontwikkelgroep van scholen een kwaliteitsstandaard en een auditinstrument ontwikkeld. De eerste pilotaudit vond plaats in december.

In de Nuffic Academy bieden we vijf modules en drie trainingen aan voor het mbo. We zien bij scholen een groeiende belangstelling voor maatwerktrainingen, waarmee internationalisering beter verankerd kan worden binnen de school.

Met het Sino-Dutch Shadowing Programme bezochten twintig Chinese docenten mbo-scholen in Nederland, waarbij tien nieuwe partnerschappen werden gesloten.

Samen met de MBO Raad en het Nationaal Agentschap Erasmus+ organiseerden we drie brainstormsessies met scholen om inzicht te krijgen in de huidige obstakels voor docentmobiliteit en hoe we kunnen ondersteunen om deze mobiliteit te stimuleren. Dit inzicht gaan we gebruiken om geschikte ondersteunende activiteiten te ontwikkelen.

Ter ondersteuning van de speerpunten organiseerden we dit jaar zeven themabijeenkomsten of netwerkdagen. Deze bijeenkomsten faciliteren onderlinge kennisuitwisseling en stellen Nuffic in staat haar dienstverlening goed af te stemmen op de wensen van de scholen.

Resultaten en kritieke prestatie-indicatoren

Activiteit	Resultaat	Indicator	Realisatie 2017
Advies en voorlichting	Goede zichtbaarheid en vindbaarheid voor instellingen.	Scholen waarden de informatievoorziening en de dienstverlening met een 7,5 of hoger.	Klant tevredenheid (conform onderzoek maart 2017): uitgevoerd: 7,5
Kennisdeling	Minimaal 5 modules/trainingen Academy. Minimaal 5 themabijeenkomsten/netwerkdagen.	Aantal modules/trainingen voor mbo, aantal themabijeenkomsten, netwerkdagen	5 nieuwe modules en 3 trainingen opgeleverd en 7 themasessies georganiseerd.
Verankerung internationalisering	Groeiend tweetalig-mbo-netwerk en kwaliteitsstandaard ontwikkeld.	Aantal deelnemers Aanwezigheid kwaliteitsstandaard	Standaard is klaar, netwerk gegroeid van 20 naar 33 opleidingen.

5.3 Onderwijsvergelijking

Nuffic waardeert buitenlands onderwijs voor Nederlandse onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties en geeft informatie over het Nederlandse onderwijs in het buitenland. Ook zijn we de specialist in good practice in erkenning, en wij dragen deze kennis uit in binnen- en buitenland. We doen dit als nationaal ENIC/NARIC-centrum en Assistance Centre voor de Europese Richtlijn 2013/55/EU. Onze activiteiten dragen bij aan soepele erkenning en internationale mobiliteit.

Generieke diplomawaardering en informatie

In 2017 brachten we aan de Nederlandse hogeronderwijsinstellingen en overheidsorganisaties meer dan 15.000 adviezen uit. Voor meer dan een derde daarvan gebruikten de hogescholen en universiteiten onze adviezenwizard, de digitale tool waarmee zij zelf diploma's kunnen waarden. Dat was vaker dan verwacht. In 2017 vervolgden we onze 'grand tour' langs de Nederlandse universiteiten en hogescholen, om de klanttevredenheid en verdere wensen in kaart te brengen. Ook hebben we de populaire online beschrijvingen van buitenlandse onderwijssystemen uitgebreid met vijf landen.

Vluchtelingen

In opdracht van DUO heeft Nuffic in het kader van de inburgering diplomawaarderingen verstrekt aan vluchtelingen. Dit helpt hen om beter de weg te vinden in het Nederlandse onderwijs en op de arbeidsmarkt. In november 2017 werd een Recommendation on the Recognition of Refugees' Qualifications aangenomen onder de Lissabon Erkenningconventie, waarin de door Nuffic ontwikkelde toolkit voor vluchtelingen zonder documenten als good practice werd beschreven. Verder hebben we als observator meegedraaid bij het testen van het European Qualifications Passport for Refugees voor vluchtelingen in Griekenland. Hierdoor maakt Nuffic nu deel uit van het consortium dat de Raad van Europa heeft samengesteld voor een vervolgvacature.

Diplomawaardering in opdracht van derden

In totaal kwam het aantal door derden betaalde adviezen (11.400) boven de streefwaarde van 9.000 uit. Samen met de stichting SBB vormt Nuffic de structuur voor internationale diplomawaardering (IDW). In 2017 bracht Nuffic ruim 3.000 IDW-adviezen aan particulieren uit. In deze structuur wordt ook de advisering ten behoeve van de deelnemers aan de inburgeringsmodule Oriëntatie Nederlandse Arbeidsmarkt (ONA) uitgevoerd. Dit resulteerde in 4.700 door Nuffic uitgebrachte diplomawaarderingen, ruim 60% meer dan in 2016. Naar verwachting neemt na 2018 het aantal vluchtelingen/inburgeraars af en daarmee ook het aantal aanvragen in het kader van ONA. Voor DUO maakten we bijna 3.700 adviezen over de kwaliteit van buitenlandse hoger onderwijsopleidingen in verband met de meeneembaarheid van studiefinanciering.

Medegefinancierde activiteiten en netwerken

Nuffic participeert in nationale erkenningsnetwerken (Landelijk Admissions Overleg wo en hbo) en internationale netwerken (ENIC-NARIC) en in werkgroepen van de European Higher Education Area. Een beleidsmedewerker van Nuffic werd in 2017 herkozen als lid van de NARIC Advisory Board, die een belangrijke rol speelt in het erkenningsbeleid van de EU. Als coördinator van het Erasmus+ project New Paradigms in Recognition hebben we aanbevelingen opgesteld voor het toepassen van automatische erkenning en het evalueren van nieuwe vormen van leren (zoals MOOCs en SPOCs). Verder rondden we het FAIR-project af (Focus on Automatic Institutional Recognition). Dit was een nieuw type Erasmus+ activiteit (policy experimentation) met het ministerie van OCW als formele coördinator. Het eindrapport geeft aanbevelingen voor het verbeteren van erkenning aan Europese hogeronderwijsinstellingen.

Ontsluiten van expertise onderwijssystemen

We hebben input geleverd aan het ministerie van OCW voor diverse beleidsvragen op het gebied van erkenning (o.a. Bolognaproces en het nieuwe initiatief voor een European Education Area van de EU). Wederzijdse erkenning van kwalificaties is eind 2017 binnen de EU tot speerpunt verklaard. Dit sluit goed aan bij onze inspanningen voor automatische erkenning (zie hierboven). Voor Unesco hebben we inhoudelijke bijdragen geleverd aan conceptteksten van o.a. de Global Recognition Convention.

Resultaten en kritieke prestatie-indicatoren

Doelstelling	Prestatie-indicator	Streefwaarde	Realisatie 2017	
Doelmatigheid adviezen afhandelen	% wizard adviezen t.o.v. totaal aantal adviezen	toename, streefwaarde 25%	Het percentage was in 2017 ca. 36%	
	Aantal (gestandaardiseerde) adviezen beschikbaar in de wizard.	12.000	Er zijn 15.065 gestandaardiseerde adviezen beschikbaar	
	Aantal nieuwe beschrijvingen buitenlandse onderwijssystemen.	5 per jaar	In 2017 werden 4 beschrijvingen gepubliceerd. Door politiek instabiele situatie heeft beschrijving Venezuela vertraging opgelopen.	
Tijdigheid advisering	Adviezen afgehandeld binnen de gestelde termijn.	95%	De overall score is 81%.	
			% binnen termijn	
			A -adviezen	63,18%
			MSF	92,18%
			Nuffic certificaten	95,47%
			IDW	84,04%
ONA	95,69%			
			81,19%	
Specifieke vragen afhandelen	Tevredenheid klanten over vraagafhandeling (meten via KTO)	Klanten waarderen de vraagafhandeling met een 7,5 of hoger	De ondersteuning per telefoon of email wordt gewaardeerd met een 7	

Doelstelling	Prestatie-indicator	Streefwaarde	Realisatie 2017
Bevorderen kwalitatieve instroom	De mate waarin een admissions officer in staat wordt gesteld een adequate beslissing over toelating te nemen (meten via gerichte enquête).	7,5 of hoger	Een 8 op klanttevredenheid over ondersteuning bij nemen van beslissing tot toelating betreft.
	Waardering Erasmus+ activiteit door opdrachtgever (via evaluatie van eindrapportage door externe experts).	7,5 of hoger	Gemiddelde waardering van 8,4 per cursus

Volume	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal adviezen (incl. digitale afwikkeling via wizard.)	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Aantal Nuffic-certificaten	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Aantal betaalde diploma-waarderingen	11.400	12.000	9.000	8.000	7.000

5.4 Studentenmobiliteit en binding hoger onderwijs

Nuffic heeft in 2017 gewerkt aan het bevorderen van inkomende en uitgaande studentenmobiliteit gericht op de international classroom én de binding van internationaal talent. Het ministerie van OCW wees ons in 2007 aan om Nederland als aantrekkelijke studiebestemming op de kaart te zetten. Vanwege deze taak zijn wij in 2017 een overlegpartner in het 'nation brand overleg' geweest, en dat heeft geleid tot een gezamenlijke aanpak.

Om het Nederlandse hoger onderwijs wereldwijd te promoten, onder de vlag van Study in Holland, voerden we veel activiteiten uit, online (social media en studyinholland.nl) en offline (international studentfairs en Study-in-Holland ambassadors en reporters). Bijzondere aandacht was hierbij voor de landen waar Nuffic een kantoor heeft, een Netherlands Education Support Office (Neso). In totaal zijn er zeventien fairs en vier Dutch Placement Days georganiseerd. De deelname aan de fairs waardeerden de Nederlandse hogeronderwijsinstellingen gemiddeld met een 8,0. Er was hoger dan 7,5 beoogd.

Het totaal aantal bezoekers voor de Study in Holland website was in 2017 ruim 1,24 miljoen. Een hoog absoluut aantal maar toch 10% minder dan in 2016, terwijl een stijging van 10% was beoogd. We merken dat de socialmedia kanalen steeds belangrijker worden. Het Instagram-account had bijvoorbeeld een toename van 96,6 % in 2017. De effectiviteit van onze online communicatie is niet langer goed aan het websitebezoek af te lezen. Studenten gebruiken namelijk voor hun informatievoorziening en -uitwisseling steeds vaker social media in plaats van websites.

In 2017 zijn we gestart met het beter stroomlijnen van online informatievoorziening aan internationale studenten en alumni. Dit moet leiden tot efficiencywinst, doordat we op minder plaatsen informatie hoeven bij te houden.

De WilWeg online en offline promotieactiviteiten hebben we verwerkt in een samenhangende aanpak van uitgaande mobiliteit via 'The Future You'-promotiecampagne. In totaal kregen de WilWeg websites bijna een half miljoen bezoekers (stijging van 2,2% ten opzichte van voorgaand jaar). Ook hierbij zien we een verschuiving van website- naar social media-bezoek, waarbij Nuffic 19 Nederlandse WilWeg-ambassadeurs heeft getraind. Deze ambassadeurs waren zowel online als offline actief. De Nederlandse hoger onderwijsinstellingen en studenten waardeerden het ambassadeursprogramma gemiddeld met een 8,7.

In 2017 gaven we met name internationale studenten, onderzoekers en anderen in het hoger onderwijs advies over hun mobiliteitsobstakels ('mobstacles') zoals verblijfs- en werkvergunningen, sociale zekerheid en zorgverzekeringen. Nuffic organiseerde twee netwerkdagen, die door 75% van de deelnemers met 'goed' en door 13% met 'uitstekend' werden gewaardeerd.

Conform voornemen hebben 41 hogeronderwijsinstellingen Pathfinder afgenomen of bouwen het in op hun website.

Met Neso's in elf doellanden/-regio's hebben we in 2017 de Nederlandse hoger onderwijsinstellingen en hun studieprogramma's gepromoot om bij te dragen aan de (diversiteit in de) international classrooms van de Nederlandse universiteiten en hogescholen. We hebben overeenkomstig eerdere afspraken het pakket van tailor-made services uitgewerkt om meer specifieke Neso-diensten te verlenen. Dat zijn bijvoorbeeld exam proctoring (waarbij Nuffic, namens een Nederlandse instelling, studenten in het buitenland een toets afneemt), webinars, institutional partner search en ondersteuning bij meetings of evenementen. We hielpen Nederlandse studenten stageplaatsen te vinden in Rusland, Indonesië en Zuid-Afrika. De Neso in Brazilië verhuisden we van Brasilia naar São Paulo waar een grotere hogeronderwijsmarkt is. De Neso's in Zuid-Afrika (de eerste Neso op het Afrikaanse continent) en Turkije (op verzoek van met name het ministerie van Buitenlandse Zaken) hielden we open.

Binding van internationaal talent heeft in 2017 op verschillende manieren plaatsgevonden. Het meest concreet is dat via het Holland alumni netwerk (zowel centraal als de lokale Neso-alumninetwerken) en de regionale NL4Talents events. In de 2e helft van 2017 hebben we gewerkt aan een vernieuwing van de alumnidatabase met betere beveiliging van persoonsgegevens. Eind 2017 waren er meer dan zevenenvijftigduizend alumni geregistreerd. Door deze vernieuwing verbeterd de kwaliteit van de data maar is het aantal Holland alumni niet conform de KPI toegenomen.

Beheer beurzenprogramma's

Voor Holland Scholarship (HS) steeg in 2017 het aantal aanvragen en toegekende beurzen voor zowel inkomende diplomamobiliteit als uitgaande studiepuntenmobiliteit. Naast de reguliere promotie en rapportages organiseerde Nuffic een evenement voor HS-bursalen en een bijeenkomst voor contactpersonen van de Nederlandse onderwijsinstellingen. De definitieve cijfers voor 2017-2018 zijn in april 2018 bekend.

In 2017 zijn alle beschikbare beurzen voor het Europees Universitair Instituut (EUI) in Florence vergeven: 10 kandidaten zijn gestart aan hun PhD.

Voor het Van Goghprogramma zijn 31 nieuwe aanvragen ingediend. Vanuit de beschikbare programmamiddelen hebben 11 nieuwe aanvragers een beurs toegekend gekregen en zijn er 8 verlengingsaanvragen gehonoreerd.

Binnen het Sino-Dutch Bilateral Exchange Scholarship Programme heeft China 20 nieuwe Nederlandse bursalen ontvangen. In hetzelfde jaar zijn 14 beurzen vergeven aan Chinese studenten om in Nederland te komen studeren.

In 2017 zijn de laatste bursalen van het Libertas Noodfonds afgestudeerd. Daarmee is het programma afgerond.

Resultaten en kritieke prestatie-indicatoren

Indicator	Streefwaarde	Realisatie 2017
Waardering instellingen en studenten voor diensten Study-in-Holland (incl. scholarshipsinformatie) en Talents of Holland (WilWeg)	Cijfer: > 7,5	8,0
Aantal bezoeken Study-in-Holland en WilWeg	10% bezoekerstoename. Via Google analytics nader te bepalen KPI-methodiek	-/- 10% afname
Waardering instellingen en studenten voor mobstacles-informatie	Cijfer: > 7,5	8,5
Toename aantal Holland alumni in netwerken	+20% t.o.v. voorgaande jaar	+15%
Waardering instellingen Holland alumni programma	Cijfer: > 7,5 (+0,2 punt klantwaarderingsscore per jaar)	8.3

5.5 Global Development

Ons Global Development-beleid richt zich op internationale samenwerking tussen Nederlandse en buitenlandse onderwijsinstellingen via samenwerkingsprojecten, groepsopleidingen en beurzen. Onze programma's zijn gericht op de Nederlandse doelstellingen ten aanzien van ontwikkelingssamenwerking en onderwijs. Hierbij stimuleren we de aanwezigheid van internationale studenten in ons land.

De instrumenten die wij inzetten in onze programma's bestaan bij het opzetten van internationale samenwerkingsprogramma's en het bieden beurzen en subsidies voor het versterken van capaciteit en competenties. Het zijn middelen om onderwijs en trainingscapaciteit met een duurzame lokale kennisinfrastructuur op te bouwen in ontwikkelingslanden, mobiliteit mogelijk te maken en de instroom in het onderwijs in Nederland te vergroten.

Wij beheren programma's voor diverse Nederlandse en internationale subsidieverstrekkingen en opdrachtgevers. Momenteel zijn dat circa 18 capaciteits-, beurzen- en subsidieprogramma's, waaronder een groot capaciteitsversterkingsprogramma, het Orange Knowledge Programme.

5.5.1 Beurzen- en subsidieprogramma's ministerie van Buitenlandse Zaken

Tot 1 juli 2017 zijn in het kader van de Netherlands Fellowship Programmes (NFP) nieuwe activiteiten uitgevoerd. In de eerste helft van het jaar hebben we 385 beurzen voor masteropleidingen, 890 beurzen voor korte cursussen en 29 beurzen voor PhD-trajecten toegekend. Daarnaast kregen 66 organisaties uit NFP-landen, subsidie voor een op-maat-gemaakte training. In het kader van de NFP-alumniactiviteiten ontvingen 10 Nederlandse trainingsinstituten subsidie voor het opzetten en uitvoeren van in totaal 20 opfriscursussen in 15 landen en kregen 9 Nederlandse trainingsinstituten subsidie voor het organiseren van in totaal 15 thematische alumni-evenementen in 10 landen. Tevens organiseerden wij begin 2017 een alumni-evenement voor Cubaanse alumni in Havana. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap opende het evenement en wisselde ideeën uit met de deelnemende alumni.

In 2017 startten we met het nieuwe Orange Knowledge Programme gericht op capaciteitsversterking. Het heeft een looptijd van 5 jaar en combineert de 'lessons learned' van de voorgangers NFP en NICHE tot één geïntegreerde aanpak. Nuffic heeft zich in 2017 gericht op een efficiënte afbouw van NICHE en NFP, die doorloopt tot eind juni 2021.

De doelstelling van het Orange Knowledge Programme is bij te dragen aan duurzame en inclusieve ontwikkeling van individuen, groepen en onderwijsinstellingen in 52 partnerlanden door middel van kennisversterking. Het programma bestaat uit vier instrumenten in: individuele beurzen, groepstrainingen, institutionele partnerprojecten en alumni-events, waarbij in circa 20 landen een vraag-gestuurde mix van deze instrumenten wordt aangeboden. In alle landen richt het programma zich op duurzame ontwikkeling van hoger- en beroepsonderwijs in de ontwikkelingsthema's voedselzekerheid, water, veiligheid en rechtsorde, seksuele en reproductieve gezondheidszorg en rechten en energie. Nieuwe elementen in dit programma zijn de grote focus op cofinanciering en het communiceren van de verandering door en de impact van dit programma. De eerste call van het Orange Knowledge Programme voor korte cursus-beurzen vond plaats in november 2017. Het leverde een toekenning van 720 beurzen op aan kandidaten in 28 landen. Van deze beurzen was 41% voor vrouwen.

Tot 1 juli 2017 zijn er in het kader van het NICHE-programma 12 nieuwe activiteiten uitgevoerd. In 6 landen zijn NICHE-projecten opgestart: Burundi, Bangladesh, Ghana, Kenia, Mozambique en Rwanda. Daarnaast hebben wij verder geëxperimenteerd met nieuwe vormen van capaciteitsversterking. Zo zijn vanuit het project Innovatieve Capaciteitsopbouw (InnoCap) 3 projecten van start gegaan, gericht op het versterken van het beroepsonderwijs in Indonesië in samenwerking met Nederlandse kennisinstellingen voor middelbaar en hoger beroepsonderwijs, en 3 innovatieve projecten als onderdeel van een 'call for innovative initiatives' in Oeganda, Benin en Indonesië.

Het vervolg van het MENA Scholarship Programme (MSP) is in juli 2017 ondertekend voor de periode 2017-2019. Enkele wijzigingen in het programma betreffen de toevoeging van Iran aan de landenlijst en een versterkte inzet op alumni-beleid. MSP biedt naast korte cursussen in Nederland ook tailormade trainingen (TMT) voor een beperkt aantal landen op de MSP-landenlijst. Binnen het contract voor MSP II (dat liep tot 1 juli 2017) werden in 2017 279 nominaties ingediend en 80 beurzen toegekend voor korte cursussen. Daarnaast werden binnen hetzelfde contract 3 TMT calls gepubliceerd voor Oman, Syrië en Libië. Deze hebben geresulteerd in twee succesvolle tailor-made trainingen: 1 voor Oman op het gebied van Logistiek en 1 voor Syriërs werkzaam in Jordanië op het gebied van media en het tegengaan

van radicalisering. Voor Libië werd een training toegekend op het gebied van water. Naar verwachting vindt deze training plaats in mei 2018. Binnen dat contract was er in 2017 1 deadline waarvoor 132 nominaties werden ingediend en 28 beurzen toegekend.

Het Capacity Development Programme Lebanon draagt bij aan het versterken van de capaciteiten van relevante Libanese organisaties die onder druk staan door de grote toestroom van vluchtelingen. Daarnaast versterkt het programma de capaciteiten van het Libanese maatschappelijk middenveld in hun werk ten behoeve van ontheemde Syriërs en andere kwetsbare bevolkingsgroepen. Dit programma loopt van 2017 tot 2020. In 2017 werden 4 subsidies toegekend voor tailormade trainingen. In hetzelfde jaar werd ook gewerkt aan de voorbereidingen voor de tweede fase van het programma, waarin organisaties op het gebied van onderwijs door middel van grotere projecten ondersteund worden. Deze fase wordt in 2018 en 2019 uitgevoerd.

In het kader van het Liberation Scholarship Program (LSP) studeerden 17 studenten een aantal maanden in Nederland. Het eenmalige beurzenprogramma werd eind 2017 afgesloten.

Van de in 2017 40 beschikbare beurzen voor het New Holland Scholarship – Australië programma zijn er 35 benut. Het programma wordt in 2018 afgesloten.

5.5.2 Beurzen- en subsidieprogramma's overige opdrachtgevers

In 2017 ging de eerste lichting van het Desmond Fortes Scholarship van start. Dit is een beurzenprogramma van de Nederlandse ontwikkelingsbank FMO. Van de beschikbare programmamiddelen hebben vier personen een trainingsprogramma gevolgd in Nederland.

Binnen het NN Future Matters Scholarship programma van Nationale Nederlanden (NN Group) waren 20 beurzen beschikbaar. Dat waren er 6 meer dan in 2016, naar aanleiding van het succes van het programma. In 2017 begonnen er 18 bursalen in Nederland aan hun masterstudie.

Voor het beurzenprogramma van VSBfonds, voor maatschappelijk betrokken Nederlandse studenten, kwamen 529 aanvragen binnen. Een daling ten opzichte van voorgaande jaren. 272 studenten uit het wo deden een aanvraag en 257 uit het hbo. We kenden alle 165 beschikbare beurzen toe.

Om buitenlandse studenten de mogelijkheid te bieden om te studeren in Den Haag, beheren wij het Wim Deetman Studiefonds. In 2017 droegen de participerende instellingen 5 studenten voor, die allen een beurs ontvingen. Helaas een daling ten opzichte van vorig jaar.

Voor de Culturele Verdragen steeg het aantal beursaanvragen t.o.v. 2015 en 2016 met resp. 33% en 23%. Het aantal toekenningen steeg van resp. 21 en 22 in 2015 en 2016 naar 35 beurstoekenningen in 2017. Deze stijging lijkt vooral een gevolg van de grotere aandacht voor de promotie van het programma en een intensivering van de samenwerking met de ambassades van de deelnemende landen.

Binnen het programma HOPES financierde Nuffic 18 verschillende projecten gericht op verbetering van de toegang tot hoger onderwijs voor Syrische vluchtelingen in Egypte, Noord-Irak, Jordanië, Libanon en Turkije. De 148 ontvangen aanvragen voor projectfinanciering kwamen vooral van lokale onderwijsinstellingen, ngo's en overheden.

Resultaten en kritieke prestatie-indicatoren

Doelstelling	Activiteit	Indicator/streefwaarde	realisatie
<p>Impact:</p> <p>Programma's dragen aantoonbaar bij aan het behalen van OS beleidsdoelstellingen en aan internationaliseringsambities van Nederlandse onderwijsinstellingen.</p>	<p>Doeltreffende operationalisering van doelstellingen in concrete outputs en verwachte outcomes.</p> <p>Monitoring en evaluatie van programma-uitvoering.</p> <p>Communicatie en consultatie met opdrachtgever en stakeholders.</p>	<p>Resultaten van de programma's worden geïntegreerd in resultaatreportages van BZ themadirecties.</p> <p>Deelname van Nederlandse onderwijsinstellingen aan de programma's neemt toe.</p>	<p>BZ heeft een evaluatie laten verrichten op de uitvoering en resultaten van NICHE en NFP. De adviezen hieruit zijn deels meegenomen in OKP.</p> <p>In een aantal themarapportages over ontwikkelingssamenwerking worden de NICHE-programma's genoemd.</p> <p>In 2017 startte Nuffic met het per kwartaal verstrekken van data over de NICHE en NFP-programma's ten behoeve van de interne informatievoorziening van BZ directies en ambassades.</p> <p>In 2017 bereikten we met TMT's en Innocaprojecten vijf hogescholen die nog niet deelnamen aan de programma's.</p> <p>OKP vraagt een actieve rol van het mbo. Daartoe heeft de MBO Raad op de Partnerdag in november geparticipeerd. Het effect - een verhoogde deelname aan TVET in de zuidelijke landen - moet in de programma-uitvoering in jaren 2018-2022 zichtbaar worden.</p>
<p>Klanttevredenheid:</p> <p>Opdrachtgever en afnemers in NL en doellanden zijn tevreden met de uitvoering van capaciteitsversterkingsprogramma's.</p>	<p>Uitvoering programmabeheer conform opdracht.</p> <p>Communicatie naar bursalen en uitvoerders over de programmazaken is goed verzorgd.</p> <p>De resultaten van de programma's worden helder en aantrekkelijk gepresenteerd aan de stakeholders en de uitvoerders.</p>	<p>Bestaande programma's zijn na medio 17 gecontinueerd.</p> <p>Decharge opdrachtgever 2017.</p> <p>Score KTO > 7.5 in 2017.</p>	<p>BZ heeft in 2017 decharge verleend over het jaarverslag 2016.</p> <p>In 2017 continueerde het ministerie de programma's NICHE en NFP in een nieuwe opdracht aan Nuffic om OKP en MSP uit te voeren. Daarnaast heeft het de afbouw van NICHE en NFP aan Nuffic toegewezen.</p> <p>Enkele kleinere opdrachten zijn verstrekt, waaronder het Libanon-programma.</p> <p>In het KTO is de waardering bij de meeste onderdelen dat meer dan 75% van de gevraagde instellingen tevreden is. Een uitzondering daarop vormen 'duidelijkheid over de procedures' en 'duidelijkheid over de uitslagen van de tender', waarover 60-70% tevreden is.</p>
<p>Operational excellence:</p> <p>De programma's worden volgens opdracht uitgevoerd met bewaking van kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie in het beheer.</p>	<p>Geplande outputs in de programma-uitvoering behalen.</p> <p>Efficiënt beheren van de programma's.</p> <p>Organisational learning toepassen.</p>	<p>Programma-middelen volledig gecommiteerd.</p> <p>Doorlooptijden in 90% binnen termijnen.</p> <p>Interne rapporten/notities van organisational learning beschikbaar.</p>	<p>De beschikbare programmamiddelen voor 2017 zijn voor 99,8% gecommiteerd.</p> <p>De doorlooptijden van de beoordeling van de jaarlijkse rapportages van NICHE-projecten is voor 81% binnen de termijnen gehaald. Voor de NFP-beschikkingen was dit 100%. Verder kende één programma een overschrijding van 1 à 2 weken op de termijnen.</p>
<p>Organisatieontwikkeling:</p> <p>Er wordt optimaal gebruik gemaakt van beschikbare menskracht en benodigde ondersteunende infrastructuur.</p>	<p>Heldere planning en aansturing van het beheer.</p> <p>Doorontwikkeling van ondersteunende infrastructuur (o.a. ATLAS, WIRE)</p> <p>HR beleid dat medewerkers stimuleert en professionaliseert.</p>	<p>ICT infrastructuur ondersteunt operationele processen.</p> <p>Tevreden medewerkers (score > 7.5 in MTO).</p>	<p>In 2017 is gestart met de voorbereiding om de ICT-infrastructuur voor de (voorheen) NFP en NICHE programma's te integreren, zodat bij OKP naar één integraal systeem gegroeid kan worden.</p> <p>Het MTO heeft met scores van 6,1 en 6,8 voor de 2 afdelingen van de kernopdracht Global Development beduidend onder de ambitie van 7,5 gescoord. Dit heeft te maken gehad met een hoge werkdruk, onzekerheid over de samenvoeging van de afdelingen en de onduidelijkheden rond de uitvoering van het nieuwe OKP.</p>
<p>Er komt personele ruimte beschikbaar om externe opdrachten binnen te halen en uit te voeren.</p>	<p>Efficiënte inzet van menskracht voor het beheer van de programma's realiseren.</p> <p>Talent voor acquisitieactiviteiten vrijstellen.</p> <p>Ondersteuning van acquisitie organiseren.</p>	<p>Acquisitieactiviteiten bij bestaande en nieuwe donoren (Wereldbank) uitgevoerd (inschrijven op CfPs, conceptnotes).</p> <p>Nieuwe opdrachten binnengehaald.</p> <p>Nieuwe strategische partnerschappen gesloten.</p>	<p>De focus van de afdeling Capacity development lag in 2017 op de acquisitie van OKP. Daarmee kregen NICHE en NFP een vervolg tot en met 2022. We staken daarom minder energie in het verwerven van nieuwe opdrachten maar haalden er toch twee binnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Een beleidsevaluatie uitvoeren voor SEO België. -Het Libanon Capacity Development Programme uitvoeren voor het ministerie van Buitenlandse Zaken. -In 2017 werd de MBO Raad strategische partner in OKP.

Volume van de output

Volume	2017	2018	2019	2020	2021
NICHE *)					
Aantal aanvragen	30	30	30	30	30
Aantal toekenningen	27	27	27	27	27
Committeringsplafond NICHE II	€ 14 mln				
Committeringsplafond NICHE nw	€ 14 mln	€ 28 mln	€ 28 mln	€ 28 mln	€ 28 mln
NFP *)					
Aantal toekenningen MA	417	414	414	421	421
Aantal toekenningen SC	1109	1102	1102	1122	1122
Aantal toekenningen PhD	36	36	36	37	37
Aantal toekenningen TMT	84	83	83	85	85
Aantal toekenningen RC	20	20	20	20	20

*) Op 30 juni 2017 liepen de programma's NICHE/NFP II/MSP af. Bij de outputgegevens is uitgegaan van een doorloop van de programma's van gelijke omvang als de huidige programma's.

5.6 NA Erasmus+

Kern van de activiteiten van het Nationaal Agentschap Erasmus+ is het beheer van het Europese subsidieprogramma Erasmus+ op het gebied van onderwijs en training. Het programma biedt individuen (studenten, docenten, stafleden en professionals) de mogelijkheid om binnen Europa – en deels ook daarbuiten – een deel van hun studie te volgen, stage te lopen, taaltraining te krijgen of een werkuitwisseling te doen. Daarnaast ondersteunt het programma organisaties bij het internationaal samenwerken in projecten in en voor alle onderwijssectoren. Dit soort partnerschappen kunnen gericht zijn op onderwijsinnovatie, maar ook op het gezamenlijk leren en het delen van ervaringen en succesvolle praktijken.

Het aantal subsidieaanvragen voor mobiliteit bleef voor middelbaar beroepsonderwijs, hoger onderwijs en volwasseneneducatie stabiel, maar dankzij een groeiend budget en de inspanningen van het NA om het veld hiervoor te interesseren liet het primair en voortgezet onderwijs een flinke groei van bijna 30% zien. Daardoor daalde het succespercentage in deze sector, maar waren de projecten die wél gehonoreerd werden, zoals beoogd, van hogere kwaliteit dan in eerdere jaren. Het aantal subsidieaanvragen voor strategische partnerschappen daalde licht, maar ook hier was sprake van een hogere kwaliteit, zoals het NA nastreefde. De succespercentages liepen hier uiteen van 26% in het ho tot ca. 65% in het po/vo en mbo.

In 2017 konden bijna twintigduizend studenten uit het mbo en ho en bijna vierduizend docenten en stafleden uit alle onderwijssectoren dankzij Erasmus+ naar het buitenland voor studie, stage, training of uitwisseling. Daarnaast werden er 59 samenwerkingsprojecten gefinancierd.

Het NA organiseerde diverse voorlichtingsbijeenkomsten over het programma, publiceerde inspirerende verhalen over ervaringen met internationalisering en bracht geïnteresseerden samen rond specifieke thema's, zoals vluchtelingen of interculturele vaardigheden. Dat laatste gebeurde tijdens een drukbezocht internationaal seminar, in samenwerking met eTwinning en het Elos-netwerk. Ook speelde het NA een actieve rol in het Europese netwerk van NA Directors, o.a. bij het opstellen van een paper over verwachtingen met betrekking tot de toekomst van het programma Erasmus+.

Naast de reguliere activiteiten waren er in 2017 twee bijzonderheden.

Ten eerste werd begin 2017 het nationale rapport in het kader van de tussentijdse evaluatie van het programma Erasmus+ gepubliceerd. Dit rapport stelde Ecorys in opdracht van het ministerie op. De belangrijkste conclusie is dat Erasmus+ zeer relevant is en dat Nederland dit programma volop benut. De kwaliteit van de projectaanvragen is over het algemeen hoog. Het aantal kwalitatief goede projecten is in de afgelopen jaren flink gestegen en overstijgt het beschikbare budget. De resultaten van de projecten zijn ook positief. Veel deelnemers vinden de projecten nuttig vanwege de kennis die zij hebben opgedaan over hun studie, hun verbeterde talenkennis en hun persoonlijke ontwikkeling. Ook onderwijsinstellingen hebben profijt van Erasmus+: het programma draagt bij aan kwaliteit en innovatie en aan de internationale oriëntatie binnen onderwijsinstellingen.

Tegelijkertijd constateert Ecorys dat Erasmus+ nog niet alle potentiële deelnemers goed bereikt. Het programma is vooral bekend onder hoger opgeleide jongeren. Scholen voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs zijn nog minder bekend met de mogelijkheden die Erasmus+ biedt. Dit geldt ook voor (organisaties die werken met) jongeren met minder kansen, al zijn hier wel verbeteringen zichtbaar. Kleinere organisaties of organisaties die voor het eerst een aanvraag indienen hebben nog steeds veel moeite met de zware administratieve procedures.

Als tweede bijzonderheid was er in 2017 het 30-jarig bestaan van het programma Erasmus+ en zijn voorlopers te vieren. Uit het brede scala aan activiteiten benoemen we de volgende.

- Het ministerie van OCW organiseerde samen met het NA een *diner pensant* waarbij bestuurders en betrokkenen uit alle sectoren spraken over de resultaten van Erasmus+ en over de mogelijkheden om de impact van het programma verder te vergroten. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gaf een key-note speech, waarbij zij de meerwaarde van Erasmus+ onderstreepte en de aanwezigen uitnodigde om nog beter de verbinding te leggen met het internationaliseringsbeleid van hun instellingen.
- Eind 2017 organiseerde het NA een festival met 450 deelnemers en 55 activiteiten voor en door begunstigden van Erasmus+. Namens de minister reikte de Directeur-Generaal Cultuur en Media 'Mobility Awards' uit.

Resultaten en kritieke prestatie-indicatoren

Doelstelling	Resultaat	Indicator/streefwaarde	Realisatie
Beheren van het subsidieprogramma	Verhoging kwantiteit van internationale mobiliteit	Aantallen deelnemende kennisinstellingen, docenten/stafleden en/of studenten/leerlingen	18.657 studentmobiliteiten (vs. 17.885 in 2016); 3.874 stafmobiliteiten (vs. 3.447 in 2016);
	Verhoging kwaliteit van internationale mobiliteit	Diversiteit deelnemers / inclusie kwetsbare groepen	Po/vo: po iets sterker vertegenwoordigd in mobiliteitsprojecten dan vo (55%-45%), maar veel minder in partnerschappen (10%-90%). Mbo: deelname van zowel niveau 1 en 2 als 3 en 4. Ho: alle ho-instellingen betrokken in mobiliteitsprojecten; buiten Europa meer hbo- dan wo-instellingen. Deelnemers met special needs: ho 0,2%, mbo 1,0%.
	Correcte en tijdige uitvoering van het proces van uitzetten van calls, (laten) beoordelen en selecteren van aanvragen en toekenning van subsidies	Doorlooptijd: >90% binnen de vastgestelde termijnen; Budgetuitputting: >95% van de beschikbare middelen wordt uitgegeven	Alle deadlines gehaald, m.u.v. indiening van final reports door instellingen (75% binnen termijn). Commitment rate ho en po/vo 100%, mbo 93% en volwassenenonderwijs 33%.
Faciliteren van internationalisering door advies, praktische hulp bij aanvragen en voorlichting (online en face-to-face)	Kwalitatief hoogwaardige aanvragen	De scores van project aanvragen door de externe beoordelaars.	Scores in po/vo zijn niet vergelijkbaar vanwege verandering van projecttype. Hogere scores in mbo (50% → 63% boven de drempel) en ho (73% → 81% boven de drempel). Vrijwel gelijke scores in VE (48% → 45%).
	Goede zichtbaarheid en vindbaarheid voor instellingen	Instellingen waarderen de informatievoorziening en de dienstverlening met een 7,5 of hoger, zoals blijkt uit het KTO	Geen apart KTO uitgevoerd vanwege mid-term review van het programma Erasmus+ in Nederland. Instellingen gaven daarin aan tevreden te zijn met de ondersteuning door het NA.
Innoveren en inspireren door zichtbaar maken en delen van good practices	Grotere bekendheid binnen het Nederlandse onderwijsveld m.b.t. de (nieuwe) mogelijkheden van Erasmus+	Toetreding van nieuwe aanvragers	27 nieuwe aanvragers (po/vo: 11; mbo: 5; ho: 5; VE: 6).
	Grotere bekendheid tussen Europese NA's m.b.t. good practices in andere landen	Bredere toepassing van good practices	11 Nederlandse projecten aangeleverd voor database EC met good practices

Aantal aanvragen in 2017 en begrote volume programma periode

Volume Erasmus+	2017 (begroot) realisatie	2018	2019	2020
Aantal toegekende mobiliteits- projecten po/vo (KA101)	(85) 65	85	85	85
Aantal toegekende strategische en regiopartner-schappen po/vo (KA 201)	(10) 12	10	11	11
Aantal toegekende school-to-school aanvragen (KA219)	(66) 70	66	75	75
Aantal toegekende mobiliteitsprojecten ho (KA1)	(55) 59	55	56	56
Aantal toegekende strategische partnerschappen ho (KA2)	(7) 8	7	8	8
Aantal toegekende mobiliteitsprojecten mbo (KA1)	(55) 51	55	60	60
Aantal toegekende strategische partnerschappen mbo (KA2)	(14) 12	14	16	16
Aantal toegekende mobiliteitsprojecten ve (KA1)	(9) 9	9	10	10
Aantal toegekende strategische partnerschappen ve (KA1)	(6) 5	6	7	7

Onderstaande tabel geeft de financiële realisatie van het NA weer uitgesplitst naar de Nuffic en CINOP. Het resultaat van CINOP wordt toegevoegd aan hun egalisatiereserve.

	Nuffic	CINOP	Totaal NA ERA+
Bijdrage EU	€ 1.658.939	€ 1.089.655	€ 2.748.594
Bijdrage OCW	€ 1.431.372	€ 776.628	€ 2.208.000
Totale bijdragen	€ 3.090.311	€ 1.866.283	€ 4.956.594
Personeel (incl. overhead)	€ 2.208.180	€ 1.518.195	€ 3.726.374
Materieel	€ 417.609	€ 233.136	€ 650.744
Totale lasten	€ 2.625.788	€ 1.751.330	€ 4.377.119
Resultaat	€ 464.523	€ 114.953	€ 579.475

5.7 Nederlandse Unesco Commissie

Unesco is de organisatie van de Verenigde Naties voor onderwijs, wetenschap, cultuur en communicatie. Ze stimuleert interculturele dialoog, draagt bij aan de bescherming van cultureel erfgoed en bevordert de inzet van wetenschap in (inter)nationaal beleid. Unesco is daarnaast coördinerend VN-orgaan voor SDG4, goed onderwijs voor iedereen, en ondersteunt een vrije en pluriforme pers.

Elk land dat lid is van Unesco heeft een eigen Unesco Commissie. De Nederlandse Commissie bevordert de bekendheid van Unesco in ons land, ze stimuleert de inbreng van het Nederlandse professionele veld in Unesco-programma's en adviseert de nationale overheid over Unesco-onderwerpen. Het Bureau van de Commissie is ondergebracht bij Nuffic.

2017 was het tweede en laatste jaar van het werkprogramma 2016-2017. Het werkprogramma sluit aan op zowel de internationale prioriteiten van Unesco als op de nationale prioriteiten van de Nederlandse overheid en het professionele veld. Voor uitvoering van het werkprogramma werkt het Bureau nauw samen met een uitgebreid netwerk van experts, met Nederlandse culturele instellingen en wetenschappelijke instituten, Unesco-leerstoelen en het eigen Unesco-scholennetwerk

De Nederlandse Unesco Commissie maakt een eigen jaarverslag (te vinden op www.unesco.nl). Daarin wordt uitgebreid verslag gedaan van de activiteiten en bereikte resultaten. Enkele hoogtepunten van 2017:

- Samen met de VPRO en de KNAW is in september het Unesco debat georganiseerd 'The mind of the universe' over de verbeelding in kunst en wetenschap. Er kwamen ruim 500 bezoekers af op de avond met o.a. hoofdspreker Robert Dijkgraaf en componist Merlijn Twaalfhoven. Het debat was onderdeel van het The Mind of the Universe programma, met eerder in het jaar tien tv-programma's (met patronage van Unesco), events en een website waar al het beeldmateriaal vrij te verkrijgen en te gebruiken is (open access).
- Zwarte Piet, een beeld van J.P. Coen, voorbeelden van erfgoed waar veel discussie over is. In 2017 organiseerde de Commissie een expert meeting over dit onderwerp met gemeenten, culturele instellingen en bestuurders, en publiceerde 'Betwist Erfgoed, nieuw beleid voor een meerstemmige samenleving'.

- Vier leden van de Commissie namen afscheid, twee nieuwe leden zijn door de minister van OCW benoemd, prof. Peter-Paul Verbeek (TU Twente) en journaliste Yvonne Zonderop. Twee leden werden via een open procedure gezocht, waarvan de benoeming in 2018 volgt.
- 'Roep elkaar ter verantwoording', was het thema van de Nederlandse lancering van het Global Education Monitoring Report, waarmee Unesco en de Commissie aandacht vragen voor accountability in het onderwijs.
- Vrijheid van journalisten stond centraal op de Unesco scholendag, waar het netwerk van Unesco scholen bijeen kwam, traditioneel op de Unesco Dag van de Leraar, 5 oktober. Het scholennetwerk is in 2017 gegroeid naar 46 scholen.
- Op de tweejaarlijkse Algemene Conferentie van Unesco is Unesco's nieuwe richtlijn op het gebied van wetenschapsbeleid aangenomen. Deze nieuwe aanbeveling heeft daarmee de oude uit 1974 vervangen. De door de NL Commissie aangereikte samenvatting (de tien kernthema's) van de aanbeveling werd opgenomen in een door Nederland ingediende (en aangenomen) resolutie.

6 Nuffic-brede activiteiten

6.1 Kennis & Innovatie

Nuffic is dé expert in internationalisering in het onderwijs. Daarom zijn we actief op het kruispunt van kennisontwikkeling en -gebruik, om zo onze stakeholders nog beter te ondersteunen en onze eigen producten en diensten verder te innoveren. Onze kennis- & innovatie-activiteiten zijn de centrale motor van Nuffic als kennis- en expertisecentrum. Via onderstaande activiteiten gaven we hier in 2017 vorm aan.

Kennisopbouw

Nuffic wil de brede, generieke kennisbasis over internationalisering vergroten. Deze is nodig voor 'het huis van de internationalisering' en het onderwijsveld. In 2017 hebben we volgens planning ons netwerk verder uitgebreid en hebben we deelgenomen aan publicaties. We werkten nauwer samen met hbo-lectoraten. We organiseerden bijeenkomsten voor disseminatie van resultaten voor alle sectoren, en stelden in samenwerking met NRO een discussiestuk op over de besteding van gelden.

Onderwijsbrede agenda

In 2017 lanceerden we tijdens ons jaarcongres de onderwijsbrede internationaliserings-agenda *Internationalisation for all*. Naar aanleiding van deze agenda is de discussie over dit thema breed opgestart.

Data-ontsluiting en analyse

Aan de zeer gewaardeerde cijfers en analyses van Internationalisering In Beeld (IIB) hebben we rapportages toegevoegd over mobiliteit van mbo-studenten. We hebben de informatiebehoefte bij het primair en voortgezet onderwijs en het mbo geïnventariseerd en we hebbende kwaliteit van onze bronbestanden verder verbeterd.

In 2017 ontwikkelden we nieuwe activiteiten op basis van mobiliteitsstatistieken, zowel voor het hoger onderwijs als daarbuiten. Daarnaast hebben we voor het eerst een training gegeven over die statistieken en onze marktinformatie tool (MIT). Deze tool geeft instellingen tailormade informatie om hun strategisch inzicht in internationale onderwijsmarkten verder te ontwikkelen.

Expertise hoger onderwijs

We organiseerden een succesvol seminar over Transnational Education op verzoek van OCW, en een conferentie over de European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes (FaBoTo II project). We hebben ons netwerk en onze expertise op het gebied van Internationalisation at Home verder uitgebreid.

De laatste update van onze applicatie MINT (Mapping Internationalisation) was in 2012. In 2017 onderzochten we of een vernieuwing in samenwerking met een aantal partners mogelijk is. Dat bleek niet het geval en daarom hebben we de tool offline gezet. Het onderzoek bevestigde wel dat universiteiten en hogescholen onze hulp op prijs stellen bij het in kaart brengen van hun internationaliseringsactiviteiten. Daarom gaan we alsnog kijken hoe we MINT verder kunnen ontwikkelen.

Academy

Om er voor te zorgen dat de internationalisering van scholen en instellingen voldoende kwaliteit heeft, traint Nuffic mensen uit het onderwijsveld. In 2017 hebben we het aanbod voor de Academy uitgebreid met vijf online modules en zes trainingen voor het vo, mbo en ho. Ook hebben we de kwaliteitszorgcyclus verder verbeterd, de trainers verder geprofessionaliseerd en de bekendheid verhoogd. Daarmee hebben we een robuuste funding voor de Academy neergelegd, voor verdere groei in 2018.

Nieuwe activiteiten en innovatie

Nuffic wil inzetten op nieuwe diensten en innovatie. Daarom hebben we ervoor gekozen de innovatieve capaciteit van de gehele organisatie te versterken. We hebben ons gericht op het verhogen van de klantgerichte houding van medewerkers. Daarnaast zijn interne processen gestroomlijnd en deels geautomatiseerd, zodat we onze klanten sneller en beter kunnen bedienen. Er is een breed pallet aan nieuwe activiteiten ontwikkeld. Dit samen zorgt voor een goede basis voor het uitbouwen van onze activiteiten in 2018.

Resultaten en kritieke prestatie-indicatoren

	Resultaten	Realisatie 2017
Academy	Er zijn minimaal zes opdrachten.	Project Academy afgerond en opleiding vanuit K&I uitgebreid. 4 trainingen uitgevoerd.
MINT	Bij goedkeuring businessplan financiering door deelnemers is project vernieuwing MINT eind 2017 afgerond.	Geen positieve business case kunnen opleveren.
Onderwijsbrede agenda	Een visie is ontwikkeld en in pilotprojecten getoetst	Opgeleverd
Reviewstudie en Researchprogramma	Nuffic is afgerond en NRO is input geleverd voor de onderzoekslijn internationalisering.	Opgeleverd
IIB	Is uitgebreid naar andere onderwijssectoren zoals po/vo/mbo.	Extra subsidie van OCW ontvangen voor uitvoering van projecten IIB po/vo en mbo, voor komende 2 jaar.
MIT	Er zijn twee trajecten ontwikkeld.	3 trajecten ontwikkeld
Klanttevredenheid	Onze klanten waarderen de diensten en producten van K&I met een 7,5 of hoger, zoals blijkt uit het klanttevredenheidsonderzoek.	Klant tevredenheid (conform onderzoek maart 2017): Beleidsadvisering: 77% tevredenheid Mobiliteitsstatistieken: 86%

6.2 Communicatie

In 2017 hebben we als organisatie sterk ingezet op het communiceren van onze nieuwe merkidentiteit. Met ingang van 2017 veranderden we onze naam van EP-Nuffic naar Nuffic en gaven daar opnieuw betekenis aan. We profileerden ons actief als dé organisatie voor internationalisering van het onderwijs, als kennis- en dienstencentrum, gericht op alle sectoren van het Nederlands onderwijs.

Tijdens ons jaarcongres, dat 650 deelnemers uit alle sectoren van het onderwijs telde, lanceerden we onze nieuwe identiteit, logo en huisstijl. We markeerden tijdens ons Jaarcongres ook ons 65-jarig bestaan.

Gedurende het jaar hebben we volop aandacht gegeneerd voor de doelen en impact van onze organisatie en ons werk. Meer dan voorheen werden de thema's waar Nuffic zich voor inzet, besproken in nationale en internationale pers en werden onze experts gevraagd om commentaar, in kranten, op de radio en op tv.

In het voorjaar publiceerden we onze cijfers over inkomende mobiliteit. We konden toen melden dat er in 2016-17 meer dan 110.000 buitenlandse studenten in Nederland waren. Rond de zomer was er veel belangstelling voor de cijfers omtrent de uitgaande mobiliteit in mbo en hoger onderwijs. In november creëerden we volop aandacht met de week van de internationale student. Toen publiceerden we cijfers over de 'blijfkans' van internationale studenten in de regio's, en het belang daarvan.

Onze expertise en rol werden positief gewaardeerd tijdens de internationale beurzen EAIE en NAFSA. Onder de vlag van Study in Holland namen 27 instellingen deel, een flinke toename van 20%.. Samen informeerden wij buitenlandse instellingen over het Nederlands hoger onderwijs en de mogelijkheden tot samenwerking en uitwisseling.

Met de Nuffic nieuwsbrief bereikten we maandelijks bijna 12.000 abonnees in alle onderwijssectoren. We zagen dat er steeds meer op onze artikelen wordt geklikt. Een artikel over het verhaal van Joris Luyendijk op ons jaarcongres werd het meest gelezen, gevolgd door een artikel over de gevolgen van Brexit.

We brachten het laatste nummer uit van IO, het blad voor het primair en voortgezet onderwijs. We hebben content geplaatst in andere onderwijsvakbladen voor die sectoren en zetten daar ook in 2018 op in. Daarnaast hebben we specifieke nieuwsbrieven verzonden voor deze doelgroepen. Het onafhankelijke vakblad Transfer over internationalisering van het hoger onderwijs verspreiden we over 4000 abonnees. In 2017 verschenen er 4 specials. We hielden een lezersonderzoek waarvan we de uitkomsten gebruiken voor de doorontwikkeling van dit platform.

Om de klanttevredenheid te meten op onze websites houden we de Net Promotor Score (NPS) bij. Deze score meet in hoeverre bezoekers onze website zouden aanbevelen aan anderen. In 2017 was die -3 voor nuffic.nl en +32 voor nuffic.nl/en. Het grote verschil in waardering is cultureel bepaald. De (Nederlandstalige) bezoekers van de Nederlandstalige website beoordelen gewoonweg 'zuiniger' dan de internationale bezoekers van de Engelstalige site. De verbeterpunten worden meegenomen in de ontwikkeling van de nieuwe corporate websites.

Het informatiecentrum beantwoordde ook in 2017 weer 95% van vragen binnen twee dagen. De signalen van klanten gebruiken we ook direct om de dienstverlening en de online informatievoorziening verder te verbeteren.

Resultaten en kritieke prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator	2015	2016	2017 - 2021 (streefwaarde)	Realisatie 2017
publicatie in de landelijke pers over Nuffic	Niet gemeten	0-meting	20 keer per jaar	Behaald in april 2017
Verhoging Net Promotor Score www.nuffic.nl	Geen meting	-5	+20	-3
Verhoging Net Promotor Score www.nuffic.nl/en	Geen meting	+19	+20	+32
95% van alle publieksvragen wordt binnen twee werkdagen beantwoord	96%	96%	>95%	97.7%
Aantal gebruikers dat nieuwsvoorziening (Transfer, IO, corporate nieuwsbrief) met een ruim voldoende of hoger waardeert	78% van de lezers van Transfer is tevreden tot zeer tevreden (Klantenonderzoek Nuffic, ResearchNed, december 2014).	Geen meting	Lezers waarderen de nieuwsvoorziening met een 7,5 of hoger.	Lezersonderzoek Transfer: 480 respondenten, NPS 7,4. Transfer nodigt uit tot lezen : 93% helemaal eens. Nieuwsbrief via rapportages van Mailplus.

7 Bedrijfsvoering

De doelen qua bedrijfsvoering gelden voor de hele organisatie. Om het behalen van deze doelen ook kwantitatief te kunnen bewaken en verantwoordelijk hebben we prestatie-indicatoren benoemd. Naast de handhaving van een gezonde bedrijfseconomische positie, komen hierin ook de vernieuwing van het HRM-beleid (flexibilisering) en productiviteit tot uitdrukking.

In onderstaande figuur staan de verschillende doelen in hun onderlinge verhouding. In de tabel daaronder worden de bijbehorende prestatie-indicatoren gespecificeerd.

Doelstellingen: doelstellingen bedrijfsvoering



Prestatie-indicatoren bedrijfsvoering Nuffic

Doelstelling	Prestatie-indicator	Streefwaarde	Realisatie
Bedrijfscontinuïteit waarborgen	Solvabiliteit (eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen)	30%	70%
	Liquiditeit (vlottende activa ten opzichte van het kort vreemd vermogen).	130%	486%
Voldoende financieel resultaat behalen	Bruto financieel resultaat uit activiteiten (voor belastingen, zonder rente-inkomsten)	€ 0	€ 399.000
Voldoende productiviteit	Het aandeel personele uren dat (direct) kan worden gedeclareerd.	60%	58%
Diversificatie van inkomsten	Het aandeel overige baten in de totale omzet (baten naast de OCW subsidies, de BZ opdrachten en het Nationaal Agentschap)	8% (begroting 2016), groeiend naar 11% in 2017 en verder.	16%
Personele flexibiliteit verhogen	Gedeelte van de formatie dat bestaat uit medewerkers zonder (vast) arbeidscontract	10% (in 2017).	9%

Uit bovenstaande indicatoren komt het beeld naar voren van een gezonde bedrijfsvoering, in lijn met de gestelde normen. Het positief financieel resultaat springt daarbij in het oog na twee verliesgevend jaren. Nieuwe dienstverlening leidt tot een snellere groei van de overige baten dan verwacht en begroot, maar niet bij alle kernopdrachten (zie volgend hoofdstuk).

In 2017 hebben we het nieuwe organisatie-model in fases uitgewerkt. In het nieuwe organisatie-model staat de professional centraal en werken we in resultaatgerichte teams aan kernopdrachten. Elk team wordt aangestuurd door een teamleider met personele en financiële verantwoordelijkheid. Bij het invoeren van het nieuwe organisatie-model hebben

we als nulmeting een medewerkersonderzoek uitgevoerd met specifieke aandacht voor zelfsturing in de teams en werkdruk. De uitkomsten vormen een basis voor het MT om te bepalen hoe zij richting geven aan de organisatie.

Daarnaast hebben we gewerkt aan het vertalen van de HRM-strategie naar concreet HR-beleid en concrete HR-instrumenten. Zo is de aanbesteding voor een nieuw eHRM-systeem gestart waarmee de operationele HR-processen gedigitaliseerd worden en de werkprocessen een stuk efficiënter zijn ingericht. Ook hebben we een nieuw werving- en selectiebeleid ontwikkeld dat meer gericht is op het selecteren van de juiste competenties en teamrollen. De afspraken met de arbodienst zijn aangescherpt, zodat de teamleiders gecoacht worden in hun nieuwe rol bij verzuimbegeleiding en verzuimpreventie. Met deze ontwikkelingen is de basis gelegd om in 2018 performance management en strategische personeelsplanning verder uit te werken.

Mede naar aanleiding van onze strategische ICT-agenda zijn we een meerjarig programma gestart om onze bedrijfsvoeringsprocessen en -systemen te vernieuwen. In 2017 is hiervoor een blauwdruk opgezet van het ICT landschap van bedrijfsvoering en is het financiële systeem middels een Europese aanbesteding in de markt gezet. In de komende jaren implementeren we dit systeem, evenals het nieuwe eHRM-systeem. Dit leidt onder meer tot een efficiënter beheer en betere, op de interne gebruikers afgestemde functionaliteit.

Op financieel terrein stond 2017 in het teken van verandering. De eerstejaarscontrole van de nieuwe accountant vond plaats (over 2016), we wisselden van huisbankier en de financiële basisadministratie wordt herzien, zoals eerder al beschreven. Daarbij zijn ook de inkoop- en verkoopprocessen volop in beweging, waarbij we streven naar standaardisatie en digitalisering van de betreffende stromen.

We hebben een start gemaakt om de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die per 25 mei 2018 van kracht is, in te bedden in de organisatie. Door middel van voorlichtingssessies en een actieplan maken we gegevensbescherming onderdeel van het reguliere werk en zorgen we ervoor dat Nuffic in 2018 voldoet aan de AVG.

In 2017 zijn de resultaten van een extern uitgevoerde 'security scan' verwerkt. Uit deze scan, waarvan een phishing simulatie een onderdeel was, kwam naar voren dat de security awareness van de medewerkers verbeterd kon worden. Daarom hebben we een campagne uitgevoerd om de medewerkers bewuster te maken van de risico's en het belang van informatiebeveiliging.

8 Financieel beeld

Per saldo is het totale resultaat over 2017 € 399.000. Hiermee kent Nuffic na enkele verliesgevende jaren opnieuw een positief resultaat.

De belangrijkste bijdrage aan het financiële resultaat werd geleverd door de kernopdracht Capaciteitsversterking (Global development) in de uitvoering van de BZ-programma's. In totaal kende de BZ-activiteiten (incl. Stuned) een resultaat van circa 7,5 ton, waar een jaar eerder nog sprake was van een verlies van circa 5 ton. Het positief resultaat is te verklaren door een voorzichtige begroting vanwege onzekerheid over de toekomst van de BZ-programma's. Het nieuwe Orange Knowledge Programme kent meer uren en een ander tarief dan NFP/NICHE/MSP. Dit komt mede doordat voor de hele duur van het programma vaste tarieven gelden, waarin verwachte jaarlijkse loon-/prijsstijgingen zijn verwerkt. Daardoor zal de marge dalen in latere jaren. Ook was er een meevaller in de afrekening over 2016, waarbij een begrotingsoverschrijding alsnog werd vergoed bovenop de met BZ overeengekomen (her-)planning van 2016.

Bij de OCW-activiteiten hadden we een tekort begroot (baten-lasten) in de dienstverlening ten behoeve van het hoger onderwijs, dat gedekt werd door de bestemmingsreserve OCW (onderdeel eigen vermogen op de balans). De omvang van dat tekort was in de realisatie uiteindelijk lager dan verwacht. Dit kwam deels door een gunstige loon- en prijsbijstelling die medio 2016 door het ministerie werd toegekend. Ook was er een lagere overheadopslag die zorgde voor een meevaller in de kosten. Bij de generieke po/vo-activiteiten was sprake van een onderbesteding doordat bovendien enkele aanvullende subsidiebijdragen van OCW niet geheel besteed konden worden aan de betreffende activiteiten (zie ook volgende paragraaf). Het (hogere) restsaldo in de bestemmingsreserve OCW wenden we o.a. aan om deze doorlopende activiteiten te bekostigen.

Het NA Erasmus+ kent een overschot als gevolg van extra inkomsten (EC en OCW) die niet geheel uitgegeven werden. Lagere lasten werden daarnaast veroorzaakt door de lagere overheadopslag. Met het resultaat van de activiteiten van NA Erasmus+ vormen we een bestemmingsreserve om activiteiten in latere jaren van de overeenkomst te dekken. Ook aan de zijde van CINOP was sprake van een onderbesteding. Hiervoor is op de balans van CINOP een egalisatiereserve gevormd.

De overige activiteiten van onze organisatie, waaronder nieuwe diensten, houden we administratief gescheiden van bovenstaande activiteiten, zodat geldstromen niet door elkaar kunnen lopen. Per saldo waren deze activiteiten nog steeds verliesgevend in 2017, wat ten laste gaat van de algemene reserve van de stichting. Als we echter de begrote onttrekking aan het eigen vermogen voor het project 'Sterk merk' hierop in mindering brengen, dan is het verlies 'slechts' een halve ton, en daarmee aanzienlijk kleiner dan in 2016 (- € 0,9 miljoen). Vooral ruime positieve resultaten in de betaalde dienstverlening van de afdelingen Onderwijsvergelijking en Positionering droegen hieraan bij. Boventallige formatieplaatsen (niet financieel gedekt) in de uitvoering van de beurzenprogramma's en (financieel niet gedekte) kosten van business development staan hier tegenover.

Liquiditeit en solvabiliteit

Liquiditeit en solvabiliteit zijn naast het financiële resultaat belangrijke financiële indicatoren voor de bedrijfscontinuïteit in financiële zin. Met een liquiditeitsratio van 486% (2016: 325%) en een solvabiliteitsratio van 70% (2016: 62%) worden de normen uit het beleidskader Treasury ruimschoots gehaald. Het is een solide basis om zowel op korte als langere termijn aan alle

financiële verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van 2016 is sprake van een stijging van de solvabiliteit. Dit komt grotendeels door de stijging van het eigen vermogen als gevolg van het positieve resultaat.

Het bedrag aan gevormde bestemmingreserve wordt buiten beschouwing gelaten in de berekening van de solvabiliteit. Omdat de reserve een specifiek doel heeft, beschouwen we de reserve niet als een toevoeging aan het vrij besteedbare eigen vermogen. Bij de berekening van de liquiditeitsratio en solvabiliteitsratio worden de banksaldi van de programmamiddelen en de programmagelden in de activa en passiva eveneens buiten beschouwing gelaten.

8.1 Terugblik op de financiële ontwikkelingen in 2017

In deze paragraaf gaan we in op de belangrijkste ontwikkelingen in de financiering, kosten en programmamiddelen in 2017. We zetten de realisatie af tegen de begroting. Het onderstaande overzicht geeft inzicht in de totale exploitatie van baten en lasten. Deze cijfers worden onder de tabel nader toegelicht. De financiële analyse / toelichting per kostensoort is opgenomen in de jaarrekening.

Ontwikkelingen in de baten en lasten

Baten & lasten apparaat Nuffic (x €1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroot 2017	Begroot 2018
Baten				
Ministerie van OCW (totaal)	20.586	19.576	18.346	19.527
<i>Directie HO&S</i>	15.323	13.490	13.072	13.604
<i>Directie IB</i>	4.037	4.834	3.969	4.928
<i>Directie PO en VO (doelsubsidies)</i>	1.226	1.252	1.305	995
Ministerie van Buitenlandse Zaken	4.730	5.177	4.258	6.472
Europese Commissie	3.260	3.879	3.134	4.015
Overige baten	3.268	3.734	3.104	2.923
Interest	42	11	-	-
Totaal baten	31.886	32.377	28.842	32.938
Lasten				
Dienstverlening PO en VO	4.198	3.938	3.900	4.389
Dienstverlening MBO sector	576	598	500	928
Bevordering Mobiliteit HO	9.109	8.339	7.227	7.041
<i>Positionering HO</i>	7.578	6.983	6.311	6.321
<i>Beurzenprogramma's</i>	1.531	1.356	916	719
Onderwijsvergelijking	3.520	3.274	3.183	3.353
Nationaal Agentschap Erasmus+	4.576	4.652	4.437	5.239
Capaciteitsversterking	5.169	4.451	4.351	6.046
Bureau Nationale UNESCO Commissie	919	967	955	915
Nuffic brede activiteiten	5.616	5.433	5.211	5.107
<i>Kennis & innovatie</i>	2.033	1.918	1.936	1.998
<i>Communicatie</i>	3.583	3.515	3.275	3.109
Sterk merk en Modernisering BV	155	326	680	312
Totaal lasten	33.838	31.978	30.444	33.329
Resultaat voor belasting	-1.952	399	-1.602	-392

Baten & lasten apparaat Nuffic (x €1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroot 2017	Begroot 2018
Belastingen	244	-	-	-
Resultaat na belasting	-2.196	399	-1.602	-392
Toegevoegd/onttrokken aan Wettelijke reserve	623	510	-	-
Toegevoegd/onttrokken aan bestemmingsreserve OCW-activiteiten	-1.047	-141	-750	-275
Toegevoegd /onttrokken aan bestemmingsreserve Erasmus	-49	465	-	-
Toegevoegd/onttrokken aan Algemene reserve	-1.723	-435	-852	-312

De OCW-subsidie is hoger dan begroot. Dit is het gevolg van meerdere aanvullingen op de initiële subsidie die gedurende het jaar zijn aangevraagd, onder andere voor het nieuwe programma IPV (opvolger VIOS), aanvullende mbo-activiteiten, Internationalisering in Beeld (K&I) en het NA Erasmus+. Ook besloot OCW het Neso-kantoor in Turkije langer te bekostigen dan oorspronkelijk beoogd was.

Niet al deze extra middelen konden volledig uitgegeven worden in 2017. In die gevallen zijn ze administratief geormerkt en worden ze via de bestemmingsreserves OCW en NA beschikbaar gehouden voor de geormerkte activiteiten waarvoor de subsidie is toegekend. Dit geldt voor de mbo-activiteiten, waaronder ook het project Caribische samenwerking, dat als gevolg van orkaanschade vertraagd was, de projecten Internationalisering in Beeld en de aanvulling op de subsidie voor NA Erasmus+ waarover pas laat in 2017 duidelijkheid kwam.

De BZ-baten en -lasten (die vooral Capaciteitsversterking betreffen) waren voorzichtig begroot vanwege de onduidelijkheid die er destijds nog was over de voortzetting van het programma na afloop van het lopende contract. In de loop van 2017 werd het nieuwe Orange Knowledge Programme aan Nuffic gegund, met meer werkzaamheden en dus ook meer apparaatsmiddelen dan de voorganger NFP, NICHE en MSP. Deze oude BZ-programma's lopen de komende jaren geleidelijk af terwijl we het nieuwe juist in volume opbouwen.

De bijdrage van de Europese Commissie aan het Nationaal Agentschap steeg fors in 2017. Aanvankelijk was sprake van een geleidelijke groei, procentueel gekoppeld aan de groei van de programmamiddelen. De EC heeft deze systematiek aangepast met als gevolg dat de baten in 2017 in één keer fors hoger zijn ten opzichte van zowel de begroting als de realisatie in 2016, maar de komende jaren relatief stabiel blijven. De overige baten lijken voor het tweede jaar op rij fors gegroeid en ook toegenomen ten opzichte van de begroting. Net als in 2016 behaalden we de extra omzet in 2017 door de kernopdrachten Onderwijsvergelijking (overige adviezen) en Positionering (overige dienstverlening Neso-kantoren en EU-projecten). Bij de andere kernopdrachten blijft de groei van het ondernemerschap achter.

Terwijl de baten zijn gestegen, zijn de lasten van Nuffic juist met 5% gedaald ten opzichte van 2016. Dit is mede het gevolg van forse budgetoverschrijdingen die er in 2016 waren. In 2017 hebben we meer op de uitgaven gestuurd, door een toegenomen financieel bewustzijn, bezuinigingen binnen enkele afdelingen en intensievere financiële monitoring. De extra lasten ten opzichte van de begroting waren grotendeels gedekt door de extra baten uit activiteiten (ook ten opzichte van de begroting). Dit geldt echter niet over de hele linie. Overschrijdingen van de budgetten van OCW-activiteiten waren er bij Communicatie (extra lasten Jaarcongres) en Positionering. Deze afdeling had te maken met hogere uitzendingskosten voor de Neso-directeuren dan begroot was. De lasten zijn verder hoger dan begroot door het langer openblijven van het Neso-kantoor in Turkije en door de verwerving van meer dienstverlening dan begroot, maar hier stonden ook extra baten tegenover. De afbouw van boventaligheid bij de beurzenprogramma's is uiteindelijk pas aan het einde van het jaar geëffectueerd, waardoor ook hier de begroting overschreden is.

Een andere belangrijke bijdrage aan de kostenreductie was een lagere overheadopslag. Door hogere personele lasten, gedekt door extra baten en soms ook lagere materiële lasten, nam de opslag af. De kosten van het VIBES-programma (ook lager dan begroot) die aanvankelijk ten laste van het Eigen Vermogen (algemene reserve) waren begroot konden hierdoor ook binnen de overheaddekking gefinancierd worden.

Programma-uitgaven

Onderstaande tabel laat de omvang zien van de uitgaven per programma over de verschillende jaren heen. Daarnaast geven we per programmaonderdeel inzicht in de apparaatskosten. In eerdere paragrafen hebben we de ontwikkelingen en afwijkingen met betrekking tot de programma's al toegelicht. Opvallend is de groei in de programmamiddelen. Dit komt in de eerste plaats doordat het programma Erasmus+ zich ontwikkelt richting grootste programma in beheer en door de toename van het aantal kleinere onderwijsprogramma's in Nederland en van Neso Indonesië. Een deel van deze programma's is tijdelijk. De OCW-programma's zijn stabiel in omvang (HO) of krimpen (po/vo, waaronder met name ook VIOS / IPV).

Programma's (uitgaven, x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroot 2017	Begroot 2018
EUI	399	425	520	539
CV	3	1	2	2
Libertas	55	9	0	0
MOU China	409	456	478	478
Overig OCW	0	0	0	0
Totaal programmamiddelen OCW HO	866	891	1.000	1.019
Beheermiddelen programma's OCW HO	299	288	324	476
VIOS (OCW IB PO/VO)	1.356	50	1.500	0
IPV (OCW IB PO/VO)	0	1.061	0	832
VIOS (Min EZ)	38	60	78	0
Totaal programmamiddelen OCW IB (PO/VO)	1.394	1.170	1.578	832
Beheermiddelen programma's OCW IB (PO/VO)	299	208	302	302
United World College OCW IB	52	52	52	52
VAD + TA	401	333	425	360
Overig OCW (*)	55	12	0	0
Totaal programmamiddelen doelsubsidies PO/VO	456	345	425	360
Beheermiddelen doelsubsidies OCW PO/VO	350	318	323	333
Totaal programmamiddelen PO/VO programma's	1.902	1.568	2.055	1.244
Beheermiddelen programma's PO/VO Programma's	649	526	625	635
NICHE	25.380	25.631	30.187	28.002
NFP	29.811	29.236	32.904	9.470
OKP	0	3.991	0	22.275
MSP	916	984	633	859
Totaal programmamiddelen OS Capaciteitsopbouw	56.107	59.842	63.724	60.606
Beheermiddelen OS Capaciteitsopbouw	4.712	3.822	4.019	6.255

Programma's (uitgaven, x € 1.000)	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroot 2017	Begroot 2018
STUNED	3.553	3.289	2.754	2.830
DUTEP	80	88	142	103
EU-SHARE	543	1.193	2.572	0
Totaal programmamiddelen Neso Jakarta	4.176	4.570	5.468	2.933
Beheermiddelen Neso Jakarta	466	410	382	421
Totaal programmamiddelen BZ	59.740	63.131	66.477	63.436
Beheermiddelen programma's BZ	4.938	4.014	4.191	6.425
Science without Borders	174	0	0	0
Lib. Sch. Canada	179	0	0	0
VSB	1.208	1.328	1.350	1.380
Nationale Nederlanden	80	112	170	130
New Holland Scholarship Australië	0	88	100	0
Willem Deetman Studiefonds	184	181	150	150
HOPES	0	332	600	1.012
van Gogh	41	35	50	46
Desmond Fortes	0	15	0	0
Totaal programmamiddelen andere onderwijsprogramma's	1.866	2.089	2.420	2.718
Beheermiddelen andere onderwijsprogramma's	380	449	298	395
Erasmus+ PO, VO en HO	27.561	33.115	30.542	41.343
Erasmus+ MBO en VE	13.930	15.814	14.707	17.818
Totaal programmamiddelen Erasmus+	41.491	48.929	45.249	59.161
Beheermiddelen NA-Erasmus+	4.494	4.502	4.395	5.239
TOTAAL PROGRAMMAMIDDELEN	106.408	117.890	119.916	127.681
TOTAAL BEHEERMIDDELEN PROGRAMMA'S	11.002	9.998	10.043	13.421

(*) betreft PVA Engels

8.2 Vooruitblik: financiële ontwikkelingen in 2018 en daarna

In het Activiteitenplan 2018-2022 presenteren we de door Nuffic geplande activiteiten, en de meerjarige begroting die daar het gevolg van is. In deze paragraaf zoomen we kort in op de belangrijkste financiële ontwikkelingen. Zie het Activiteitenplan voor meer informatie.

Het geschetste beeld uit het Jaarverslag 2016 ging nog uit van meerjarig dalende kaders (en krimpende activiteiten). Dit beeld is veranderd. Het nieuwe programma OKP en het NA Erasmus+ (aanvullende subsidie van EC en OCW) zorgen juist voor groei van activiteiten. De rest van de OCW-subsidie blijft naar verwachting de komende jaren min of meer stabiel in omvang, gebaseerd op de meerjarekaders die Nuffic en OCW met elkaar delen. Wel omvat de OCW-subsidie enkele kleinere specifieke bijdrages met een incidenteel, aflopend karakter. Nuffic voert met OCW het gesprek over continuering van activiteiten waar wenselijk, zoals bij de mbo-activiteiten die OCW bekostigt.

De overige baten hebben we met ingang van 2018 behoedzamer begroot, om het financieel risico in de begroting te verkleinen, naar aanleiding van het verlies in 2016. We zetten nog wel in op groei met behulp van business development, maar dit is in de begrotingscijfers niet zichtbaar gemaakt voor zover extra baten niet onderbouwd kunnen worden.

OCW wil de verantwoordingsrelatie met Nuffic de komende periode herijken. OCW betreft daarbij de aanbevelingen uit het rapport dat de Auditdienst Rijk begin 2018 uitbracht in opdracht van het ministerie. Het gaat daarbij over de verantwoordingsinformatie (inhoudelijk beleidsrijker maken, aan laten sluiten op geoperationaliseerd internationaliseringbeleid van OCW) en ook de bekostigingsgrondslag van Nuffic (mogelijke alternatieven voor de huidige subsidierelatie). Gedurende 2018 geeft OCW in overleg met Nuffic opvolging aan dit rapport, leidend tot nieuwe bestuurlijke afspraken.

9 Risiko- management

Risicobeleid

Nuffic hanteert een risicobeleid dat aansluiting zoekt bij het publieke/maatschappelijke karakter van haar activiteiten en financiering. Van oudsher was Nuffic een organisatie waarin risicobeheersing een zeer belangrijke plaats innam, vaak ook in de vorm van risicomijding. De laatste jaren zijn er doelstellingen ten aanzien van nieuwe dienstverlening en vernieuwing gekomen, die vragen om meer afgewogen, bewuste keuzes in het al dan niet accepteren van risico's. We nemen (zoveel mogelijk bewust) vaker dan voorheen risico's. Daarbij wegen we de gevolgen van beheersmaatregelen (kosten, administratieve belasting, verminderde flexibiliteit) af tegen de omvang van het risico (kans maal impact). Dat kan tot gevolg hebben dat sommige risico's geaccepteerd worden. In 2017 hebben we ten opzichte van eerdere jaren een meer gestructureerd proces van risicomangement ingericht en doorlopen, geïntegreerd in de planning- en controlcyclus.

Risicomangement

Tweemaal per jaar inventariseren en actualiseren we risico's als onderdeel van de planning- en controlcyclus. In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomst van dit proces ultimo 2017/ begin 2018. In het risicomangement van Nuffic inventariseren we risico's waarna deze worden gewogen door de kans en impact te bepalen (hieronder op een vijfpuntschaal 1-5) en deze te vermenigvuldigen. De grootste risico's zijn hieronder weergegeven. Beheersmaatregelen zijn omschreven die Nuffic treft om de risico's te verminderen. Via de interne planning- en controlcyclus is monitoring van de risico's en zo nodig bijsturing geborgd.

Omschrijving risico	Mogelijke gevolgen	Kans	Impact	Risico (R=KxI)	Preventieve beheersmaatregelen
Strategische ambitie, gedrevenheid/ verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers én externe druk zorgen er samen voor dat we meer willen doen dan is begroot, wat kan leiden tot (opnieuw) financiële tekorten in de exploitatie, werkdruk en ook lagere kwaliteit / lange doorlooptijden van operationele processen.	Afname van het eigen vermogen tot onder de grenzen van het benodigde weerstandsvermogen, hoog ziekteverzuim/uitval van medewerkers en teleurstelling bij klanten.	3	4	12	Door verhoging van financieel bewustzijn en kennis in de organisatie (o.a. MD teamleiders) en verbetering van de kwaliteit van de managementinformatie moeten we signalen eerder kunnen omzetten in bijsturing. Het MT stelt prioriteiten (keuzes maken) in geval van knelpunten.
De maatschappelijke discussie over de positieve maar vooral ook negatief gepercipieerde kanten van internationalisering (en van globalisering), kan het draagvlak voor internationalisering aantasten en vormt daarmee ook een bedreiging voor de positie van Nuffic.	Negatieve beeldvorming over Nuffic en internationalisering in media en politiek, bezuinigingen op Nuffic activiteiten, belemmeringen/ beperkingen op de ontwikkeling van internationale studentenmobiliteit.	3	4	12	Dialoog met het ministerie van OCW, in de activiteiten en communicatie meer oog / nuance bieden op de keerzijdes van internationalisering en hoe daarmee om te gaan.
De ontwikkeling van de organisatiecultuur naar meer ondernemerschap en vernieuwing brengt minder nadruk op procedurele controlemaatregelen met zich mee. Dit kan tot risico's in de rechtmatigheid leiden. Aan de andere kant kan teveel focus op interne beheersing leiden tot belemmering in de gewenste ontwikkeling van de organisatiecultuur naar meer ondernemerschap en vernieuwing.	Meer fouten en onzekerheden in de verantwoording, onvoldoende kunnen inspelen op (commerciële) externe kansen en klantwensen en terugkerende onenigheid tussen staf- en lijnfunctionarissen (ook leidend tot irritatie en verminderd werkplezier).	4	3	12	Scherper vaststellen van de criteria / grenzen van ondernemerschap, zodat daar over gecommuniceerd kan worden, er draagvlak/kennis/ begrip ontstaat en op getoetst (nieuwe verkoopcontracten o.a.) kan worden met aanvaardbare uitkomsten.
Het grote aantal projecten en ontwikkelingen zorgt voor overvraging van schaarse capaciteit, terwijl we tegelijkertijd de operationele basisprocessen herijken (o.a. verwerving en inrichting nieuw administratief basissysteem en digitalisering "purchase to pay") en "de winkel" intussen gewoon open moet blijven.	Overvraging van schaarse capaciteit binnen de bedrijfsvoering en elders in de organisatie.	3	3	9	Prioritering vindt plaats waarbij we de inzet op alle niet-urgente, niet-noodzakelijke trajecten naar achter schuiven in de tijd. Inrichting portfoliomanagement helpt in plannen/prioritering.

Omschrijving risico	Mogelijke gevolgen	Kans	Impact	Risico (R=KxI)	Preventieve beheersmaatregelen
Nuffic loopt door het aantal adviesaanvragen voor diploma-waarderingen aan tegen de grenzen van de huidige middelen (mensen en ICT). Risico is dat de kwaliteit of doorlooptijden van de advisering worden geschaad.	De kwaliteit of doorlooptijden van de advisering worden geschaad.	3	3	9	Een aanvraag voor extra middelen wees OCW af. We streven ernaar het aantal tailor made adviezen te verlagen, door kant en klare adviezen via een online tool (Wizard) aan te bieden en instellingen te stimuleren hier meer gebruik van te laten maken. Als dit onvoldoende resultaat heeft, kijken we naar alternatieve financiële middelen.
Nuffic onderhoudt verschillende type relaties met CINOP. Hieronder vallen onder meer een partnerschap in het NA Erasmus+ en subsidierelaties in het kader van Global development. Dit brengt het risico met zich mee dat besluiten in de ene relatie (oneigenlijk) beïnvloedt zouden kunnen worden door afhankelijkheden in andere relaties.	De schijn van belangenverstreming kan leiden tot imagoschade voor Nuffic en tot claims van partijen die zich (al dan niet terecht) benadeeld voelen door besluiten van Nuffic ten gunste van CINOP, bijvoorbeeld in subsidietenders van OKP.	4	2	8	In 2018 zal een bestuurlijke evaluatie van het NA Erasmus+ plaatsvinden. Daar bovenop wordt ook de bredere samenwerking tussen CINOP en Nuffic geëvalueerd inclusief eventuele onwenselijkheden die daar deel van uitmaken met het oog op de toekomstige inrichting van het Nationaal Agentschap.
De activiteiten van het mbo programma kosten structureel meer dan €800,000 terwijl de lange termijn financiering van OCW op € 500,000 is vast gesteld.	Het mbo programma kan niet volledig uitgevoerd worden en medewerkers worden boventallig.	4	2	8	Met OCW wordt het gesprek gevoerd over continuering van tijdelijke activiteiten/subsidies. Daarnaast wordt gezocht naar andere financiering (betaalde dienstverlening), voor andere taken in opdracht van derden.
Digitalisering groeit binnen Nuffic, maar cybercrime neemt ook steeds meer toe. Tegelijkertijd worden de wettelijke eisen aan informatiebeveiliging strenger (AVG). Het risico op schendingen van de informatiebeveiliging neemt daardoor toe.	Meerdere gevolgen: <ul style="list-style-type: none"> • Imago schade • Boetes en schade bij ontvreemde persoons gegevens waarbij de bestuurder hoofdelijk aansprakelijk kan worden gesteld en de bij de nieuwe verordening de boete op kan lopen tot miljoenen. • Productiviteitsverlies bij onbeschikbaarheid applicaties 	2	4	8	<ul style="list-style-type: none"> • Goede risicoanalyse per applicatie en opvolging daarvan • Meer aandacht in cultuur, management en personeel voor beveiliging
Door snelle veranderingen in het onderwijs en de samenleving, het wegvallen van stimuleringsubsidies bestaat de kans dat onze programma's en activiteiten minder goed aansluiten bij de vragen en behoefte van scholen en instellingen.	Terugloop in deelname scholen en docenten aan onze activiteiten en daling van inkomsten	2	4	8	Op basis van het begin 2017 gehouden onderzoek en in nauw overleg met vertegenwoordigers van de scholen zal het hele po/vo aanbod herzien, geactualiseerd en uitgebreid worden. Daarnaast wordt ingezet op het vergroten van ons bereik en naamsbekendheid, o.a. door ambassadeurs nieuwe scholen te laten benaderen en bezoeken.
Door onduidelijkheid over de meerjarige beschikbaarheid van OCW doelsubsidies is het lastig meerjarige doelen voor deze programma's te formuleren en realiseren. Deze onduidelijkheid wordt nog versterkt omdat nog niet duidelijk is wat de prioriteiten zijn van de nieuwe bewindspersoon.	Activiteiten vervallen tot jaarlijks routine en er vindt geen vernieuwing plaats. OCW kan van het ene op het andere moment besluiten de financiering van doelsubsidies stop te zetten.	2	4	8	Deze situatie wordt met betrokken OCW directies besproken. Zo veel mogelijk wordt geprobeerd voor deze programma's meerjarig doelen te stellen en meerjarige afspraken te maken met de betrokken partners (o.a. lerarenopleidingen). Indien financiering weg mocht vallen zullen de programma's gestaakt worden.

10 Jaarrekening en bijlagen

10.1 Balans (vóór resultaatbestemming)

X €1.000	Ref.	2017	2016	
ACTIVA				
1. Vaste Activa				
1.1	Immateriële vaste activa	10.5.1	1.194	684
1.2	Materiële vaste activa	10.5.1	3.861	4.308
			5.055	4.992
2. Vlottende activa				
2.1	Debiteuren	10.5.2	555	1.573
2.2	Programmageden en apparaatskosten	10.5.2	2.205	1.238
2.3	Te vorderen programmagelden	10.5.2	864	-
2.4	Overlopende activa	10.5.2	1.608	1.633
2.5	Belastingen	10.5.2	89	61
2.6	Liquide middelen	10.5.2	65.712	93.700
			71.033	98.205
Totaal			76.088	103.197
PASSIVA				
3. Eigen vermogen				
3.1	Algemene reserve	10.5.3	15.230	16.953
3.2	Bestemmingsreserve OCV-activiteiten	10.5.3	486	627
3.3	Bestemmingsreserve Erasmus+	10.5.3	465	-
3.4	Wettelijke reserve	10.5.3	1.194	684
3.5	Onverdeeld resultaat	10.5.3	-435	-1.723
			16.940	16.541
4. Voorzieningen				
4.1	Groot onderhoud gebouw	10.5.4	1.088	1.034
4.2	Uitkeringen na ontslag	10.5.4	491	774
4.3	Jubileumuitkering	10.5.4	63	58
			1.642	1.866
5. Kortlopende schulden				
5.1	Crediteuren	10.5.5	975	4.757
5.2	Programmageden en apparaatskosten	10.5.5	48.219	75.787
5.3	Betaalbaar gestelde programmagelden	10.5.5	4.784	-
5.4	Verlof- en ZNU-rechten personeel	10.5.5	1.190	1.437
5.5	Overlopende passiva	10.5.5	1.270	1.665
5.6	Belastingen en sociale verzekeringen	10.5.5	1.068	1.144
			57.506	84.790
Totaal			76.088	103.197

10.2 Staat van baten en lasten

X €1.000	Ref.	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
1. PROGRAMMAMIDDELEN				
Ministerie van OCW	10.6.1	399	-	1.014
Ministerie van Buitenlandse Zaken	10.6.1	83	-	132
Europese Commissie	10.6.1	25	-	-
Totaal baten		507		1.146
Beurzen	10.6.1	507	-	547
Netwerken en Relaties	10.6.1	-	-	599
Totaal lasten	10.6.1	507	-	1.146
Resultaat Programmabeheer		-	-	-
2. NUFFIC APPARAAT				
Generieke subsidie ministerie van OCW	10.6.2	18.324	17.041	19.360
Overige subsidie ministerie van OCW	10.6.2	1.252	1.305	1.226
Ministerie van Buitenlandse Zaken	10.6.2	5.177	4.258	4.730
Europese Commissie	10.6.2	3.879	3.135	3.260
Overige baten	10.6.2	3.734	3.103	3.268
Bijzondere baten	10.6.2	-	-	-
Totaal baten		32.366	28.842	31.844
Personeel	10.6.3	18.101	18.498	18.338
Uitzendkrachten en detachering	10.6.3	3.126	1.324	3.478
Huisvesting	10.6.3	761	1.005	868
Afschrijvingskosten	10.6.3	677	747	556
Overige lasten	10.6.3	9.313	8.870	10.598
Totaal lasten		31.978	30.444	33.838
Bedrijfsresultaat		388	-1.602	-1.994
Interest	10.6.2	11	-	42
Resultaat voor belasting		399	-1.602	-1.952
Belastingen	10.6.4	-	-	-244
Resultaat na belastingen		399	1.602-	2.196-
Toevoeging of onttrekking aan:				
Wettelijke reserve	10.5.3	510	-	623
Bestemmingsreserve Nuffic-activiteiten	10.5.3	-141	-750	-1.047
Bestemmingsreserve Erasmus-activiteiten	10.5.3	465	-	-49
Algemene reserve	10.5.3	-435	-852	-1.723
		399	-1.602	-2.196

10.3 Kasstroomoverzicht

x €1.000	Ref.	2017	2016
Bedrijfsresultaat 2017	10.2	399	-1.994
Aanpassingen			
Afschrijving materiële vaste activa	10.5.1	539	485
Afschrijving immateriële vaste activa	10.5.1	137	73
Mutatie voorziening groot onderhoud	10.5.4	54	95
Mutatie voorziening jubileumuitkering	10.5.4	5	5
Mutatie voorziening uitkering na ontslag	10.5.4	-283	237
Mutatie voorziening fiscale verplichting	10.5.4		
		452	895
Veranderingen in het werkkapitaal			
Activa			
Mutatie debiteuren	10.5.2	1.018	-374
Mutatie programmabeheer	10.5.2	-967	307
Mutatie overlopende activa	10.5.2	-839	-279
Passiva			
Mutatie crediteuren	10.5.5	-3.782	3.013
Mutatie programmabeheer	10.5.5	-27.568	23.892
Mutatie overige te betalen belastingen en sociale verzekeringen	10.5.5	-104	35
Mutatie overlopende passiva	10.5.5	4.142	238
Interest	10.6.2		41
Betaalde vennootschapsbelasting			-244
		28.100	26.629
		27.249	25.530
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in immateriële vaste activa	10.5.1	-647	-696
Investeringen in materiële vaste activa	10.5.1	-92	-514
Desinvesteringen in immateriële vaste activa			-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	10.5.1		1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-739	-1.209
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Mutatie geldmiddelen		-27.988	24.321
Saldo liquide middelen op 1 januari	10.5.2	93.700	69.379
Saldo liquide middelen op 31 december	10.5.2	65.712	93.700
Mutatie geldmiddelen		-27.988	24.321

10.4 Algemene toelichting en grondslagen van waardering en resultaatbepaling

10.4.1 Algemene toelichting

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. Stichting Nuffic is ontstaan uit een fusie tussen Europees Platform en Nuffic per 1 januari 2015.

Nuffic is de Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs. Van primair en voortgezet onderwijs tot beroepsgericht en hoger onderwijs en onderzoek. Onze ambitie is dat iedere leerling en student internationale ervaring opdoet. De belangrijkste taken van Nuffic zijn:

- beheren van programma's in opdracht van de Nederlandse overheid, de Europese Unie en derden;
- betrouwbare voorlichting geven over het Nederlandse en het buitenlandse onderwijs;
- versterken van de positie en bekendheid van het Nederlandse onderwijs en wetenschappelijk onderzoek;
- waarderen van diploma's en bevorderen van de transparantie van onderwijssystemen;
- bundelen en ter beschikking stellen van kennis en expertise;
- verrichten van activiteiten voor derden die niet publiek bekostigd worden, voor zover ze passen binnen de kaders van het overheidsbeleid.

Ten behoeve van het positioneren van het Nederlandse hoger onderwijs in het buitenland heeft Nuffic Netherlands Education Support Offices (Nuffic Neso's) in het buitenland. In 2017 waren de volgende kantoren operationeel:

- Neso China in Beijing
- Neso Indonesië in Jakarta
- Neso Thailand in Bangkok
- Neso Mexico in Mexico-City
- Neso Rusland in Moskou
- Neso Brazilië in Brasilia
- Neso Vietnam in Ho Chi Minh City
- Neso Zuid-Korea in Seoul
- Neso India in Bangalore
- Neso Turkije in Istanbul
- Neso Zuid-Afrika in Pretoria

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft een jaarlijkse subsidie verleend, te weten van 1 januari 2017 tot 31 december 2017, met het oog op de uitvoering van de taken zoals vastgelegd in het kaderstellende activiteitenplan Nuffic 2017-2021. Op deze subsidie zijn de in 2014 voor Nuffic vastgestelde subsidievoorwaarden zoals vastgelegd in de bestuurlijke overeenkomst 'OCW en Nuffic 2015-2020' van toepassing en de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS d.d. 8 februari 2016.

Deze jaarrekening is opgesteld op 1 mei 2018 en betreft het boekjaar van 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017.

10.4.2 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Als grondslag voor externe jaarverslaggeving worden Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) toegepast. Bovendien is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen voor de (semi)publieke sector van toepassing.

De activa en passiva zijn, voor zover niet anders vermeld, opgenomen tegen de historische kostprijs.

Nuffic past in het bijzonder RJ 640 Organisaties zonder winststreven toe. Om een goed inzicht te geven in de bijzondere karakteristiek van Nuffic, zijn op basis van RJ 640.307 omschrijvingen van en indelingen in posten voor zover nodig aangepast ten opzichte van de modellen voor balans en staat van baten en lasten zoals opgenomen in het Besluit modellen jaarrekening.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar 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 ze 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 schattingen worden gemaakt op basis van ervaringen uit het verleden en de toekomstverwachtingen. 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.

Financiële instrumenten

De financiële instrumenten omvatten vorderingen, geldmiddelen, schulden, overige financieringsverplichtingen en overige te betalen posten. De financiële instrumenten maken deel uit van de activiteitenportefeuille en worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. De vervolgwaardering vindt plaats tegen de geamortiseerde kostprijs.

Immateriële vaste activa

Ontwikkelingskosten worden geactiveerd voor zover daar een economisch voordeel tegenover staat en worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs. De geactiveerde kosten worden afgeschreven over de verwachte economische gebruiksduur vanaf het moment dat het actief in gebruik wordt genomen. De afschrijving vindt plaats volgens de lineaire methode. De gehanteerde afschrijvingstermijn is drie tot vijf jaar.

Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingskosten wordt een wettelijke reserve gevormd.

Materiële vaste activa

De waardering van de vaste activa vindt plaats op basis van historische kostprijs, onder aftrek van afschrijvingen. Kosten worden geactiveerd indien deze gemaakt zijn voor de aanschaf of vervanging van vaste activa of voor de verbouwing/renovatie van het gebouw. Afschrijvingen zijn berekend volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische gebruiksduur, uitgaande van een restwaarde van 0. 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
losse inrichting gebouw	5 jaar
installaties/inrichting gebouw	15 jaar
gebouw	40 jaar

Op de grond van het gebouw wordt niet afgeschreven.

Voor groot onderhoud aan het gebouw is een aparte voorziening getroffen.

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden.

De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde, inclusief de transactiekosten. Na eerste verwerking worden vorderingen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, minus benodigde voorziening voor oninbaarheid. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Actieve belastinglatenties

Latente belastingvorderingen 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 bij benadering gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen.

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 opbrengsten of kosten.

Bestemmingsreserves worden gevormd om toekomstige uitgaven te financieren. Het gaat om bedragen die met een bepaald doel worden aangewend.

Voorzieningen

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:

De rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk).

Het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is.

Er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichting.

De voorziening groot onderhoud wordt in de jaarrekening opgenomen om de kosten van groot onderhoud gelijkmatig te verspreiden over een periode van dertig jaar. De basis voor het bepalen van de voorziening groot onderhoud vormt het door een extern bouwkostenbureau opgestelde meerjarige onderhoudsplan. Dit onderhoudsplan is onderverdeeld in drie kostengroepen, namelijk reguliere jaarlijkse onderhoudskosten, verbouwwerkzaamheden en onderhoudswerkzaamheden. Alleen de laatste categorie wordt als groot onderhoud aangemerkt. De reguliere jaarlijkse onderhoudskosten komen direct ten laste van de staat van baten en lasten en de verbouwwerkzaamheden worden geactiveerd als materiële vaste activa. Als groot onderhoud worden daarom aangemerkt alle onderhoudswerkzaamheden aan de buitenkant van het pand en de werkzaamheden om de binnenkant van het pand te onderhouden totdat een nieuwe renovatie over vijftien jaar zal plaatsvinden. Jaarlijks vindt aan de hand van de geschatte kosten in het groot onderhoudsplan een toevoeging aan de voorziening groot onderhoud plaats. De dotatie aan de voorziening wordt verantwoord als kosten groot onderhoud. Indien de kosten groot onderhoud uitgaan boven het voorziene bedrag voor die bepaalde werkzaamheid, worden de meerkosten verwerkt in de staat van baten en lasten als kosten groot onderhoud.

Personeelsvoorzieningen worden gewaardeerd op basis van contante waarde.

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 bij de eerste opname. Na de eerste opname worden de schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

Overlopende passiva

Overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen en nog te betalen bedragen ter zake 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.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de staat van baten en lasten opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op de verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Baten en lasten

In de staat van baten en lasten is een onderscheid gemaakt tussen enerzijds programmamiddelen en anderzijds het Nuffic-apparaat.

Programmamiddelen

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 Nuffic worden uitgevoerd niet verwerkt via de staat van baten en lasten. Het belangrijkste criterium om te bepalen of een programma wel of niet voor rekening en risico van Nuffic wordt uitgevoerd is of het economisch risico wel/niet is overgedragen aan Nuffic. Contractuele afspraken tussen Nuffic en financiers spelen bij de keuze een belangrijke rol, maar ook het inschatten bij welke partij de financiële risico's liggen, bijvoorbeeld bij de afhandeling van juridische kwesties of in geval er sprake is van onregelmatigheden binnen de projectuitvoering. De programma's die Nuffic uitvoert namens de minister of waar Nuffic fungeert als dienstverlener waarbij het financieel risico verder als laag is ingeschat, zijn ingedeeld als programma's niet voor rekening en risico van Nuffic.

Voor de programma's die wel voor rekening en risico van 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 Nuffic op grond van de bepalingen in de overeenkomst op het moment van afrekening met de belanghebbende de baten van de donor activeert.

Nuffic-apparaat

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Resultaten worden slechts genomen voor zover ze op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien ze vóór het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Resultaten op de geormerkte activiteiten die kunnen worden toegevoegd c.q. ten laste worden gebracht van een egalisatiereserve, komen niet tot uitdrukking in de staat van baten en lasten.

De baten zijn ingedeeld naar financieringsbron. Baten worden slechts genomen indien ze bij de financier in rekening gebracht kunnen worden. De contractueel vastgelegde afspraken zijn daarbij leidend.

Pensioenen

Uitgangspunt voor verwerking in de jaarrekening is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan het pensioenfonds verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op de balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op de balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Nuffic neemt deel in een bedrijfstakpensioenfonds ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds ABP. Nuffic heeft geen verplichting voor het eventueel financieren van tekorten anders dan verrekening in hogere toekomstige premienota's.

De actuele dekkingsgraad bedroeg per 1 januari 2018 104,4%. De beleidsdekkingsgraad, het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden van de twaalf voorafgaande maanden is per jaareinde 2017 101,5%. Door het gemiddelde te gebruiken zal deze beleidsdekkingsgraad van maand tot maand minder sterk fluctueren dan de actuele dekkingsgraad. Nuffic heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds anders dan de betaling van hogere toekomstige premies. Nuffic heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Transacties in vreemde valuta's

Transacties luidend in vreemde valuta's worden in de betreffende functionele valuta van de Neso-kantoren omgerekend tegen de geldende wisselkoers (maandkoers, gebaseerd op de wisselkoers per eerste dag van de maand). In vreemde valuta's luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als last in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Bedrijfsuitoefening in het buitenland

De activa en verplichtingen van bedrijfsuitoefening in het buitenland worden in euro's omgerekend tegen de geldende koers per balansdatum. De opbrengsten en kosten van buitenlandse activiteiten worden in euro's omgerekend tegen de wisselkoers (maandkoers, gebaseerd op de wisselkoers per de eerste dag van de maand).

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

10.5 Toelichting op de balans

10.5.1 Vaste activa

Immateriële vaste activa

x €1.000	Ontwikkelingskosten	Immateriële vaste activa In uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde t/m 2016	589	587	1.176
Afschrijvingen t/m 2016	-492	-	-492
Boekwaarde per 31-12-2016	97	-	684
Mutaties in de boekwaarde			
Mutaties	761	-761	-
Investerings	-	647	647
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-137	-	-137
	624	-114	510
Aanschafwaarde t/m 2017	1.350	473	1.823
Afschrijvingen t/m 2017	-629	-	-629
Boekwaarde per 31-12-2017	721	473	1.194

Dit jaar zijn ontwikkelkosten van de applicatie voor programmabeheer Delta en de begrotingsapplicatie geactiveerd. In de immateriële vaste activa in uitvoering zijn de ontwikkelkosten van het nieuw financieel systeem Business World, uitbreiding van CRM en de herziening van de applicatie EVA inbegrepen. Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelingskosten is een wettelijke reserve gevormd.

Materiële vaste activa

x €1.000	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafwaarde t/m 31-12-2016	6.833	2.888	9.721
Afschrijvingen t/m 31-12-2016	-3.317	-2.096	-5.413
Boekwaarde per 31-12-2016	3.516	792	4.308
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	-	92	92
Desinvesteringen aanschafwaarde	-	-	-
Afschrijvingen	-246	-293	-539
	-246	-201	-447
Aanschafwaarde t/m 31-12-2017	6.833	2.980	9.813
Afschrijvingen t/m 31-12-2017	-3.563	-2.389	-5.952
Boekwaarde per 31-12-2017	3.270	591	3.861

Het pand is gewaardeerd op basis van historische kostprijs. Het pand is in volle eigendom van Nuffic. De actuele waarde kan materieel afwijken van de boekwaarde.

De investeringen van 2017 betreffen grotendeels computerapparatuur. Er hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan.

10.5.2 Vlottende activa

Debiteuren

x €1.000	2017	2016
Debiteuren	639	1.657
Voorziening debiteuren	-84	-84
	555	1.573

Vanaf 2017 worden de programma gerelateerde vorderingen in het debiteurenbestand apart in de balans weergegeven. In het saldo van vorig jaar zijn af te wikkelen projecten van het programma NA-LLL inbegrepen.

De looptijd van de debiteuren bedraagt minder dan een jaar.

Programmamiddelen en apparaatskosten

Nog te ontvangen programmagelden

x €1.000	2017	2016
BZ CANADA	22	47
OCW IPV	261	-
	283	47

Nog te ontvangen apparaatskosten

x €1.000	2017	2016
BZ CANADA	21	15
DUTEP	24	-
NICHE/NPT	325	316
NFP	171	411
MSP	-	7
OKP	776	-
STUNED	91	-
EC HOPES	20	-
NA-LLL	1	14
Overig EU-Share	447	277
DESMOND	15	7
VSB	-	144
WDS	31	-
	1.922	1.191

x €1.000	2017	2016
Totaal programmamiddelen/apparaatkosten	2.205	1.238

Vorderingen nemen toe door de nieuwe programma's IPV en OKP. Voor het nieuwe BZ-programma OKP ontvangen we de beheerskosten van het laatste kwartaal in het nieuwe jaar. Bij EU-Share dient nog de vergoeding voor apparaatskosten in zijn geheel te worden ontvangen.

Het saldo van de IPV regeling schooljaar 2017/2018 van € 261k is als volgt opgebouwd: aan programmamiddelen is € 1.121k uitbetaald en op basis van de instellingssubsidie 2017 is beschikbaar en ontvangen € 860k. Het subsidieplafond bedraagt volgens de in de Staatscourant gepubliceerde IPV regeling € 1.710k. Resterende programmamiddelen uit het VIOS programma van € 850k zijn, na goedkeuring door OCW, overgeheveld naar de IPV regeling. Deze mutatie is nog niet verwerkt in de jaarrekening 2017 aangezien de noodzakelijke formalisering nog moet worden afgerond.

Van de in het boekjaar 2017 uitbetaalde programmamiddelen IPV heeft € 626k betrekking op resterende middelen uit het VIOS programma schooljaar 2014/2015 (instellingssubsidie 2014 en 2015 Stichting Europees Platform met kenmerk: 58221 VP 1021).

Te vorderen programmagelden

Programmagelden die Nuffic nog te vorderen heeft van instellingen en bursalen worden vanaf 2017 apart in de balans gepresenteerd. In het bedrag zijn vorderingen inbegrepen van o.a. NICHE, NFP en het Erasmus+ programma.

Overlopende activa

x €1.000	2017	2016
Depotbedragen	85	114
Vooruitbetaalde huur	47	109
Vooruitbetaalde abonnementen en lidmaatschappen	253	275
Nog te factureren bedragen	708	593
Vooruitbetaalde exploitatiekosten Neso Zuid Afrika en Neso India	117	101
Etwinning	60	71
Overig	338	370
	1.608	1.633

Depotbedragen betreft voornamelijk de borg die is betaald voor de huur van de Neso-kantoren en woningen van Neso-directeuren. De borg van Neso Indonesië is terug ontvangen. De vooruitbetaalde huur betreft de huur van de woningen van de Neso-directeuren. De nog te factureren bedragen betreffen posten die in 2018 zijn gefactureerd over 2017. Vanaf 2016 worden de exploitatiekosten voor Neso Zuid-Afrika en Neso India vooruitbetaald. Voor het project eTwinning is een bedrag te vorderen op basis van de verrichte activiteiten. De overige vorderingen bestaan onder andere uit te declareren bestedingen van activiteiten die een externe financiering kennen en nog niet per balansdatum konden worden afgerekend. Van de overlopende activa heeft € 1.579.000 een looptijd korter dan een jaar.

Te vorderen belastingen

De te vorderen loonheffing betreft ingehouden gelden ten behoeve van te betalen loonbelasting van medewerkers die in het buitenland gestationeerd zijn.

x €1.000	2017	2016
Te vorderen loonheffing	89	61

Liquide middelen

x €1.000	2017	2016
Kas	6	12
Banksaldi programmamiddelen	45.930	71.987
Banksaldi algemeen	19.767	21.702
Kruisposten	9	-1
	65.712	93.700

De banksaldi programmamiddelen bedragen in totaal € 45.930.000. Hieronder staat een specificatie per programma weergegeven.

x €1.000	2017	2016
ERASMUS	16.962	30.686
DUTEP	102	137
NA-LLL	9	3.818
NFP	6.411	19.894
NICHE/NPT	14.658	13.447
STUNED IV	2.862	3.028
EU-SHARE	784	977
OKP	4.142	-
	45.930	71.987

In de banksaldi programmamiddelen en banksaldi algemeen zijn zakelijke spaarrekeningen opgenomen, die direct opneembaar zijn en niet meerjarig zijn vastgelegd.

De banksaldi programmamiddelen zijn alleen direct opneembaar binnen het daarvoor bestemde programma.

Het saldo liquide middelen is in 2017 afgenomen ten opzichte van 2016 doordat Erasmus+ het tweede voorschot pas einde van het jaar heeft aangevraagd. Voor NFP is ook een afname te zien doordat er geen nieuwe verplichtingen zijn aangegaan.

10.5.3 Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn in de volgende verloopstaat weergegeven:

x €1.000	Algemene reserve	Wettelijke reserve	Bestemmings-reserve OCW activiteiten	Bestemmings-Reserve Erasmus+	Onverdeeld resultaat boekjaar	Totaal
Vermogen per 1-1-2017	16.953	684	627	-	-1.723	16.541
Mutatie 2017	1.723	-	-	-	1.723	-
Resultaat 2017	-	510	-141	465	-435	399
Vermogen per 31-12-2017	15.230	1.194	486	465	-435	16.940

Het totale resultaat bedraagt € 399.000 positief.

De algemene reserve bedraagt € 15.230.000. Het verlies van de overige activiteiten is ten laste gebracht van de algemene reserve. Voor een bedrag van € 510.000 is een wettelijke reserve gevormd voor het niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelkosten.

Voor het OCW-deel van het eigen vermogen is de bestemmingsreserve gevormd ter dekking van tekorten voor OCW-activiteiten. Het verlies van de OCW-activiteiten van € 141.000 dit jaar wordt ten laste gebracht van deze bestemmingsreserve.

Voor activiteiten Erasmus+ is een bestemmingsreserve gevormd. Het positief resultaat van € 465.000 voor activiteiten Erasmus + van 2017 wordt toegevoegd aan de reserve.

10.5.4 Voorzieningen

Groot onderhoud gebouw

Uitvoering van het groot onderhoud van het gebouw vindt plaats op basis van een onderhoudsplan dat een periode van dertig jaar beslaat. Via dotaties ten laste van de exploitatie wordt de voorziening over die dertig jaar voldoende op peil gehouden. In dit onderhoudsplan zijn als groot onderhoud aangemerkt de onderhoudswerkzaamheden aan de buitenkant van het pand, en tevens de werkzaamheden om de binnenkant van het pand te onderhouden totdat na vijftien jaar een nieuwe renovatie plaatsvindt. De dotatie heeft plaatsgevonden op basis van een aangepast onderhoudsplan. Van de voorziening groot onderhoud gebouw heeft € 174.000 een looptijd korter dan een jaar.

x €1.000	2017	2016
Stand per 1 januari	1.034	939
Donaties	99	100
Vrijval	-45	-4
Onttrekkingen	-	-1
Stand per 31 december	1.088	1.034

Uitkeringen na ontslag

De uitkeringen na ontslag, zowel het wettelijke als het bovenwettelijke deel, worden betaald uit de daartoe getroffen voorziening. De contante waarde is bepaald op basis van een indexeringspercentage van 1,9% (CBS-index cao-loonstijging) en een disconteringspercentage van 0,8% (overeenkomstig IAS 19 afgeleid van het rendement op hoogwaardige ondernemingsobligaties met een looptijd van 7,5 jaar).

In 2017 is voor € 364.000 onttrokken aan de voorziening. Bovendien zijn dotaties gedaan voor negen nieuwe aanspraken. Bij het bepalen van de voorziening wordt rekening gehouden met de kans dat medewerkers aanspraak zullen maken op de uitkering na ontslag aan de hand van criteria als duur uitkering, leeftijd, opleiding en werkervaring. Daarnaast wordt de hoogte van de voorziening voor reeds bestaande aanspraken getoetst aan de werkelijke uitkeringen en zo nodig bijgesteld. Van de voorziening 'uitkeringen na ontslag' heeft € 233.000 een looptijd korter dan een jaar.

x €1.000	2017	2016
Stand per 1 januari	774	537
Donaties	346	624
Vrijval	-265	-168
Onttrekkingen	-364	-219
Stand per 31 december	491	774

Jubileumuitkering

Bij de berekening van de benodigde voorziening is rekening gehouden met de blijfkans van werknemers, de pensioenleeftijd en een jaarlijkse loonstijging van 1,9%. De voorziening wordt aan de hand van een disconteringsrente van 0,8% contant gemaakt. Van de voorziening 'jubileumuitkering' heeft € 4.000 een looptijd korter dan een jaar.

10.5.5 Kortlopende schulden

Crediteuren

x €1.000	2017	2016
Crediteuren programma-uitvoering	-	1.488
Overige crediteuren	975	3.269
	975	4.757

Vanaf 2017 worden de crediteuren met betrekking tot programmagelden geassocieerd als betaalbaar gestelde programmagelden. Vorig jaar was het overige crediteurensaldo hoger door de te betalen facturen aan het uitzendbureau en voor aanschaf computerapparatuur.

Programmamiddelen en apparaatskosten

Om een beeld te geven van de standen van de programma's, is onderscheid gemaakt tussen vooruit ontvangen programmamiddelen/apparaatskosten en te betalen programmamiddelen/ apparaatskosten.

Vooruit ontvangen apparaatskosten

x €1.000		2017	2016
OCW	BUURT	298	46
EC	HOPES	-	167
BZ	LIBANON	21	-
	MSP	4	-
	STUNED IV	-	34
Overig	NHS	8	-
	NN FUTURE	9	-
	VSB	83	-
		423	247

Vooruit ontvangen programmamiddelen

x €1.000		2017	2016
OCW	BIOS	67	67
	CHINA	329	355
	CV	4	3
	EUI	751	707
	HSP	31	31
	LIBERTAS	213	222
	TAALEXP	1	1
	TAD	56	56
	UWC	-	52
	VIOS	1.045	1.037
	Overig	175	175
BZ	CANADA	-	-
	DUTEF	131	116
	LIBANON	630	-
	NFP	6.526	19.683
	NICHE/NPT	14.521	12.917
	MSP	24	184
	OKP	151	-
	STUNED	3.024	3.084
EC	ERASMUS+	16.858	30.727
	HOPES	1.168	1.500
	NA-LLL	-	2.160
Overig	EU-SHARE	1.141	1.102
	HEC	2	2
	NHS	-	95
	NN FUTURE	10	9
	VAN GOGH	28	18
	VSB	163	172
	WDS	75	143
	SWB	-	271
		47.124	74.889

Vooruit ontvangen programmamiddelen en apparaatskosten

x €1.000		2017	2016
OCW	Internationalisering	8	8
	Certilingua	12	12
	LINQ	239	202
	TAF	-	-3
	TALENLAB	11	7
	VADD1	152	93
	VADD2	241	280
	VVTO	9	52
		672	651
Totaal programmamiddelen en apparaatskosten		48.219	75.787

Het vooruit ontvangen bedrag aan programmamiddelen en apparaatskosten per balansdatum neemt af wegens de liquiditeitsaanvraag van Erasmus+ die pas eind 2017 is ingediend. Bij NFP nemen de vooruit ontvangen bedragen af omdat geen nieuwe verplichtingen worden aangegaan. Het NA-LLL programma is financieel afgewikkeld.

Betaalbaar gestelde programmagelden

De te betalen programmagelden aan instellingen en bursalen in de crediteuren wordt vanaf 2017 apart gepresenteerd als betaalbaar gestelde programmagelden. In dit bedrag zijn voor circa € 4 miljoen programmamiddelen voor het OKP-programma inbegrepen.

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		2017	2016
	Reservering vakantie-uitkering	487	503
	Reservering verlofuren	703	934
		1.190	1.437

Reservering verlofuren is o.a. gedaald doordat voor € 142.000 vorig jaar in de waardering ten onrechte rekening was gehouden met pensioenpremies. Het restant van de mutatie is te verklaren door verkoop van verlofuren.

Overlopende passiva

x €1.000	2017	2016
NARIC	91	112
UNESCO	64	46
BOLOGNA	42	164
EAEHE	-	49
Accountantscontrole	142	98
Te betalen ontslagvergoeding	117	8
Reservering wvv EP'ers	-	22
Nog te ontvangen facturen	522	879
Netwerkgelden	73	203
Reservering verlofuren	219	84
Overig	1.270	1.665

De te betalen ontslagvergoeding is toegenomen wegens nieuwe aanspraken. In totaal is er voor vier medewerkers een reservering opgenomen.

Er is ook een toename op de reservering accountantskosten doordat er meer te controleren programma's waren dan vorig jaar.

De nog te ontvangen facturen waren vorig jaar hoger door nog te ontvangen facturen voor inhuur derden en hotelovernachtingen.

De netwerkgelden nemen af doordat voor TIO-activiteiten meer kosten zijn gemaakt dan aan netwerkbijdrage is gefactureerd. Hierdoor is aanspraak gemaakt op de reservering.

De post 'Overig' bestaat voornamelijk uit overige vooruit ontvangen bedragen en overige nog te betalen bedragen.

Te betalen belastingen en sociale premies

x €1.000	2017	2016
Te betalen omzetbelasting	31	117
Te betalen loonheffing	831	847
Te betalen pensioenpremies	206	180
	1.068	1.144

10.5.6 Financiële instrumenten

Nuffic maakt bij de uitvoering van haar activiteiten gebruik van rekening courant-rekeningen en spaarrekeningen die Nuffic beperkt blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Nuffic wordt gefinancierd met publiek geld en hanteert in haar treasurybeleid dan ook publieke normen, in lijn met de verwachtingen van opdrachtgevers.

De overtollige liquide middelen zijn geplaatst op zakelijke spaarrekeningen. Nuffic handelt niet in aandelen, buitenlandse obligaties en derivaten. Ook maakt Nuffic geen gebruik van financiering door leningen. Op de balans staat alleen kort vreemd vermogen inzake programmabeheer. Dit betreft financiële instrumenten zoals debiteuren, overige vorderingen, liquide middelen, crediteuren en overige schulden.

Bankrisico

Volgens Beleidskader Treasury onderdeel 2 Algemene uitgangspunten volgt Nuffic de regeling uitzetting en derivaten decentrale overheden (Ruddo). Daarin staat opgenomen dat voor de beheersing van het bankrisico de middelen van Nuffic alleen mogen worden beheerd door financiële instellingen die beschikken over minimaal een A-rating. Het bankrisico betreft het risico dat de financiële partners van Nuffic (banken) niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen, c.q. failliet gaan. De voormalige huisbankier, de Deutsche Bank, voldeed niet meer aan de vereiste rating in het Beleidskader Treasury. Nuffic heeft middels aanbestedingsprocedure de Rabobank als nieuwe huisbankier geselecteerd in 2017.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren zijn voornamelijk verspreid over Nederlandse onderwijsinstellingen. Deze worden gefinancierd door het Ministerie van OCW. De vorderingen uit hoofde van programmamiddelen en apparaatskosten zijn geconcentreerd bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Het risico dat deze partijen niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen, is laag. Nuffic heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico te beperken.

Renterisico

Nuffic heeft geen leningen opgenomen of uitgegeven en loopt wat dat betreft geen risico's. Wel houdt Nuffic een groot deel van haar vermogen aan in liquide middelen, op bankrekeningen in rekening courant en zakelijke spaarrekeningen. De rentepercentages op deze banktegoeden zijn het afgelopen jaar gedaald.

Marktwaarde

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. De financiële instrumenten (zowel financieel actief als financieel passief) worden gewaardeerd volgens de historische waarde.

Kasstroomrisico en liquiditeitsrisico

Nuffic ontvangt periodiek voorschotten van haar financiers. Het kasstroomrisico en het liquiditeitsrisico worden beperkt door de spreiding van betalingen. Overigens zijn de banktegoeden direct opneembaar.

10.5.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

x €1 Betreft	Leverancier	Einddatum contract	Verplichting	<1 jaar	>1 jaar	>5 jaar
Huur-/lease verplichtingen						
Huur Neso-kantoren	Diversen	Diverse data	254.325	168.539	85.786	-
Huur woonruimte Neso-directeuren	Diversen	Diverse data	242.178	86.129	-	-
Lease kopieerapparaten en drukwerk	Printec	30-9-2021	19.719	4.226	15.494	-
Overige verplichtingen						
Catering	VBusiness	31-10-2018	53.825	53.825	-	-
Receptiediensten	Sparq Outsourcing	31-12-2019	272.004	272.004	-	-
Schoonmaakdiensten	Dolmans	31-5-2019	114.861	85.440	29.421	-
Bewakingsdiensten	Westvliet-bewaking	1-2-2018	1.593	1.593	-	-
Totalen			958.505	671.755	130.701	-

10.6 Toelichting op de staat van baten en lasten

10.6.1 Nuffic-programmamiddelen

Hieronder specificeren we de baten die voor rekening en risico van Nuffic zijn.

Specificatie programmamiddelen

x €1.000	Realisatie 2017					Realisatie 2016				
	OCW	BZ	EU	Overig	Totaal	OCW	BZ	EU	Overig	Totaal
CANADA	-	-	-	-	-	-	132	-	-	132
DUTEP II	-	83	-	-	83	-	-	-	-	-
EUI	399	-	-	-	399	415	-	-	-	415
EU-SHARE	-	-	25	-	25	-	-	-	-	-
Beurzen	399	83	25	-	507	415	132	-	-	547
TAF	-	-	-	-	-	148	-	-	-	148
VADD	-	-	-	-	-	411	-	-	-	411
VVTOPR	-	-	-	-	-	40	-	-	-	40
Netwerk en relaties	-	-	-	-	-	599	-	-	-	599
Totaal	399	83	25	-	507	1.014	132	-	-	1.146

In de jaarrekening zijn baten programmamiddelen opgenomen voor de programma's EUI, TAF, VADD, VVTOPR, Canada, DUTEP en EU-Share. Het criterium voor het verwerken van baten in de jaarrekening is dat de programmamiddelen in economische zin voor risico zijn van de stichting.

10.6.2 Baten Nuffic-organisatie

Generieke subsidie Ministerie van OCW

In 2017 is totaal € 22.037.344 toegekend door het Ministerie van OCW. Hiervan heeft totaal € 19.829.344 betrekking op de apparaatskosten en € 2.208.000 op de programmamiddelen. Tot en met 2016 kende het Ministerie van OCW aparte doelsubsidies toe die vanaf 2017 zijn geïntegreerd in de generieke OCW-subsidie. In 2017 betrof dit een bijdrage aan apparaatskosten van € 1.505.000, hieronder apart weergegeven. Het resterend bedrag van € 18.324.344 is hieronder gespecificeerd.

x €1.000 Betreft	Brief Duo kenmerk	Realisatie 2017
Instellingssubsidie	1113829	16.739
VIOS/IPV	1177523	95
Internationalisering in Beeld	1177523	200
MBO	1177523	300
IPV/Jeunes Talent	1243822	262
Loon en prijsbijstelling	1249179	414
Neso Turkije/MBO/div	1249179	108
Aanvulling Erasmus	1281348	206
		18.324

x €1.000 Bijdrage per directie	Realisatie 2017
Bijdrage HO/MBO	13.465
Bijdrage IB HO	25
Bijdrage IB PO/VO	2.626
Bijdrage IB Erasmus	2.208
	18.324

Overige subsidie Ministerie van OCW

x €1.000	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Beheer programma Taalassistenten Frans	73	79	84
Beheer programma VADD1	120	121	131
Beheer programma VADD2	125	125	135
Beheer programma LINQ	338	375	361
Project Europees talentlab	47	50	43
Project Plan van Aanpak Engels	286	255	190
Project Buurtalenonderwijs	248	300	254
Ministerie van OCW (PO en VO)	1.237	1.305	1.198
Overig	15	-	28
	1.252	1.305	1.226

De zogenaamde 'doelsubsidies' van het Ministerie van OCW (directies PO en VO) zijn onderdeel van de totale OCW-subsidie en bestaan voornamelijk uit diverse programma's met een meerjarig karakter zoals VADD en LINQ. Tevens werden voor overige (ad-hoc) activiteiten door het Ministerie van OCW-gelden beschikbaar gesteld.

Subsidies Ministerie van Buitenlandse Zaken

x €1.000	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Beheer programma NICHE	2.487	2.391	2.510
Beheer programma NFP	1.293	1.493	1.589
Beheer programma OKP	994	-	-
Beheer programma STUNED	199	171	230
Beheer programma MSP	96	74	75
Beheer programma DUTEP	24	24	36
Beheer programma Libanon	50	-	-
Project Innocap	-	-	275
Overig	34	105	15
	5.177	4.258	4.730

De programma's van het Ministerie van Buitenlandse Zaken hebben geen structureel karakter, maar zijn wel meerjarig. NICHE en NFP zijn verlengd tot 30 juli 2021 voor de afbouw van reeds aangegane verplichtingen. Het oude MSP is beëindigd per 30 juni 2017. Voor MSP is er een nieuw contract vanaf 1 juli 2017 tot en met 1 juli 2019. Hiernaast beheert Nuffic per 1 juli 2017 het nieuwe Orange Knowledge Programma. Voor het project Innocap zijn incidenteel middelen door BZ beschikbaar gesteld, die vorig jaar volledig zijn uitgeput.

Europese Commissie

Het programma Erasmus+ wordt voor een belangrijk deel gefinancierd door de Europese Commissie. Vanaf 2016 wordt ook het CINOP-deel meegenomen in de Staat van Baten en Lasten. Het contract van Erasmus+ is een jaarcontract. Daarnaast zijn er door andere afdelingen diverse projecten uitgevoerd, zoals eTwinning en EU-Share, die gefinancierd zijn door de EC.

Overige baten

De overige baten betreffen inkomsten uit het beheer van programma's en activiteiten anders dan die van het Ministerie van OCW, het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Europese Commissie. De overige baten bestaan onder andere uit netwerkactiviteiten van TTO en ELOS, verkoop van Cambridge-examens, in rekening gebrachte diplomawaarderingen, ONA, MFS en IDW-adviezen, en vergoedingen van deelnemers aan fairs en conferenties. De overige baten hebben geen structureel karakter.

Interest

De hoogte van de baten uit interest is afhankelijk van een aantal externe factoren. Eén daarvan is de marktrente. Het treasurybeleid van Nuffic houdt in dat de gelden niet worden belegd. De interestbaten die hier zijn verantwoord, betreffen de interest op alle activiteiten met uitzondering van de interest ontvangen voor specifieke programmarekeningen, die aan het betreffende programma wordt toegerekend.

10.6.3 Lasten Nuffic-organisatie

Personeel

De personele lasten bestaan uit verschillende componenten: personeel met een contract naar Nederlands recht, lokaal personeel Neso Indonesië, Vietnam en Zuid-Korea en personeelsbeheer.

x €1.000 Betreft	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Lonen en salarissen	12.573	13.168	12.732
Pensioenlasten	1.801	1.638	1.572
Sociale lasten	1.571	1.605	1.579
Subtotaal salarislasten incl. pensioen- en sociale lasten	15.945	16.411	15.883
Uitkeringen na ontslag	256	409	463
Lokaal personeel Neso Indonesië, Vietnam en Zuid-Korea	345	317	322
Personeelsbeheer	1.555	1.361	1.670
	18.101	18.498	18.338

De personele lasten zijn begroot op basis van de cao-afspraken die tot 2017 van kracht waren. De begrote personele sterkte is voor een deel ingevuld met gedetacheerden en uitzendkrachten. De hogere kosten personeelsbeheer wordt veroorzaakt door hogere uitzendkosten van Neso-directeuren.

Het gemiddelde aantal fte's contractpersoneel van Nuffic bedraagt:

	2017	2016
Nederland (incl. Nuffic Neso-Directeuren)	215	219
Buitenland	18	20
	233	238

De kosten voor lonen en salarissen zijn hoger dan vorig jaar. Het personeelsvolume was begroot op 237 fte's. De sociale lasten zijn in 2017 € 30.000 lager dan in 2016. Het percentage van de sociale lasten van 2017 is 14,5%. In 2016 was dat 14,48%. De maximale grondslag voor de berekening van de sociale lasten is in 2017 wel iets hoger.

De pensioenafspraken zijn in overeenstemming met de CAO VSNU bij Stichting Pensioenfonds ABP ondergebracht. De werkgeversbijdrage van de pensioenpremies is gestegen in 2017 van 15,705% naar 17,860%. De gemiddelde dekkingsgraad is bij de ABP per jaareinde 101,5%. Nuffic heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies.

De kosten voor uitkeringen na ontslag zijn dit jaar lager door onder andere een vrijval van € 156.000 van de voorziening in verband met ww en bwnu-rechten. Daarnaast zijn de gemiddelde rechten op uitkering van de afgevloede medewerkers korter ten opzichte van vorig jaar.

Personeelskosten lokaal personeel is lager door afname in medewerkers bij kantoor Neso Indonesië.

De post 'personeelsbeheer' bestaat grotendeels uit werving en selectie, kosten die samenhangen met de uitzending van Neso-directeuren, woon-werkverkeer en stafontwikkeling.

Verantwoording WNT 2017

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Nuffic van toepassing zijnde wet- en regelgeving: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector en Burgerlijk Wetboek Titel 2 artikel 383.

Bezoldiging directie

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor Nuffic is conform het algemene maximum € 181.000,- inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen

Bedragen x €1	Weima, F.K.	Biesmans, A	Hooghiemstra, T.
Functiegegevens	Bestuurder	Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	181.000	181.000	181.000
Beloning	131.631	119.257	117.045
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	17.184	16.557	16.804
Subtotaal	148.815	135.814	133.849
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-
Totaal bezoldiging	148.815	135.814	133.849
Verplichte motivering (indien overschrijding)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens over 2016			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
Beloning	128.919	108.572	115.164
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	14.852	14.334	14.519
Totaal bezoldiging 2016	143.771	122.906	129.683

Bezoldiging toezichhoudende topfunctionarissen

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor de voorzitter van Raad van Toezicht van Nuffic is 15% van het algemene maximum € 27.150,- (15% van € 181.000,-) inclusief belaste onkostenvergoedingen en overige toekomstige beloningen/vergoedingen. Voor de leden van de Raad van Toezicht is het maximum € 18.100,- (10% van € 18.100,-). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van de functievervulling.

Bedragen x €1	Nieuwenhuijzen Kruseman, A. C.	Berg, G. H. van den	Flierman, A.	Leenhouts, J.C.	Spierenburg, C.	Mur, K.	Boots, B.
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Individueel WNT-maximum	27.150	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100	18.100
Beloning	7.885	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal	7.885	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	7.885	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385
Verplichte motivering (indien overschrijding)	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens over 2016							
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Beloning	7.500	6.000	6.000	6.000	6.000	1.500	500
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2016	7.500	6.000	6.000	6.000	6.000	1.500	500

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

Deze categorie is niet van toepassing bij Nuffic.

Overige rapportageverplichtingen op grond van WNT

Naast de eerder vermelde (toezichthoudende) topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum/norm hebben ontvangen. Er zijn in 2017 geen ontslaguitkeringen betaald aan (overige) functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

Uitzendkrachten

x €1.000 Betreft	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Uitzendkrachten en detacheringen Nederland	2.283	503	2.468
Uitzendkrachten en detacheringen Neso-kantoren	843	821	1.010
	3.126	1.324	3.478

Vacatures worden voornamelijk ingevuld door inhuur van tijdelijk personeel op basis van de benodigde capaciteit in de loop van het jaar en met als doel om de flexibele schil te vergroten. Door toegenomen personeelsverloop en onzekerheid bij verlenging van programma's is besloten om tijdelijk personeel in te huren. Het extern inhuren van tijdelijk personeel is over het algemeen duurder dan contractpersoneel. Het gaat om tijdelijke vervanging van in de begroting opgenomen vaste medewerkers (o.a. voor ziekte of zwangerschap) wat het verschil verklaart met de begroting.

Het personeel dat voor de Neso-kantoren wordt ingehuurd, is niet in dienst van Nuffic, met uitzondering van het personeel in Indonesië, Vietnam en een medewerker van Zuid-Korea. De afname is toe te schrijven aan downsizing van het kantoor in Brazilië.

Huisvesting

x €1.000	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Groot onderhoud	54	100	95
Energie en water	76	105	70
Schoonmaakkosten	118	138	135
Onderhoud en overige kosten	264	298	264
Huur gebouwen	249	364	304
	761	1.005	868

De huisvestingskosten nemen met name af door huur gebouwen. De kantoren in Indonesië en Brazilië zijn in de loop van het jaar naar andere locaties verhuisd. De dotatie aan de voorziening groot onderhoud is lager door nieuwe inzichten in de uit te voeren werkzaamheden.

Afschrijvingskosten

x €1.000	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Afschrijving gebouwen	247	283	250
Afschrijving andere vaste bedrijfsmiddelen	293	301	233
Afschrijving immateriële vaste activa	137	163	73
	677	747	556

De afschrijving van immateriële vaste activa neemt toe door in gebruik name van de applicatie Delta voor programmabeheer en ingebruikname van de begrotingsapplicatie. Afschrijvingskosten andere bedrijfsmiddelen neemt toe door aanschaf van groot aantal laptops in het tweede halfjaar van 2016.

Overige lasten

x €1.000	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Kantoor en inventaris	1.360	1.464	1.376
Publicatie en documentatie	592	716	708
Reizen en conferenties	2.503	1.831	2.853
Opdrachten aan derden	4.858	4.859	5.661
	9.313	8.870	10.598

De kosten voor publiciteit en documentatie zijn lager dan begroot en voorgaand jaar door daling in de lidmaatschappen en door daling van ontwikkelkosten drukwerk als gevolg van digitalisering.

De reis- en conferentiekosten zijn lager dan vorig jaar, maar hoger dan begroot.

Opdrachten aan derden betreft voornamelijk consultancyopdrachten en diensten voor ICT en automatisering, maar ook kosten voor financieel en juridisch advies. In de opdrachten aan derden is € 1,9 miljoen (2016: € 1,8 miljoen) aan uitvoeringskosten van CINOP voor Erasmus+ inbegrepen. In 2016 waren de kosten hoog door o.a. begeleiding van de organisatieontwikkeling, Het Nieuwe Werken en het Elena-project.

Honoraria van de accountant

Hieronder is een overzicht opgenomen van de honoraria inclusief btw voor controle en overige dienstverlening. De accountantskosten zijn hoger als gevolg van controle op nieuwe programma's en uitbreiding op onderzoek van de jaarrekening.

De honoraria zijn uitgesplitst naar categorieën van dienstverlening per kalenderjaar. In de kosten van de andere controleopdrachten zijn onder andere begrepen de controle van de programma's NFP, NICHE, OKP, MSP en Stuned. Adviezen op fiscaal terrein betreffen voornamelijk advies inzake de btw. Andere niet-controlediensten betreffen aanbestedingsdocumenten voor een nieuw PSA-systeem.

x €1.000	2017 Ernst en Young Accountants LLP	2017 KPMG Accountants NV	2017 Overig KPMG- Netwerk	2017 Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	124	-	-	124
Andere controleopdrachten	116	2	-	118
Adviesdiensten op fiscaal terrein	2	1	-	3
Andere niet-controlediensten	4	-	-	4
Totaal	246	3	-	249

x €1.000	2016 Ernst en Young Accountants LLP	2016 KPMG Accountants NV	2016 Overig KPMG- Netwerk	2016 Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	91	33	-	124
Andere controleopdrachten	37	-	-	37
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	70	70
Andere niet-controlediensten	-	3	5	8
Totaal	128	36	75	239

10.6.4 Belastingen

Vennootschapsbelasting

De stichting Nuffic voert een aantal activiteiten uit die te kwalificeren zijn als ondernemingsactiviteiten. Nuffic heeft sinds 2008 overschotten behaald op haar ondernemingsactiviteiten. Op basis hiervan kwalificeert de stichting zich als belastingplichtige voor de vennootschapsbelasting. In 2014 tot en met 2016 is er sprake van verlies.

	Fiscaal resultaat	Verrekenbaar resultaat 2017	Nog te verrekenen 31-12-2017	Verrekenbaar tot
2015	-908	399	-509	2024
2016	-1.803		-1.803	2025
Verrekenbare verliezen	-2.711		-2.312	

Er is geen belastinglatentie opgenomen voor verrekenbare verliezen, omdat het onzeker is of de verliezen verrekend kunnen worden met toekomstige positieve resultaten. Over 2017 is een positief resultaat gerealiseerd. Aangezien er geen latentie voor verrekenbare verliezen is opgenomen, is er in 2017 ook geen fiscale last in de staat van baten en lasten opgenomen.

10.7 Toelichting op het kasstroomoverzicht

In het bovenstaand kasstroomoverzicht is de interest (zoals opgenomen in de staat van baten en lasten) afzonderlijk weergegeven. De totale interest kasstroom bedroeg in 2017 € 20.000. Dit is inclusief de ontvangen interest die is toegevoegd aan de programmamiddelen (conform de afspraken met de opdrachtgevers).

De liquide middelen zijn toegenomen door met name vooruit ontvangen programmamiddelen.

Den Haag, 25 mei 2018

Voorzitter raad van toezicht

A.C. Nieuwenhuijzen Kruseman

Voorzitter bestuur

F.K. Weima

Leden raad van toezicht

B.R. Boots

G.H. van den Berg

A.H. Flierman

J.C. Leenhouts

C.E. Mur

C. Spierenburg-Nederpelt

11 Controle- verklaring

11. Controleverklaring

Aan: het bestuur van de stichting Nuffic.

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Nuffic te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Nuffic per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de door de minister op grond van artikel 9 lid 2 van de kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS vastgestelde voorschriften voor de jaarverslaggeving niet bekostigde instellingen en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT);
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming zijn met de relevante bepalingen van de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS, zoals vastgelegd in hoofdstuk 5 van versie 2.2 van het Accountantsprotocol behorend bij de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2017;
- de staat van baten en lasten over het jaar 2017;
- de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol behorend bij de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS en de Regeling Controleprotocol WNT vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur van Stichting Nuffic is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de door de minister op grond van artikel 9 lid 2 van de kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS vastgestelde voorschriften voor de jaarverslaggeving niet bekostigde instellingen en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Het bestuur is er ook voor verantwoordelijk dat de in jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede balansmutaties voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen zoals vermeld in hoofdstuk 5 van het Accountantsprotocol behorend bij de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS.

In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Accountantsprotocol behorend bij de Kaderregeling subsidies OCW, SZW, en VWS, de Regeling Controleprotocol WNT, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties voldoen in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de eisen van financiële rechtmatigheid.

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Rotterdam, 31 mei 2018

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

12

Bijlage: Verklaring van afkortingen en vaktermen

BZ	Ministerie van Buitenlandse Zaken
CINOP	Centrum voor Innovatie en Opleiding
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EAIE	European Association for International Education
Elos	Europese leeromgeving op school
ENIC	European National Information Centre on academic recognition and mobility
eTwinning	Online community voor scholen in Europa
FABOTO	Facilitating Bologna Tools
IIB	Internationalisering In Beeld
KPI	Kritieke prestatie-indicator
MENA	Middle East and North Africa Scholarships
MOOC	Programme
MSP	Massive Open Online Course Scholarships in de 'MENA-regio'
NARIC	National Academic Recognition Information Centre
Neso	Netherlands Education Support Office
NICHE	Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education
NFP	Netherlands Fellowship Programmes
NRO	Nederlands Regieorgaan Onderwijsonderzoek (onderdeel van NWO)
Pabo	Pedagogische academie voor het basisonderwijs
SBB	Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SPOC	Small Private Online Course
StuNed	Nederlands-Indonesisch Beurzenprogramma
Tpo	Tweetalig primair onderwijs
Tto	Tweetalig onderwijs
TVET	Technical and Vocational Education and Training
Ve	Volwasseneneducatie
VIOS	Verankering van Internationale Oriëntatie en Samenwerking
Vvto	Vroeg vreemdetalenonderwijs

13 Bijlage: Overzicht programma- uitvoering

Programma X €1.000	Restant verplichting 01/01/17 A	Projectsom Mutatie B	Totaal Afgerekend Mutatie C	Restant Verplichting 31/12/17 D=A+B+C	Openstaand Voorschot 01/01/17 E	Totaal Betaald Mutatie F	Openstaand Voorschot 31/12/17 G=E+F-C	Betalings Verplichting 31/12/17 H=D-G
CANADA	72	-7	-	65	65	-	65	-
DUTEP II	-	83	83	-	-	83	-	-
EUI	741	614	399	956	230	425	256	701
EUSHARE	549	1.241	25	1.765	575	1.193	1.743	22
HOPES	-	948	-	948	-	332	332	616
TAF	119	117	-	236	68	107	175	61
VADD	260	194	-	454	115	226	341	113
VVTOOR	59	-	-	59	47	12	59	0
Voor rekening en risico Nuffic	1.800	3.192	508	4.483	1.100	2.379	2.971	1.513
CHINA	670	406	211	865	413	456	658	207
CV	2	2	3	1	2	1	-	1
DESMOND	-	15	15	-	-	15	-	-
DUTEP I	43	-4	39	-	34	4	-	-
ERASMUS+	109.863	49.632	22.993	136.502	79.171	48.929	105.107	31.394
HEC	-	-	-	-	-	-	-	-
HSP	40	-	-	40	40	-	40	-
IPV	-	1.127	1.127	-	-	1.121	-7	7
LIBANON	-	253	-	253	-	-	-	253
LIBERTAS	198	9	171	36	198	9	36	-
MENA	1.354	873	1.284	942	1.050	984	750	192
NA-LLL	3.355	16	16	3.355	2.517	-	2.501	854
NFP2009	73.121	28.543	38.424	63.240	53.025	29.236	43.837	19.403
NHS	-	90	-	90	-	88	88	3
NICHE	137.485	8.312	29.124	116.673	45.028	25.631	41.536	75.137
NNFUTUR	9	113	9	113	-	112	104	10
NPT	-	-	-	-	-	-	-	-
OKP	-	4.989	-	4.989	-	3.991	3.991	998
STUNED	7.406	3.899	4.913	6.392	5.653	3.289	4.029	2.363
SWB	76	-76	-	-	-	-	-	-
UWC	-	104	104	-	-	104	-	-
VANGOGH	118	29	41	105	85	35	78	27
VIOS	4.097	5	2.204	1.898	3.971	-2	1.766	132
VSB	2.078	1.264	1.243	2.099	1.807	1.328	1.892	207
WDS	375	162	162	376	255	181	275	101
Niet voor rekening en risico Nuffic	340.290	99.762	102.081	337.971	193.250	115.511	206.680	131.290
Totaal	342.089	102.954	102.589	342.454	194.350	117.890	209.651	132.803

Bovenstaand overzicht geeft het verloop weer van de verplichtingen per programma en de afrekeningen die in het boekjaar 2017 hebben plaatsgevonden. Uitgangspunt is de stand van de verplichtingen en het openstaande voorschot per 1 januari 2017. Mutaties in de verplichting ontstaan door het toekennen van beurzen en projecten. Afrekening van programmamiddelen vindt plaats als uitgaven door de instellingen/bursalen zijn verantwoord en door Nuffic formeel zijn goedgekeurd. Indien een project is beëindigd en de definitieve uitgaven lager zijn dan de opgenomen verplichting, valt het resterende bedrag vrij. Deze vrijval komt tot uitdrukking in een negatief bedrag in de kolom 'Projectsom mutatie'. Het openstaande voorschot is het gedeelte van de uitstaande verplichting dat reeds is bevoorschot aan de instellingen/bursalen. Het saldo tussen de uitstaande verplichtingen en de openstaande voorschotten is de betaalverplichting.

De programmamiddelen NA-LLL en Erasmus+ die in beheer zijn bij CINOP, lopen via de verantwoording van Nuffic en worden afgerekend op basis van de goedgekeurde rapportages opgenomen in het Yearly NA Report.

Wij zijn Nuffic, de Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs. Van primair en voortgezet onderwijs tot beroepsgericht en hoger onderwijs en onderzoek.

Onze ambitie is dat iedere leerling en student internationale ervaring opdoet. Want waar werelden samenkomen, ontstaan de mooiste dingen. Daar zijn wij van overtuigd. Vanuit ons hoofdkantoor in Den Haag en 11 kantoren wereldwijd brengen we mensen, talen en culturen samen. En moedigen we iedereen aan om eigen grenzen te verleggen.

Samen met onze nationale en internationale partners zetten we ons in voor de ontwikkeling van leerlingen en studenten, en voor de groei van docenten, professionals en organisaties. Hiermee zetten we Nederland als toonaangevend kennisland op de kaart.



This publication, with the exception of images and illustrations, is subject to the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 3.0 Unported Licence. Please visit www.nuffic.nl/ccl for the rules for reuse of this publication.



Nuffic Kortenaerkade 11 2518 AX Den Haag
Postbus 29777 2502 LT Den Haag
T 070 4260 260 www.nuffic.nl