

Jaarverslag 2016



Inhoudsopgave

	Bericht van de raad van toezicht	5
	Raad van toezicht	6
1.	Inleiding	9
2.	Strategische agenda 2016–2020 Internationalisering: een wereld van verschil	11
3.	Activiteiten	14
	Kennis- en expertise	14
3.1	Inleiding	14
3.1.1	Activiteiten ho/po/vo/mbo	14
	Diensten Nuffic	20
3.2	Operationele doelen	20
3.3	Positionering	22
3.3.1	Activiteiten mbo/ho	22
3.3.2	Activiteiten Europese Commissie	27
3.3.3	Activiteiten Buitenlandse Zaken	27
3.3.4	Programma 'Intensivering alumni-activiteiten'	28
3.3.5	Overige activiteiten	29
3.4	Onderwijsvergelijking	29
3.4.1	Activiteiten	30
3.4.2	Project 'EVA herziening'	31
3.4.3	Overige activiteiten	31
3.5	Beurzen & Subsidies	33
3.5.1	Beurzen- en subsidieprogramma's primair en voortgezet onderwijs (IB) OCW	33
3.5.2	Beurzen- en subsidieprogramma's hoger onderwijs OCW	34
3.5.3	Beurzen- en subsidieprogramma's hoger onderwijs BZ	35
3.5.4	Beurzen- en subsidieprogramma's overige opdrachtgevers	38
3.5.5	Ontwikkeling & Ondernemerschap	39
3.5.6	Project 'DELTA'	40
3.6	NA Erasmus+	40
3.6.1	Activiteiten Europese Commissie + OCW IB (cofinanciering)	40
3.6.2	Key activities NA Erasmus+	40
3.6.3	Beleidsmatige ontwikkeling NA Erasmus+	43
3.7	Capaciteitsopbouw	43
3.7.1	Activiteiten Buitenlandse Zaken	43
3.7.2	Project 'Innocap'	45
3.8	Communicatie	46
3.8.1	Beschrijving activiteiten	46
3.9	Netwerken en Relaties	50
3.9.1	Activiteiten primair onderwijs: talen	51
3.9.2	Activiteiten voortgezet onderwijs: talen	52
3.9.3	Verankering internationalisering in het curriculum	54
3.10	Mbo-programma	55

3.11	Nederlandse UNESCO-Commissie	58
4.	Bedrijfsvoering	60
4.1	Bedrijfsmatige prestatie-indicatoren	60
4.2	Ontwikkeling bedrijfsvoering	62
4.2.1	Vernieuwing beleid bedrijfsvoering	62
4.2.2	Nieuw organisatiemodel	62
4.2.3	HR-strategie	62
4.2.4	Het Nieuwe Werken (HNW)	63
4.2.5	Personele bezetting	63
4.2.6	Ontwikkeling inkoop & juridische dienstverlening	63
4.2.7	Kwaliteitsmanagement	64
4.2.8	Interne dienstverlening	65
4.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	65
4.3.1	Sociale normen	65
5.	Financieel beeld	67
5.1	Financiële resultaten	67
5.2	Terugblik op de financiële ontwikkelingen in 2016	68
5.2.1	Ontwikkelingen in de baten en lasten	69
5.2.2	Ontwikkelingen in de programmagelden	71
5.3	Vooruitblik: Financiële ontwikkelingen in 2017 en daarna	72
5.4	Risico's	73
6.	Jaarrekening Nuffic 2016	76
6.1	Balans (vóór resultaatbestemming)	76
6.2	Staat van baten en lasten	77
6.3	Kasstroomoverzicht	78
6.4	Algemene toelichting en grondslagen van waardering en resultaatbepaling	79
6.4.1	Algemene toelichting	79
6.4.2	Wijziging ten opzichte van jaarrekening 2015	80
6.4.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	80
6.5	Toelichting op de balans	86
6.5.1	Vaste activa	86
6.5.2	Vlottende activa	87
6.5.3	Eigen vermogen	91
6.5.4	Voorzieningen	91
6.5.5	Kortlopende schulden	93
6.5.6	Financiële instrumenten	96
6.5.7	Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa	98
6.6	Toelichting op de staat van baten en lasten	99
6.6.1	Nuffic-programmamiddelen	99
6.6.2	Baten Nuffic-organisatie	99
6.6.3	Lasten Nuffic-organisatie	102
6.6.4	Belastingen	109

6.7	Toelichting op het kasstroomoverzicht	109
7.	Overige gegevens	111
7.1	Bestemming resultaat	111
7.2	Controleverklaring	112
Bijlage 1	Lijst met afkortingen en verklaring van gebruikte termen	116
Bijlage 2	Overzicht programmauitvoering	120

Bericht van de raad van toezicht

Voor u ligt het jaarverslag 2016 van Nuffic. Het is het tweede jaarverslag van Nuffic na de fusie van het Europees Platform en Nuffic in 2015.

De strategische agenda vormt het uitgangspunt voor de organisatorische inrichting van Nuffic. Enkele denkrichtingen hierin zijn dat de organisatie meer zou kunnen met dezelfde middelen, verantwoordelijkheid – waar mogelijk – beter gedeeld kan worden en ontwikkelingen in een doorlopende leerlijn versterkt zouden moeten worden. De raad van toezicht meent dat hierbij het accent nog meer moet liggen op het vinden van nieuwe financieringsbronnen en de samenwerking opzoeken met strategische partners.

De ontwikkelingen rond internationalisering en globalisering staan onder druk. Niet iedereen heeft op gelijke wijze van globalisering geprofiteerd. Van verschillende zijden wordt dan ook aangedrongen op een meer terughoudend beleid. De raad van toezicht van Nuffic onderkent dat. Tegelijkertijd is het de opvatting van de raad dat internationalisering een onomkeerbare ontwikkeling is. Een ontwikkeling die velen ook heel veel goeds heeft gebracht en de kenniseconomie van Nederland heeft versterkt. De raad van toezicht wil dan ook bevorderen dat Nuffic zich, daar waar dat binnen het takenpakket mogelijk is, inzet voor internationalisering in het onderwijs. Daarbij is het steeds van belang dat alle sectoren daarin de voordelen ervaren, zowel primair, voortgezet, hoger als middelbaar beroepsonderwijs.

In 2016 verliet Heim Meijerink de raad van toezicht van Nuffic, toezichthouder van Europees Platform en vervolgens Nuffic. Wij bedanken Heim voor zijn waardevolle inzet voor beide organisaties en tijdens het fusieproces in het bijzonder. Per 1 januari 2016 is Jos Leenhouts toegetreden tot de raad. In september kwam daar Katja Mur en in december Beatrice Boots bij. Zij hebben de benodigde expertise in huis, beschikken over een relevant netwerk en zorgen voor verjonging in de raad, die nu weer op volle sterkte is.

We danken in het bijzonder het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de Europese Commissie, de basis- en middelbare scholen, mbo-instellingen, hogescholen en universiteiten voor de goede samenwerking.



Tot slot zijn we alle medewerkers van Nuffic dankbaar die met grote inzet hun taken uitvoeren in een steeds complexer wordende organisatie met een uitdijend werkveld.

Namens de raad van toezicht,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'A' followed by a horizontal line and a small flourish.

Arie Nieuwenhuijzen Kruseman
Voorzitter raad van toezicht

Raad van toezicht

De raad van toezicht van Nuffic heeft een toezichthoudende en adviserende rol naar de directie omtrent het algehele functioneren van de organisatie op het terrein van bedrijfsvoering, strategie en beleid. Voorafgaand aan elke vergadering met de directie vindt een besloten vooroverleg van de raad van toezicht plaats. De voorzitter van de raad van toezicht en de bestuurders hebben periodiek overleg. Daarbij bespreken ze de follow-up van de vergadering van de raad van toezicht, de voorbereiding van de volgende vergadering en de algemene gang van zaken van de organisatie.

Vergaderingen raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2016 viermaal plenair vergaderd. De volgende onderwerpen kwamen daarbij onder meer aan de orde:

- jaarverslag, inclusief jaarrekening 2015 en accountantsverslag;
- aanbesteding accountantsdiensten;
- activiteitenplan 2017-2020, inclusief begroting 2017;
- risicomanagement
- (on)verenigbaarheid functies leden raad van toezicht;
- regeling bestuur & toezicht en bezoldiging toezichthouders;
- treasury;
- strategische agenda en organisatieontwikkeling Nuffic.

De raad van toezicht sprak in 2016 met de ondernemingsraad.

De raad van toezicht heeft via een zelfevaluatie stilgestaan bij zijn eigen functioneren.

Commissies

De raad van toezicht kent drie commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie strategie. De auditcommissie vergadert met de directie en met de accountant. Naast de behandeling van het jaarverslag (en de jaarrekening), de kwartaalrapportages en de begroting wordt in de vergaderingen van de auditcommissie onder andere aandacht besteed aan de verdere verbetering van de planning- en controlcyclus en het risicomanagement. De remuneratiecommissie vervult de rol van werkgever ten opzichte van de bestuurders. De commissie strategie heeft als taak te beoordelen of de organisatie handelt volgens de afgesproken strategie en of de organisatie zich daarbij bewust is van de wensen en behoeften van de klant. Mogelijk zijn er na verloop van tijd nieuwe accenten in de strategische agenda aan te brengen. De commissie monitort dit.

De auditcommissie heeft in 2016 driemaal vergaderd. In de vergaderingen van de auditcommissie zijn onder meer de accountantsbevindingen van KPMG en (interimrapportage) Ernst & Young, het auditplan (en de realisatie ervan), risicomanagement, overheidsfinanciën en specifiek de btw-positie, het weerstandsvermogen van Nuffic, de treasury en de verbetermonitor bedrijfsvoering besproken. Het functioneringsgesprek met de bestuurder heeft in maart 2017 plaatsgevonden.

De commissie strategie kwam twee keer bijeen. De eerste keer was *agendasettend* voor toekomstige overleggen van de commissie, het tweede overleg was er naast het activiteitenplan in relatie tot de strategische agenda van de organisatie speciale aandacht voor de dienstverlening van Nuffic voor het mbo.

Samenstelling

De samenstelling van de raad van toezicht was in 2016 als volgt.

Arie Nieuwenhuijzen Kruseman (voorzitter)

Emeritus-hoogleraar inwendige geneeskunde Universiteit Maastricht, voormalig decaan Faculteit der Geneeskunde en rector magnificus Universiteit Maastricht, voormalig voorzitter Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst (KNMG).

Nevenfuncties: voorzitter raad van toezicht Stichting Elisabeth Strouven, lid reviewcommissie hoger onderwijs en onderzoek, lid bestuur QANU, voorzitter bestuur Observant, lid raad van toezicht Stichting Gezondheidscentra Eindhoven, voorzitter college van toezicht Nederlands Studenten Kamerorkest (Nesko), voorzitter van bestuur Stichting Historia Medicinae.

Gert van den Berg (vicevoorzitter)

Voormalig voorzitter van de directie van AkzoNobel Nederland BV.

Nevenfuncties: lid van de raad van toezicht van Tilburg Innovation Center, adviseur van de directie van zes kleine en middelgrote Nederlandse en internationale ondernemingen, onder andere op het gebied van olieraffinage en waterzuivering, jurylid van de RAAK-award (een initiatief van Regieorgaan SIA), penningmeester van de Stichting Sociaal Fonds Amersfoort en lid van het verantwoordingsorgaan van de Stichting Pensioenfonds APF, Voorzitter Stichting Meesterwerk in Concert, interim-manager van de firma EFC (Eutectic Freezing Concentration) Rotterdam.

Beatrice Boots

Bestuurder/directeur bij Platform Bèta Techniek (PBT).

Nevenfuncties: bestuurslid MSVN, de nationale vereniging van mensen met MS, bestuurslid MS web.

Anne Flierman

Voorzitter van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO).

Nevenfuncties: lid van de Eerste Kamer der Staten-Generaal, voorzitter van de raad van toezicht van het streekziekenhuis Koningin Beatrix in Winterswijk, lid van de raad van commissarissen van Cogas NV, lid van de Hochschulrat van de Technische Universität Hamburg-Harburg.

Jos Leenhouts

Zelfstandig adviseur onderwijs, arbeidsmarkt, openbaar bestuur.

Nevenfuncties: lid onafhankelijke arbitragecommissie Stichting Blik op Werk, onderdeel Inburgering, lid van de kwaliteitsraad van het Kwaliteitsnetwerk mbo, lid van de monitoringscommissie werking governancecode MBO Raad, meedenker/ adviseur over de relatie ouders-onderwijs, wetenschappelijk onderwijsonderzoek, en de maatschappelijke positie van doven, lid van de raad van toezicht van Viertaal, bestuurslid van Stichting 180 (training en leerstofontwikkeling voor justitiële jeugdinrichtingen), bestuurslid van theatergroep Drang, een Haagse sociaal-educatieve toneelgroep.

Katja Mur

Directeur Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsmarkt bij het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Nevenfunctie: coach bij InterCoach, het centrum voor coaching binnen de overheid.

Cathy Spierenburg

Adviseur kindermidmedia en founder/programmamanager bij My Book Buddy.

Nevenfuncties: voorzitter van de raad van toezicht van de ASKO (33 basisscholen in Amsterdam), lid van het bestuur van de Landelijke Ouderraad, lid van het bestuur van Stichting Lezen.

Benoemingsschema raad van toezicht tot 31 december 2016

Naam	Eerste keer aangesteld op	Huidige termijn eindigt op
Arie Nieuwenhuijzen Kruseman* (voorzitter)	19 augustus 2011	19 augustus 2019 (1 ^e en 2 ^e termijn)
Gert van den Berg** (vicevoorzitter)	8 februari 2013	8 februari 2021 (1 ^e en 2 ^e termijn)
Anne Flierman***	1 januari 2014	1 januari 2018
Jos Leenhouts***	1 januari 2016	1 januari 2020
Katja Mur**	26 september 2016	26 september 2020
Cathy Spierenburg*	30 september 2011	30 sept. 2019 (1 ^e en 2 ^e termijn)
Beatrice Boots***	2 december 2016	2 december 2020

* Lid van de remuneratiecommissie

** Lid van de auditcommissie

*** Lid van de commissie strategie

1. Inleiding

Al enige jaren heeft Nuffic te maken met teruglopende financiële middelen. In 2016 bleken de kaders krap voor onze activiteiten. Om toch te kunnen voldoen aan de ons gestelde opdrachten heeft dat geleid tot een exploitatietekort. Nu, en in de toekomst, moeten we er nog scherper op toezien dat onze activiteiten passen bij de middelen die we hebben, klantgerichter zijn, scherper prioriteren en de juiste ruimte bieden aan ondernemerschap.

Om succesvol te kunnen blijven, stelden we in 2015 onze strategische agenda op, gericht op externe én interne ontwikkeling. Hoe die richting gaf aan onze activiteiten in 2016 leest u in de volgende hoofdstukken.

Er is heel veel werk verzet en we hebben vele successen kunnen vieren.

Symbolisch voor de erkenning van al onze inspanningen is de aanwezigheid van Koning Willem-Alexander bij nl4talents, onze jaarlijkse beurs voor talentvolle buitenlandse studenten. Geen betere manier om te laten zien dat zij in Nederland welkom zijn! Ook toen onze premier Zuid-Korea en Indonesië bezocht, konden wij de meerwaarde van Nuffic laten zien, met geslaagde alumni-events.

We hebben in 2016 hard gewerkt aan de profilering van Nuffic. Het resultaat daarvan is dat de media steeds vaker te rade gaan bij onze experts om onderwerpen toe te lichten. We genereerden veel, overwegend positieve, pers aandacht met ons bericht over de *stayrate* van internationale studenten en hoeveel dat de schatkist oplevert.

We droegen bij aan het advies *Internationaliseren met ambitie* van de Onderwijsraad aan de Kamer. Met input vanuit de instellingen voor primair en voortgezet onderwijs en het Ministerie van OCW heeft Nuffic vervolgens een visie op *internationalisering ontwikkeld*. Een groot deel van de betrokken scholen schaarde zich hier al achter; we zetten ons in voor nog meer *draagvlak*.

Dat het belang van internationalisering van het onderwijs steeds meer wordt ingezien bleek ook uit de brieven die VNO-NCW, MKB-Nederland en de MBO Raad naar de Kamer stuurden, waarin ze vroegen om meer steun voor ons werk. De dienstverlening aan het mbo, een relatief nieuwe doelgroep, is in 2016 verder uitgebouwd met o.a. een speciale WilWeg-campagne, de opzet van een netwerk tweetalig mbo en de lancering van de statistieken voor uitgaande mobiliteit.

Er zijn steeds meer scholen in het primair onderwijs met een programma voor vroeg vreemdetalenonderwijs (vvto). Het vvto-netwerk is in 2016 weer flink gegroeid. Dat was onder andere te danken aan de goed bezochte landelijke vvto-conferentie.

Voor het voortgezet onderwijs ondersteunen we het netwerk tweetalig onderwijs. Behalve in het mbo zetten we nu in het primair onderwijs de eerste stappen hierin. In 2017 spannen we ons ervoor in om het tweetalig onderwijs naar een nieuwe fase te begeleiden.

In 2016 hebben we belangrijke stappen gezet om de programma's voor capaciteitsversterking te vernieuwen. Nuffic wil de internationale ambities van Nederland op het gebied van kennis, innovatie, handel en ontwikkeling optimaal verbinden. Deze inspanningen betalen zich in 2017 misschien al wel uit: Nuffic is door het Ministerie van Buitenlandse Zaken uitgenodigd om haar voorstel voor een nieuw Kennisontwikkelingsprogramma verder uit te werken.

2016 was het laatste jaar dat we de naam EP-Nuffic droegen. Na een intensief traject voor een nieuwe naam, heet onze organisatie vanaf 2017 Nuffic. Met ook een nieuw logo en een nieuwe huisstijl benadrukken we dat de nieuwe Nuffic álle sectoren van het onderwijs bedient.



Freddy Weima
Voorzitter directie

2. Strategische agenda 2016–2020 Internationalisering: een wereld van verschil

Met de input van onze klanten en opdrachtgevers, onderwijsinstellingen en overheid stelden we in 2015 een strategische agenda op. Die geeft de richting aan de activiteiten van Nuffic voor de periode tot aan 2020. We kwamen tot de volgende zes punten:

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

Kernpunt van de strategische agenda is versteviging van de rol van Nuffic als expertise- en dienstencentrum dat middenin de onderwijsgemeenschap en haar omgeving staat. Op alle zes agendapunten van de strategische agenda hebben we in 2016 een goede start gemaakt door dienstverlener en makelaar te zijn voor het primair en voortgezet onderwijs, het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger onderwijs. Dé organisatie voor internationalisering in onderwijs is een feit sinds we als Nuffic ontstonden uit de fusie van Europees Platform en Nuffic op 1 januari 2015. Bij de inrichting van onze nieuwe organisatie stelden we de continuïteit van de dienstverlening voorop. Om Nuffic beter als kennis- en expertisecentrum te profileren, hebben we onze kennisintensieve activiteiten meer thematisch en programmatisch ingericht.

Expertise

We hebben voortgang geboekt in onze kennisfunctie. We hebben onder meer statistieken over internationale uitwisseling en mobiliteit in het hoger onderwijs in interactieve kaarten en grafiek visueel toegankelijk gemaakt. Ook hebben we in 2016 via onze website de Academy gelanceerd: ons gehele aanbod aan trainingen en cursussen voor iedereen die meer wil leren over internationalisering van het onderwijs.

Om onze dienstverlening te versterken, moeten we goed weten wat de wensen en behoeften zijn van onze subsidieverstrekking, afnemers, belanghebbenden en opdrachtgevers. We maken daarvoor gebruik van ons klantfeedbacksysteem, waarvan we het instrumentarium in 2016 opnieuw ontwikkelden.

Voor de hele onderwijssector

We hadden bijzondere aandacht voor verankering van het primair en secundair onderwijs en voor de activiteiten voor het mbo. Onze ambitie is dat elke leerling in het Nederlandse primair en voortgezet onderwijs internationale ervaring opdoet. De populariteit van het vroeg vreemdetalenonderwijs in het primair onderwijs (vvto) neemt nog steeds toe, maar we bereiken nog heel veel scholen niet. Samen

met pabo's en andere stakeholders hebben we plannen ontwikkeld om het bereik van het vvto-netwerk flink uit te bereiden, onder andere door meer regionaal te gaan werken. Een van de belangrijke uitkomsten van de curriculumdiscussie in het funderend onderwijs is dat er meer aandacht moet komen voor burgerschapsvorming. Op basis van goede voorbeelden uit de scholen zelf en gesteund door het advies *Internationaliseren met ambitie* van de Onderwijsraad, zijn we in 2016 gestart met het ontwikkelen van voorstellen om wereldburgerschap integraal onderdeel te laten worden van het kerncurriculum in po en vo. We kunnen, ook met de beperkte middelen die er zijn, daarin veel bereiken.

Onze dienstverlening voor het mbo staat in het teken van zichtbaarheid en kennismaking. We sluiten structureel aan bij overleggen met internationaal coördinatoren (MBO Raad en AOC Raad) en zetten actief in op relatiebeheer. Daarbij presenteren we onze nieuwe producten en diensten, die we ontwikkelden in nauwe samenwerking met scholen en partnerorganisaties als CINOP, de MBO Raad, WorldSkills Netherlands en SBB. Het tweetalig-mbo-netwerk is succesvol opgezet en gegroeid en de websites www.wilweg.nl en www.wilwegwijzer.nl hebben we uitgebreid. Hierdoor kunnen mbo-studenten nu snel en overzichtelijk hun mogelijkheden zien voor studie of stage in het buitenland. Bij Neso China en bij Neso Turkije hebben we een vocational education promotion officer (VET officer) aangesteld. Zij treden op als matchmaker tussen Nederlandse en lokale instellingen. Verder zijn de uitgaande mobiliteitscijfers inzichtelijk. Met 5,7% uitgaande mobiliteit zit Nederland bijna op de 6% Europese norm.

We hebben de start gemaakt met een studie over het waarom van internationalisering. Daarmee gaan we een wetenschappelijk onderbouwde argumentatie ontwikkelen over de effecten van internationalisering op onder meer leerlingen en studenten, het onderwijs en de samenleving. Op verzoek van OCW is Nuffic betrokken bij een taskforce met EZ, BZ en OCW. Het doel hiervan is een strategische landenbenadering te ontwikkelen en het gezamenlijk optrekken van onderwijsinstellingen in het buitenland nog meer te bevorderen.

We hebben een kritische massa van Study-in-Holland (inkomende mobiliteit van buitenlandse studenten naar Nederland), Talents of Holland (uitgaande mobiliteit van Nederlandse studenten naar het buitenland) en binding met wie in Nederland heeft gestudeerd via het Holland alumni netwerk en Career-in-Holland. Na de lancering van het *Holland Alumni programma* op NL4talents in november 2016 voeren we dit programma verder uit. En we zetten eerste stappen in het doorontwikkelen van onze Neso's tot bredere servicekantoren voor het Nederlandse onderwijs.

In onze strategische agenda legden we daarnaast drie accenten: een onderwijsbrede internationaliseringsagenda (agendapunt 3); capaciteitsopbouw die aansluit bij onze internationaliseringsambities (agendapunt 4) en de verbinding tussen internationalisering van onderwijs en arbeidsmarkt (agendapunt 5).

Innovatie in capaciteitsopbouw

Het project Innocap - innovatie in capaciteitsopbouw (agendapunt 4) startte medio. We richten ons hierbij op het vernieuwen van NICHE en NFP en het ontwikkelen van nieuwe benaderingen en instrumenten voor de toekomst. We hebben meer dan dertig innovatieve projecten en experimenten in beeld gebracht, ontvangen en (deels) uitgevoerd. Om dit mogelijk te maken hebben we in nauwe samenwerking met Nederlandse ambassades nieuwe instrumenten voor capaciteitsversterking ontwikkeld, waaronder een aantal "open calls", gericht op innovatieve benaderingen en

samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijven en ngo's, Ook is er geëxperimenteerd met nieuwe co-financieringsinstrumenten. Daarnaast hebben we een visie op toekomst van capaciteitsversterking uitgewerkt en scenario's en contouren voor nieuwe programma's ontwikkeld. Hierbij maken we de verbinding met 'Knowledge for All' (visienotitie VSNU en VH) en met de speerpunten van het beleid van de overheid. In het najaar presenteerden we de resultaten van al onze acties tijdens een expertmeeting.

Verbinding met de arbeidsmarkt

We versterken de verbinding met de arbeidsmarkt via verschillende activiteiten (agendapunt 5). Op basis van de vijf actielijnen van het programma *Make it in the Netherlands!* hebben we in totaal 25 projecten en activiteiten uitgevoerd. Hiermee is een nieuwe en duurzame structuur ontstaan die de kansen vergroot om meer internationale studenten voor, tijdens en na hun studie voor langere tijd aan Nederland en aan de Nederlandse kenniseconomie te binden. Deze rol stelde Nuffic in staat om expertise en ervaring op het terrein van internationalisering te delen met de stakeholders in het programma. In het afsluitende jaar van *Make it in the Netherlands!* zetten we de activiteiten om de mobiliteitsobstakels op te ruimen voort en ontwikkelen we de bindingsactiviteiten voor een belangrijk deel door in het Holland Alumni programma.

Onderwijsbrede internationaliseringsagenda

Het belang van een onderwijsbrede internationaliseringsagenda (agendapunt 3) is uit het advies *Internationaliseren met ambitie* van de Onderwijsraad op te maken. In het advies wordt benadrukt dat internationalisering de hele schoolloopbaan doorgaat. Wij hebben bijgedragen aan het advies en aangegeven graag een rol te willen spelen in de kennisdeling, het overleg en de afstemming tussen sectoren. In 2016 zijn we hiermee als project gestart en tijdens ons Jaarcongres in 2017 gingen we erover in gesprek met het veld. We zetten eerste stappen naar een vernieuwd subsidie- en dienstenaanbod in het po en vo, afgestemd op de wensen van scholen. Daarmee kunnen internationalisering en wereldburgerschap vormgegeven worden in het kerncurriculum voor iedere leerling, en in specialisaties voor scholen die daarvoor kiezen.

Samen met de onderwijsinstellingen, actief in de 'groene sector', en het Ministerie van Economische Zaken hebben we daarnaast gewerkt aan een actieplan 'doorontwikkeling internationalisering in het groene onderwijs'.

Organisatieontwikkeling

Om onze ambities waar te maken hebben we ook werk gemaakt van de ontwikkeling van onze organisatie zelf. Om een slagvaardige en innovatieve organisatie te kunnen zijn vernieuwden we onze hrm-strategie. Zo komt de ontwikkeling en professionaliteit van de medewerkers meer centraal te staan. Na vele gesprekken met diverse betrokkenen, zijn in 2016 de eerste contouren geschetst van een nieuw organisatiemodel.

Voor de vernieuwing van onze bedrijfsvoeringsprocessen en -applicaties, en de interne dienstverlening deden we ook veel voorwerk. We hebben een business developer aangesteld en zetten ondernemerschap hoger op de agenda.

3. Activiteiten

Kennis- en expertise

3.1 Inleiding

Nuffic wil hét expertise- en dienstencentrum op het terrein van internationalisering van het onderwijs zijn ten behoeve van het werkveld en van het beleid, zowel nationaal als internationaal. Dit staat centraal in onze strategische agenda. Nuffic wil bijdragen aan de 'mainstreaming' van internationalisering. Om deze doelstelling te kunnen waarmaken moeten we actief zijn op het kruispunt van kennisontwikkeling en kennisgebruik. In de eerste plaats om onze eigen taken effectief en innovatief vorm te geven en uit te voeren, en in de tweede plaats om - met de verworven en gebundelde kennis en expertise - het beleid en het veld adequaat bij te staan. De accenten die we daarbij leggen zijn in de strategische agenda opgenomen.

Binnen de afdeling Kennis & Innovatie (K&I) bundelen we kennis en praktijkervaring op het terrein van internationalisering in het brede onderwijsveld. We doen dit door beleidsondersteunende activiteiten, door onderzoek en data-analyses, en door te innoveren rond thema's als mobiliteit, internationale samenwerking, en kwaliteitsborging. Per thema volgen we internationale ontwikkelingen op de voet, die we waar mogelijk ook beïnvloeden. Hieronder wordt verder uitgewerkt hoe dat vorm krijgt.

3.1.1 Activiteiten ho/po/vo/mbo

Onderzoek

Praktijk- en beleidsrelevant onderzoek en onderzoeken door Nuffic

In 2016 deed Nuffic verschillende onderzoeken of liet deze uitvoeren. Het gaat in een aantal gevallen om langdurige trajecten, bijvoorbeeld rond mobiliteit en internationaliseringsstrategieën. Een kortdurend onderzoek betrof de aansluiting van internationalisering tussen vo en ho. Daarnaast vonden evaluaties plaats zowel van door Nuffic als van door externen beheerde programma's.

Nuffic is aangesloten bij het internationale netwerk van onderzoekers en praktijkexperts op het gebied van transnationaal onderwijs. Dit netwerk volgt de Nederlandse ontwikkelingen rond TNE-wetgeving en marktontwikkelingen. In dit kader leverde K&I een hoofdstuk voor het in 2017 te verschijnen boek *Shaping transnational education in the Netherlands: national policy directions*.

Eind 2016 voerden we een studie uit naar de mate van aansluiting van internationalisering in het voortgezet en hoger onderwijs. Op basis hiervan is een artikel geschreven en ingediend voor een internationale publicatie die in de zomer van 2017 moet verschijnen.

Nuffic is lid van het Skills-platform van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dit platform publiceerde in 2016 een onderzoeksagenda voor Skills voor de toekomst. Het hoofdstuk over internationale skills hierin schreef Nuffic in samenwerking met twee universitaire onderzoekers.

Begeleiden van onderzoek

Onze afdeling K&I ondersteunt andere afdelingen bij het uitzetten van onderzoek. In dat kader zijn gesprekken gevoerd met Researchned en de Radboud Universiteit over mogelijke onderzoeksopdrachten. Ook dit jaar leverde veldwerk van Researchned weer een rapport op over het *gap year* en de effecten daarvan voor studenten in het hoger onderwijs. Daarnaast werd in deze publicatie voor het eerst expliciet de impact van vo internationaliseringsactiviteiten op de ho studieloopbaan onderzocht. Ook hebben we bijgedragen aan een voorstel voor een Marie Curie scholarship. Nuffic ondersteunt daarnaast, op verzoek, bachelor-, master- en PhD-onderzoekers met kennis en informatie.

Stimuleren van onderzoek

In 2016 schreven we samen met NRO een startnotitie voor een onderzoekslijn internationalisering. Deze onderzoekslijn beoogt de ontbrekende kennis over internationalisering in het onderwijs te beschrijven en aan te geven hoe deze aan te vullen. NRO en Nuffic organiseerden ook samen een bijeenkomst voor onderzoekers waarmee we de eerste stap zetten in de oprichting van een netwerk voor onderzoekers in internationalisering van het onderwijs. Nuffic is bovendien een samenwerking aangegaan met lectoren op het gebied van de internationalisering van het hoger onderwijs. Nuffic heeft het Europese EAIE-congres benut om met een groep PhD-studenten en een aantal zusterorganisaties te spreken over het verrichten van onderzoek naar internationalisering in het hoger onderwijs.

Verspreiden van onderzoek

We zijn begonnen met betere ontsluiting van studies op onze website. Daarnaast presenteren we waar mogelijk ons onderzoek extern, zoals op de Kennismarkt van OCW tijdens een seminar voor PhD-studenten van het Centre for Internationalisation of Education. In 2016 zijn meerdere artikelen over onze onderzoeken in nationale en internationale (vak)bladen verschenen.

Onderzoek 'WHY'? - impact review study

In 2016 voerde Nuffic een impact review study uit om een wetenschappelijk onderbouwde argumentatie te ontwikkelen over de effecten van internationalisering op onder meer leerlingen en studenten, het onderwijs zelf en de samenleving. De studie maakt ook inzichtelijk op welke onderwerpen kennis ontbreekt. Deze onderwerpen worden opgenomen in de eerdergenoemde onderzoekslijn internationalisering.

Data

Internationalisering in Beeld

'Staat van de Internationalisering in het Onderwijs'

Eind 2015 leverde Nuffic de website www.nuffic.nl/mobility-statistics op. In 2016 is deze doorlopend geactualiseerd. We hebben vier verdiepende analyses gepubliceerd: over inkomende en over uitgaande mobiliteit van studenten in het hoger onderwijs; over uitgaande mobiliteit in het middelbaar beroepsonderwijs, en over de blijfkans van afgestudeerde internationale studenten. Ook hebben we vijf nieuwe *dashboards* ontwikkeld in www.nuffic.nl/vet-mobility en www.nuffic.nl/stayrates. Dit nieuwe materiaal haalde diverse keren landelijke nieuwsmedia. De analyse van de *stayrates*, die de huidige braingain door internationale studenten op € 1.57 miljard becijfert, gaf aanleiding tot politieke en

beleidsmatige discussies over het belang van binding en een vervolg op *Make it in the Netherlands*.

De afdeling K&I adviseerde de afdelingen Capaciteitsopbouw en Beurzen & Subsidies over een vergelijkbare aanpak met behulp van *Business Intelligence* (BI). Hiermee wordt Nuffics kwantitatieve informatiedienstverlening voor breed publiek geharmoniseerd. We gebruiken nu dezelfde applicatie op eenzelfde manier, om haar gegevensbasis op een interactieve manier voor eindgebruikers te ontsluiten. Zo houden we bovendien grip op ons 'digitale landschap'.

Marktinformatie tool

In het project 'Marktinformatie tool' (MIT) - een spin-off van de mobility statistics - hebben we een maatwerkoplossing opgeleverd voor marketeers en recruiters in het hoger onderwijs. De tool helpt hen bij het bepalen van doellanden voor hun marketingstrategie- en activiteiten. In aanvulling op de gratis online tool bieden we diverse typen betaalde dienstverlening aan. De nieuwe tool is enthousiast ontvangen door de doelgroep. De eerste twee betaalde opdrachten, voor Brainport Eindhoven en de gemeente Amsterdam, zijn reeds afgerond.

Innovatie

Nuffic Academy

Sinds maart 2016 is de Nuffic Academy dé plek voor training op het gebied van internationalisering in het onderwijs. Wij bieden trainingen aan voor onderwijsprofessionals uit alle sectoren, zowel op maat, *in-company* als via open-inschrijving. Onze trainingen zijn online, *face-to-face* of blended. In 2016 lanceerden we www.internationalisering.nl als aantrekkelijke etalage hiervan. Het aantal online-cursisten is in 2016 meer dan verdubbeld: van vijfhonderd naar meer dan duizend. Ook zien we veel animo voor ons *face-to-face* aanbod: voor het ho hebben we acht cursussen gegeven op basis van open inschrijving en drie maatwerktrainingen.

Ons trainerscorps, bestaande uit medewerkers uit de gehele organisatie, heeft de nieuw ontwikkelde opleiding "learning now" gevolgd, die zeer hoog gewaardeerd werd. Dit draagt bij aan de verdere professionalisering van deze groep en daarmee de verdere professionalisering van de Academy.

MINT (Mapping Internationalisation)

MINT (Mapping INternationalisation) is een zelfevaluatie-instrument dat hogescholen en universiteiten inzicht geeft in de stand van zaken van hun internationaliseringsbeleid. Het kan op die manier bijdragen aan accreditatietrajecten en het laten erkennen van hun inzet op het gebied van internationalisering door het verwerven van een Bijzonder Kenmerk Internationalisering, het kwaliteitskeurmerk van de NVAO. Daarnaast kunnen zij zichzelf online vergelijken met andere instellingen, of zichzelf meten aan een benchmark. Ook gebruiken zij MINT vaak als leidraad voor een gesprek over internationaliseringsdoelen, -middelen en -faciliteiten. In 2016 hebben we MINT verder ontwikkeld en hebben we in kaart gebracht waar onze gebruikers behoefte aan hebben zodat we meer gebruikers beter kunnen ondersteunen. Twee rondes interviews onder Nederlandse hogeronderwijsinstellingen leerde ons dat er veel behoefte bestaat aan uitbreiding van de ondersteuning door MINT. Aan de andere kant is het moeilijk om tot een manier van ondersteuning te komen die recht doet aan de grote diversiteit van Nederlandse en buitenlandse instellingen. We hebben besloten MINT niet meer uit de generieke middelen te financieren, maar naar modellen te kijken die een budgetneutrale verdere

ontwikkeling mogelijk maken. De resultaten van beide consultatieronden leiden in het voorjaar van 2017 tot een definitieve businesscase.

Tenderdesk

Op 1 januari 2016 is de Tenderdesk live gegaan. Het doel van de Tenderdesk is de organisatie beter toe te rusten voor het winnen van *tenders* en *calls for proposal*. Voor de veranderende Nuffic-organisatie, met meer nadruk op ondernemerschap, is professionalisering van de ondersteuning bij tenderprocedures noodzakelijk. De Tenderdesk biedt door bundeling van expertise vroeg in het tenderproces de mogelijkheid om een weloverwogen keuze te maken om al dan niet in te schrijven op een tender, dus sneller, efficiënter, met hogere kwaliteit, met meer draagvlak en met minder ambtelijke procedures. Dat gebeurt op verzoek van betrokken afdelingen, maar ook door een nieuwe activiteit: het doen van marktscans om zo in een vroeg stadium te kunnen reageren op uitgeschreven calls en tenders. In het afgelopen jaar is de Tenderdesk betrokken geweest bij het identificeren en/of faciliteren van 14 kansen op externe opdrachten. Negen daarvan zijn gespot door de Tenderdesk. In zes gevallen is er een voorstel ingediend. Vier daarvan hebben geleid tot het toekennen van een contract. De Tenderdesk zorgt voor een verbetering van het reactieproces op tenders; de kwaliteit neemt toe en eerder in het proces wordt duidelijk of een tender kansrijk is of niet. Daarmee is de conversie van kans naar indienen kwalitatief sterk verbeterd.

Dinalog

Nuffic heeft in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu een opdracht uitgevoerd voor Dinalog, het Topconsortium voor Kennis en Innovatie van de logistiek. We hebben een overzicht gemaakt waarmee Dinalog de buitenlandpromotie van Nederlandse logistiekopleidingen kan versterken. Daarnaast hebben wij voor de benodigde markt intelligence gezorgd, ter ondersteuning van de buitenlandpromotie van de topsector logistiek.

Samenwerking met Indonesië

We organiseerden een zeer succesvol seminar over de brede samenwerking tussen Nederland en Indonesië op het terrein van onderwijs, onderzoek en innovatie. Resultaat was onder meer een MoU en een samenwerkingsovereenkomst tussen Nuffic en het Indonesia Endowment Fund for Education (LPDP). In dit kader kwam de Indonesische minister van onderwijs langs op ons hoofdkantoor in Den Haag.

Gewonnen tender van de Belgische federale overheid

De afdeling K&I schreef samen met de afdeling Capaciteitsopbouw succesvol in op de tender voor de impact-evaluatie van de Belgische universitaire samenwerkingsprogramma's. Een eervolle en buitengewoon interessante opdracht van de Belgische federale overheid. De opdracht, ter waarde van ruim 123.000 euro voor Nuffic, voeren we samen met een Duitse partner uit.

Beleid

Internationalisation at Home

In 2016 heeft Nuffic de ondersteuning van ho-instellingen bij dit belangrijke thema, gecontinueerd. Er is veel vraag naar informatie, goede voorbeelden en netwerkfaciliteiten. Hierin proberen we te voorzien, door onder meer bijeenkomsten te organiseren zowel voor experts als voor algemeen geïnteresseerden. Binnen het mbo hebben we het thema verkend ter voorbereiding op de uitrol van activiteiten in 2017.

De doorlopende leerlijn

Het programma doorlopende leerlijn kreeg een vervolg in een plan van aanpak over het thema onderwijsbrede internationalisering. Onder de titel *Internationalisation for all* voert Nuffic van 2017-2020 activiteiten uit in het po, vo, mbo, hbo en wo. De activiteiten van de doorlopende leerlijn (dialogoog, good practices en onderzoek) vormen de basis van dit programma. De impact-reviewstudie (Why) heeft bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van dit thema.

Internationalisation for all kent twee doelen:

- Formuleren van de outcome van vormen van internationalisering per sector in aansluiting op het vervolgonderwijs;
- Verdieping en uitbreiding van kennis en dienstverlening van Nuffic op het terrein van onderwijsbrede internationalisering.

Activiteiten po/vo (IB)

Naast de bijdrage aan de LinQ-evaluatie en die aan de ontwikkeling van de sector-breed gedragen visie op internationalisering voor het po/vo, heeft Nuffic onder meer gewerkt aan een verkenning van mogelijke bijdragen aan het vluchtelingendossier van het po/vo en een plan van aanpak hiertoe. Daarnaast is het idee van een *summer school* voor leraren verder doorontwikkeld en hebben we een bijdrage geleverd aan de visieontwikkeling over meertaligheid in het onderwijs en internationalisering in het po/vo. Daarnaast was het po/vo deel van de impact-reviewstudie (Why).

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
OCW IB (po/vo)	€ 41.000	€ 60.000	€ 48.000

Expertise joint programmes

Onze expertise op het gebied van internationale joint programmes verspreidden we op het Nuffic jaarcongres in maart met een seminar en een presentatie over het onderwerp.

Daarnaast heeft Nuffic in opdracht van OCW in november 2016 een nationale conferentie georganiseerd over de ontwikkeling van internationale joint programmes. De conferentie werd georganiseerd met EU-financiering in het kader van het FaBoTo II project. Met bijna 100 deelnemers, 20 sprekers en alle belangrijke stakeholders leverde de conferentie belangrijke inzichten op. Nuffic besprak de meerwaarde van joint programmes; de VSNU en de VH presenteerden hun visie en activiteiten; de NVAO presenteerde de nieuwe Europese benadering voor gezamenlijke kwaliteitszorg van joint degrees en OCW kondigde de nieuwe wetswijzigingen aan.

Dankzij deze seminars en trainingen, hebben de (Nederlandse) hogeronderwijsinstellingen de basisinstrumenten in handen om internationale joint programmes te kunnen ontwikkelen en managen.

Advisering

De afdeling K&I is in 2016 verschillende keren gevraagd zowel binnen Nuffic als daarbuiten te adviseren. Een voorbeeld is de advisering in opdracht van een ho-instelling in het kader van een NVAO accreditatie. Ook namen we deel aan een visitatiecommissie van Elos (voortgezet onderwijs) en benaderden we verschillende ho-instellingen ons om zitting te nemen in een visitatiecommissie.

Daarnaast heeft de afdeling K&I reacties gegeven op of bijdragen geleverd aan verschillende beleidsstukken, waaronder de EU skills agenda en de Internationaliseringbrief van de minister van OCW aan de Tweede Kamer: de internationaliseringsvisie voor primair en voortgezet onderwijs.

Brede kennisdeling

Onze kennis en expertise deelden we op verschillende manieren, zowel in nationaal als internationaal verband. We droegen bijvoorbeeld inhoudelijke bij aan congressen, seminars en workshops. Op het EAIE congres waren we inhoudelijk betrokken bij meerdere sessies en workshops. Deze vorm van disseminatie levert ons in de eerste plaats naamsbekendheid op en tegelijkertijd een directe toegankelijkheid voor onze doelgroep. Vrijwel altijd komen tijdens of naar aanleiding van onze presentaties instellingen met vragen of opmerkingen bij ons. In sommige gevallen leidt dit tot een concrete (nieuwe) dienstverlening of samenwerking.

De Nuffic nieuwsmonitor

De afdeling K&I monitorde dagelijks de meest relevante nieuwsberichten over internationalisering van het hoger onderwijs in Nederland en de rest van de wereld. Deze nieuwsberichten houden beleidsmedewerkers en internationaliseringsstaf in hogeronderwijsinstellingen op de hoogte van de laatste ontwikkelingen.

Ondernemerschap

Nuffic heeft in de Strategische Agenda aan ondernemerschap een prominente plek gegeven. Er is een nieuwe visie geformuleerd die stelt dat, willen we succesvol zijn met ondernemen, dit breed gedragen dient te worden door de organisatie. We kiezen voor deze insteek vanuit het idee dat het gedachtengoed van en gedrag behorende bij ondernemen Nuffic in staat stelt om slagvaardig en flexibel een duurzame toekomst tegemoet te treden. Kortom, ondernemendheid dient een kerncompetentie te zijn van Nuffic.

Netwerken

Het actief zijn in en het ondersteunen van nationale en internationale netwerken is ook in 2016 voor Nuffic een belangrijk instrument. Nuffic vertegenwoordigt het Nederlandse hoger onderwijs in internationale koepelorganisaties als ACA (Europese zusterorganisaties), EAIE en NAFSA.

EU-voorzitterschap

Nuffic benutte het EU-voorzitterschap om het belang van onderwijsinternationalisering, en de rol van Europese samenwerking daarin, zo breed mogelijk te agenderen. We organiseerden als key event de 23^e ENIC-NARIC-bijeenkomst in Amsterdam.

Naam	2015	2016: planning	2016: realisatie
OCW mbo/ho	€ 2.488.000	€ 2.406.000	€ 2.495.000
Doelsubsidies OCW	€ 18.000	€ 0	€ 0
Doelsubsidies EC	€ 20.000	€ 0	€ 0
Overige baten	€ 162.000	€ 170.000	€ 191.000

Diensten Nuffic

3.2 Operationele doelen

Als Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs voeren wij taken uit voor ministeries, voor het hele Nederlandse onderwijsveld. In deze dienstlevering komt de expertise van Nuffic en haar intermediaire rol tot uiting ten behoeve van derden.

In de uitvoering van haar dienstverlenende taken legt Nuffic de nadruk op excellentie. We willen onze activiteiten volledig en tijdig uitvoeren, en naar volle tevredenheid van belanghebbenden. Daarnaast wil Nuffic via haar diensten in verbinding staan met het veld. Dit betekent onder meer dat onze doelgroepen de diensten goed afnemen en onze generiek aangeboden expertise (online) goed benutten.

Via onze strategische agenda vervolgen we onze koers om onze dienstverlening en het maatwerk daarin te verbeteren. De klantonderzoeken die we uitvoeren helpen ons daarbij. De overkoepelende doelen komen tot uiting in onze activiteiten. We monitoren en evalueren deze via een set met kritische prestatie-indicatoren (KPI's). In onderstaande figuur worden de verschillende operationele doelen gepresenteerd ten opzichte van elkaar. Voor ieder van de vijf geoperationaliseerde doelstellingen zijn prestatie-indicatoren benoemd waarmee de realisatie kan worden gemeten.

Figuur: Operationele doelen Nuffic-diensten



Tabel: Prestatie-indicatoren dienstverlening Nuffic

Operationele doelstelling	Prestatie-indicator	Streefwaarde	Berekend voor	Realisatie 2016
1) Volledige uitvoering van de programma's	Benutting van beschikbare programmamiddelen	>95% (aangegane verplichtingen) >95% (uitgaande kasstroom)	NFP, MSP, NICHE, Erasmus+ (alleen verplichtingen), OCW beurzenprogramma's	99% (verplichtingen) 88% (uitgaande kas)
2) Tijdige uitvoering van processen	Oplevering output binnen de vastgestelde termijnen	>95% op tijd	Diploma-advisering, certificaten, NFP, NICHE, Erasmus+	86%
3) Hoge waardering van gebruikers	Tevredenheid gebruikers over producten / diensten	>7,5 streefwaarde beoordeling (bijgesteld)	Alle producten en diensten van Nuffic	Cijfer 7,3 gemiddeld (KTO)
4) Goede benutting van informatie / expertise	Bezoekerstoename op de belangrijkste doelpagina's van de website(s)	>10% groei per jaar	StudyInHolland, Neso-websites, Studyfinder, WilWeg	+4%
5) Goed gebruik van onze diensten	Ontwikkeling van het aantal deelnemers / leden / gebruikers	Gelijkblijvend niveau ten opzichte van 2013 (in totaal)	- Diploma-advisering - netwerken po/vo (vvto, tto, linq, nivo, elos) - Holland Alumni netwerk - Academy (tov LINE)	+19% +9% +6% +106%

Belangrijkste conclusie is dat de klanttevredenheid goed is, met een rapportcijfer van gemiddeld 7,3. Dit is de uitkomst van een (Nuffic-breed) onderzoek naar de klantwaardering van onze producten en diensten. Deze waardering is vergelijkbaar met het laatste onderzoek, uit 2014.

De tijdigheid waarmee onze processen worden uitgevoerd haalt niet de gestelde normen. Vooral binnen het NICHE-programma (62% binnen de termijnen) en de po/vo- actielijnen binnen het programma Erasmus+ (78% binnen termijn) staat de tijdigheid onder druk. Ook lukt het niet om binnen de termijnen diplomawaarderingsadviezen uit te brengen (gemiddeld 87% op tijd, maar met name de IDW en A-adviezen duren langer). Dit komt door de grote jaarlijkse toename van het aantal adviesaanvragen.

In het programmabeheer lukt het goed om de middelen toe te kennen aan de aanvragers. In de realisatie van de subsidies (bij de instellingen) ontstaan echter vertragingen en onderbestedingen die leiden tot een lagere kasbehoefte en lagere afrekeningen.

De ontwikkeling van de bezoekersaantallen op onze webpagina's lopen uiteen. Zo worden bijvoorbeeld de lokale Neso-websites en studyfinder iets minder bezocht dan vorig jaar maar de internationale 'Study in Holland' website (voor dezelfde doelgroep van buitenlandse studenten) beter. Wel zijn er grote verschillen per land, waarbij bijvoorbeeld China het gemiddelde omlaag trekt. Ook de wilweg-informatie, die zich richt op de mobilisering van Nederlandse studenten, laat een aardige groei zien in 2016.

Over de hele linie groeit het gebruik van onze dienstverlening door de instellingen en scholen. Indicatief zijn voor een paar diensten het toegenomen gebruik weergegeven. Deze toenames zijn mede het gevolg van een grotere externe gerichtheid van de organisatie. Niet in alle gevallen gaat de toegenomen dienstverlening gepaard met (navenant) stijgende inkomsten, wat mede leidt tot werkdruk.

In de volgende onderdelen beschrijven we de verschillende (hoofd)activiteiten met de daarbij behorende diensten en producten die in 2016 zijn ontplooid.

3.3 Positionering

Nuffic heeft zich in 2016 verder ingezet om Nederland te positioneren als kennisland met kwalitatief hoogwaardig hoger onderwijs, zoals we in onze strategische agenda hebben opgenomen. Dit draagt bij aan de internationalisering en kwaliteit van het Nederlandse hoger en beroepsonderwijs en de versterking van onze kenniseconomie. Bovendien sluit het aan op de kabinetsvisie op internationalisering van het onderwijs. Nuffic zet zich in om dit doel te bereiken door middel van de activiteiten van de Netherlands Education Support Offices (Neso's) in de gekozen doellanden, de wereldwijde Study-in-Holland promotie, de bevordering van uitgaande mobiliteit van Nederlandse studenten (WilWeg) en het Holland alumninetwerk. Medio 2016 is de expertise van het Mobiliteitsteam is toegevoegd aan de afdeling Positionering om ook de informatievoorziening over mobiliteit (en mogelijke belemmeringen daarbij) van studenten, alumni en onderzoekers verder te versterken.

3.3.1 Activiteiten mbo/ho

Inkomende mobiliteit

Het hoofddoel van de wereldwijde Study-in-Holland promotie in 2016 was het doelgroepspecifiek aanbieden van gevalideerde informatie ter bevordering van de inkomende mobiliteit in het Nederlandse hoger onderwijs. Gezien de groeiende concurrentie in de *hunt for talent* op de internationale onderwijsmarkt is het van belang om Study in Holland onderscheidend neer te zetten. Via Study-in-Hollandpromotie-activiteiten (website, social media, Studyfinder voor studieprogramma's en instellingen, Grantfinder voor beschikbare beurzen), de Nuffic Neso's en de Holland alumni als Study-in-Holland ambassadors konden internationale studenten snel hun weg vinden naar onderwijsinstellingen met een geschikt studieprogramma in Nederland. Speciale door Nuffic ingezette Study in Holland-reporters deden op authentieke wijze verslag van hun ervaringen (met een studie) in Nederland: via vlogs en blogs op de website en social media.

De Study-in-Holland website had 9,8% meer bezoeken dan in 2015 en had in totaal 2,1 miljoen bezoekers. De gestelde kpi was 20%. De Study in Holland-website en de negen Neso-websites samen hebben een bereik van meer dan 4,1 miljoen bezoekers per jaar. De socialmediakanalen Facebook, Instagram en Twitter waren samen goed voor 3.246.410 impressions, 54.620 engagements en 25.430 link clicks.

Studyfinder, de database met een overzicht van de meer dan 2100 Engelstalige opleidingen in Nederland, heeft in 2016 633.841 bezoeken gehad. Dat is een daling van 2,4% ten opzichte van 2015. Toen waren er 649.371 bezoeken aan Studyfinder. De daling komt voornamelijk door een technische fout in de koppeling van Studyfinder met Google Analytics waardoor de bezoekersaantallen enkele weken niet werden geregistreerd. De kpi was een stijging 10%. We hebben geconstateerd dat ten opzichte van 2015 het percentage bezoekers dat de homepage verlaat zonder een volgende pagina te hebben bezocht (bouncerate) is gedaald. De gemiddelde bezoeker blijft dus langer op Studyfinder.

Studentenfairs

Nuffic nam deel aan 4 Dutch Placement Days en stond met een Holland paviljoen op 29 studentenfairs. Wij coördineerden de deelname van Nederlandse universiteiten en hogescholen, die in totaal 99 keer met ons meededen. De gemiddelde waardering voor onze dienstverlening was 8,3. We werken samen met Europese partnerorganisaties uit Duitsland, Frankrijk en het V.K., en met de Europese Commissie bij de organisatie van European Higher Education Fairs. Behalve aan fairs in de Neso-doellanden heeft Nuffic ook deelgenomen aan studentenfairs in Chili en Colombia. We hebben de Nederlandse hogeronderwijsinstellingen om input gevraagd voor de landenkeuze in 2017. Dat heeft eind 2016 een nieuwe aanpak en landenstrategie voor de fairs opgeleverd.

Mobstacles

Nuffic heeft in 2016 bijgedragen aan het verminderen van obstakels voor internationale studenten, stagiairs, wetenschappers en afgestudeerden die naar Nederland komen of in Nederland zijn. Onze focus lag op formele procedures en regels. We hebben netwerken (instellingen, uitvoeringsorganisaties, ministeries et cetera) onderhouden en uitgebreid, en voorlichting over procedures versterkt en verbeterd. Niet alleen inhoudelijk maar ook in de wijze waarop we de juiste mensen bereiken: onder andere door netwerkbijeenkomsten, cursussen, factsheets, Pathfinder content. In 2016 organiseerde Nuffic voor het eerst twee gecombineerde Mobstacles-netwerkvergaderingen waarbij de studie- en arbeidnetwerken samenkwamen. In mei waren er 114 deelnemers en in november 120. De bijeenkomsten voldeden bij een ruime meerderheid aan de verwachtingen.

Ook in 2016 fungeerde Nuffic weer als de Nederlandse vertegenwoordiger in het EURAXESS-netwerk van de Europese Commissie. Dit netwerk bevordert internationale mobiliteit van onderzoekers door informatie te verstrekken over relevante procedures.

Nuffic heeft in 2016 de webapplicatie Pathfinder onderhouden. Internationale student kunnen daarmee op websites van mbo- en hogeronderwijsinstellingen betrouwbare, volledige en actuele informatie vinden over alle procedures waar ze mee te maken krijgt als ze in Nederland komen studeren, stagelopen of werken tijdens of na de studie. Wij coördineerden het overleg met alle stakeholders (Regiegroep) en implementeerden Pathfinder in de websites van onderwijsinstellingen. Inmiddels hebben 2 mbo-scholen en 21 hogeronderwijsinstellingen de applicatie overgenomen. Daarnaast hebben we de applicatie uitgebreid met live events, met name gericht op diverse groepen kennismigranten. Samen met het UAF hebben we een life event van Pathfinder voor vluchtelingen opgeleverd, een direct resultaat van de Taskforce Vluchtelingen Hoger Onderwijs.

COSPA is het netwerk van stagecoördinatoren en stagebegeleiders in het hoger onderwijs. Bij deze activiteit ligt het accent op het begeleiden van stages in het buitenland maar de omgekeerde route

krijgt steeds meer aandacht: het vinden van stageplaatsen voor internationale studenten die in Nederland hoger onderwijs volgen, en het begeleiden van die studenten en hun werkgevers om de stage tot een succes te maken. In april 2016 vond de jaarlijkse COSPA-dag plaats. Thema's waren calamiteitenmanagement, stageregelgeving en voorbereiding op een buitenlandse stage.

Uitgaande mobiliteit

Het doel van Nuffic met de WilWeg-promotie is om de uitgaande studentenmobiliteit te bevorderen en de Nederlandse scholieren en studenten te informeren over en enthousiasmeren voor het doen van een tussenjaar, studie of stage in het buitenland. Tot de primaire doelgroep van WilWeg behoorden in 2016 enerzijds scholieren en studenten die voor een tussenjaar of voor een volledige opleiding naar het buitenland willen (diplomamobiliteit), en anderzijds studenten die in het kader van hun opleiding in Nederland een semester of een stage in het buitenland willen doen (studiepuntmobiliteit). Het gaat niet alleen om ho-studenten maar sinds 2016 ook om mbo-studenten en vo-scholieren.

In maart 2016 hebben we de WilWeg-campagne 'Ga toch weg joh!' voor het mbo uitgerold, met een herhalingscampagne in het nieuwe schooljaar. In juni 2016 leverde Nuffic een analyse en aanbevelingen op om de uitgaande mobiliteit te verbeteren. Vervolgens hebben we de WilWeg-promotie voor het hoger onderwijs vernieuwd met *The Future You* campagne. Deze campagne is zowel online als offline op verschillende studentenbeurzen in Nederland uitgedragen. Hoewel de digitale ontwikkelingen veel mogelijkheden bieden, heeft direct contact een belangrijke rol in de ondersteuning en enthousiasmering van de Nederlandse student. Dit blijkt uit onderzoeken en uit eigen ervaring van Nuffic. Omdat het niet haalbaar is elke student of scholier persoonlijk te spreken, hebben we hierop ingespeeld door zoveel mogelijk ervaringsverhalen te delen via blogs en filmpjes op de website en sociale media. Hiervoor hebben we ook een team van actieve WilWeg-ambassadeurs (Nederlandse studenten die in het buitenland hebben gestudeerd) getraind en ingezet om studenten in Nederland te informeren over kansen en mogelijkheden van een studie in het buitenland. Dit heeft geleid tot een stijging van 11% bezoeken aan de WilWeg-website (ten opzichte van 2015). Het gebrek aan scholarships weerhoudt veel Nederlandse studenten ervan een studie of stage in het buitenland te volgen. Om dat te stimuleren hebben we een pilot 'Crowdfund your Exchange' gestart.

Ook bilaterale samenwerking kan helpen om de uitgaande mobiliteit te versterken. Daarom heeft Nuffic in de 1^e helft van 2016 een MoU met zusterorganisatie SEPIE uit Spanje ondertekend. Spanje is immers een populaire studiebestemming onder Nederlandse studenten. De ondertekening van het MoU was onderdeel van een breder programma waarbij Nederlandse hogeronderwijsinstellingen partnerinstellingen in Spanje bezochten, waarbij we ook werden gesteund door de Nederlandse ambassade in Spanje.

Neso

De primaire doelstelling van de Neso's (Netherlands Education Support Offices) was in 2016 – net als voorgaande jaren – het positioneren van met name het Nederlandse hoger onderwijs (en bij een aantal Neso's ook het beroepsonderwijs) in opkomende en grote economieën ter bevordering van de internationalisering en kwaliteit van het Nederlandse hoger onderwijs, de Nederlandse kenniseconomie en de binding met Nederland. Het gaat om de volgende dienstverlening aan onze doelgroepen (instellingen, studenten, alumni, overheden in/uit alle doellanden):

- Study-in-Holland en Career-in-Holland promotie;
- ondersteuning van Holland alumninetwerken;
- onderwijsmarktinformatie (lacunes in onderwijsaanbod, beursprogramma's, de lokale studentenmarkt ten dienste van inkomende mobiliteit, informatie over uitgaande mobiliteit voor Nederlandse studenten etc.).

Voor de promotie van het Nederlandse hoger onderwijs hebben we via de Neso's bovendien het Orange Tulip Scholarshipprogramma (OTS) ingezet. In 2016 boden de acht deelnemende kantoren meer dan 500 OTS-beurzen aan. Deze stijging, ten opzichte van 2015, komt doordat Neso Vietnam en Neso Thailand voor het eerst deelnamen. De kantoren hebben gezamenlijk ongeveer 2100 aanvragen ontvangen. Na de selectie door de hogeronderwijsinstellingen hebben uiteindelijk 200 studenten een beurs toegekend gekregen.

Er komen steeds meer studenten uit Neso-landen naar Nederland. In 2016-17 nam het aantal internationale diplomastudenten uit Neso-doellanden in het bekostigd hoger onderwijs toe met 1.132 tot 10.758 (volgens de cijfers van DUO). Dat is een stijging van 11,7% ten opzichte van 2015-16. Met name India toont een sterke stijging, van 3.347 in 2015 naar 4.031 studenten in 2016. Ook de aantallen uit Indonesië, Mexico, Zuid-Korea en Zuid-Afrika stijgen sterk. We zien een daling van het aantal studenten uit Brazilië, mede door het wegvallen van het beurzenprogramma Science Without Borders.

Meer dan de helft van die groei is afkomstig van studenten in de vakgebieden *engineering* en *economy & business*, waarnaar op de Nederlandse arbeidsmarkt ook grote vraag is. Onze Neso's hebben veel promotieactiviteiten verricht, zowel via websites en social media als offline, via studentenfairs, Dutch placement days, student counseling, living labs. Het aantal bezoeken aan de Neso-websites is in 2016 met 2% gedaald ten opzichte van 2015. Dit gemiddelde is laag vanwege de enorme daling van bezoeken aan de Neso China website (-53%). Dit komt door de zogenoemde Chinese firewall waardoor de website regelmatig niet bereikbaar is. Bij Neso India is het websitebezoek met 60% toegenomen. Bij Neso Vietnam zien we een toename van 38%. Neso Rusland 28% en Neso Mexico 24%.

Van alle bezoeken aan Studyfinder komt 32% (absoluut cijfer: 203.757) uit de Neso-doellanden. De vele Neso-promotieactiviteiten (online en offline) dragen hieraan bij. Bovendien staan alle Neso-doellanden in de top 25 van landen van waaruit Studyfinder het meest wordt bezocht. Vooral positief zijn de bezoekersaantallen uit Indonesië (81.754), Brazilië (34.895) en India (18.074). Turkije blijft achter (15.524).

In 2016 heeft Neso Indonesië een breder pakket gekregen en richt het zich ook op de verbinding tussen sectoren als onderwijs, onderzoek en capaciteitsopbouw. Dat komt niet alleen de efficiency maar zeker ook de positionering van het brede Nederlandse onderwijsbelang ten goede. Dat belang kwam ook nadrukkelijk naar voren tijdens de missie van premier Rutte en andere bewindslieden aan Indonesië in 2017. Tijdens deze missie organiseerde Neso Indonesië o.a. een groot Holland alumni-event en zijn er afspraken gemaakt voor verdere samenwerking in het beroepsonderwijs. Daarnaast heeft ons kantoor in Indonesië er samen met de Nederlandse ambassade in Jakarta en een viertal Nederlandse hogeronderwijsinstellingen voor gezorgd dat het Erasmus Trainingscentrum (voorheen: Erasmus Taal Centrum) kan worden voortgezet.

Neso India is in 2016 een nauwe samenwerking aangegaan met de RvO. Uiteindelijk moet dit leiden tot gezamenlijke huisvesting in een kantoorpand in Bangalore zodat de onderwijs- en economische sector elkaar versterken.

Nuffic is in 2016 gestart met het aanbieden van tailormade Neso-services aan hogeronderwijsinstellingen. Dit is overeenkomstig de eerdere afspraken met OCW en hogeronderwijsinstellingen naar aanleiding van de Neso-subsidietaakstelling. De eerste opdrachten waren het aanbieden van webinars en *exam proctoring*. In 2017 breiden we deze activiteiten verder uit.

De Neso-pilots in Zuid-Afrika en Turkije ontplooiden verschillende succesvolle activiteiten. Zo kwam in het najaar van 2016 een voorstel voor een PhD-programma met Zuid-Afrika tot stand, dat nog wel formele goedkeuring behoeft. Concreet moet dit leiden tot meer PhD-studenten/-onderzoekers naar Nederland. Neso Turkije organiseerde verschillende Study-in-Holland seminars voor meer dan 300 Turkse studenten, waarvan 78% aangaf deze seminars van hoge kwaliteit te vinden. De verschillende incidenten in Turkije in 2016 zorgden ervoor dat we veel aandacht hadden voor de veiligheidssituatie, zowel voor onze Neso-staf als voor de Nederlandse instellingen die informatie wilden. Wij werkten hierbij nauw samen met de Nederlandse diplomatieke vertegenwoordigingen.

Het Latijns-Amerika-project is eind 2016 afgerond met als resultaat een nieuwe Spaanstalige website: www.nesolatinoamerica.org. Deze is gericht op studenten in Mexico en andere landen in die regio zoals Colombia, Peru, Ecuador, Chili, Argentinië en Cuba. Het project heeft bovendien een uitbreiding opgeleverd van samenwerkingsverbanden tussen Nederlandse en Latijns-Amerikaanse hogeronderwijsinstellingen en overheidsorganisaties.

In het kader van het *Sino-Dutch Shadowing* programma heeft Nuffic in nauwe samenwerking met de MBO Raad in 2016 een werkbezoek georganiseerd voor een delegatie van tien Nederlandse mbo-instellingen aan aanverwante beroepsonderwijsinstellingen in China. Dit levert concrete leerervaringen op voor zowel mbo-studenten als mbo-docenten. Dit is interessant voor bijvoorbeeld de sector hospitality & toerisme omdat steeds meer Chinese toeristen Nederland bezoeken. Neso China faciliteerde het werkbezoek. De deelnemers waardeerden het Sino-Dutch Shadowing programma met een 8,3.

In september is door Nuffic Neso Zuid-Korea in samenwerking met enkele Nederlandse hogescholen in Zuid-Korea de living lab *Smart Ageing* gelanceerd. De lancering van dit toonbeeld van samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven viel samen met het bezoek van premier Rutte aan Zuid-Korea.

Missie naar Indonesië met minister-president Rutte

In november 2016 bezocht het kabinet, vertegenwoordigd door premier Rutte, minister Ploumen (Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking), minister Schulz en staatssecretaris Dijkema (Infrastructuur en Milieu), samen met 110 bedrijven en kennisinstellingen Indonesië. Deze handelsmissie was niet alleen voor het bedrijfsleven een succes. Ook voor de onderwijssamenwerking tussen beide landen was veel aandacht. Organisaties uit beide landen tekenden overeenkomsten voor samenwerking in het *Living Lab Water*, het *Dutch Training & Exposure Programme Rotterdam-Jakarta*. Daarnaast werd een Memorandum of Understanding ondertekend voor het beroepsonderwijs, met specifieke focus op de tuinbouwsector. In Indonesië is veel interesse voor het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. De aansluiting met de praktijk en focus op competenties worden als een sterk punt gezien. Premier Rutte ontmoette op een Holland alumni bijeenkomst 400 Indonesische professionals die in Nederland hebben

gestudeerd. De bijeenkomst werd georganiseerd door Nuffic en het Ministerie van OCW met als doel de alumni met bedrijven uit de handelsmissie in contact te brengen. Het evenement onderstreepte het belang van de onderwijssamenwerking, mede door de aanwezigheid van premier Rutte en de Indonesische minister van Buitenlandse Zaken Retno Marsudi, die zelf aan de Haagse Hogeschool heeft gestudeerd.

Volume/financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
Aantal Neso-kantoren en -desks	11	11	11
OCW mbo/ho	€ 6.029.000	€ 5.942.000	€ 6.639.000

Door overplaatsing van de activiteit 'Bevordering mobiliteit' van de afdeling Communicatie naar de afdeling Positionering, is de realisatie in 2016 hoger dan gepland, en hoger dan in 2015.

3.3.2 Activiteiten Europese Commissie

Neso Indonesië voerde in 2016 samen met de British Council, DAAD, Campus France, EUA en ENQA het EU SHARE programma uit. Doel ervan is bij te dragen aan de harmonisatie van hoger onderwijs in de groep Zuidoost-Aziatische landen verenigd in ASEAN. Met de ervaringen van het Bolognaproces, wordt studentenmobiliteit ondersteund tussen instellingen voor hoger onderwijs binnen de ASEAN-landen en tussen die landen en de EU. Het project eindigt in 2018. Neso Indonesië is verantwoordelijk voor het beheer van het beurzenprogramma ter bevordering van de studentenmobiliteit tussen ASEAN-landen in 2016 en vanaf 2017 ook vanuit ASEAN-landen naar de EU. In 2016 werden voor het eerst studenten mobiel binnen de regio. Na een kleine pilot halverwege 2016, gingen tegen het einde van het jaar 134 ASEAN studenten studeren binnen de regio met een SHARE scholarship.

Volume en financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
Aantal aanvragen	0	100	323
Aantal toegekende beurzen	0	100	150
Bedrag (kas) programmamiddelen	€ 0	€ 685.000	€ 543.000
EC-baten	€ 156.000	€ 207.000	€ 234.000

Nuffic werkt de komende jaren verder samen met de British Council, DAAD, Campus France, Archimedes en ACA in de implementatie van de EU-tender Enhancing the attractiveness of European higher education in the world. We gaan promotiemateriaal leveren om het Europees hoger onderwijs buiten de EU op de kaart te zetten.

3.3.3 Activiteiten Buitenlandse Zaken

Beurzenprogramma StuNed richt zich op Indonesische talenten. Doel is enerzijds het verbeteren van human resources van Indonesiërs en hun organisaties en anderzijds het versterken van de relatie tussen

Nederland en Indonesië. StuNed heeft hiervoor de modaliteiten *Master Course*, *Short Course* en *Tailor-Made Training*. In 2016 werd de vijfde fase van het programma gelanceerd. In de uitvoering ligt de focus vooral op excellentie van de kandidaten en de strategische prioriteiten van de ambassade: transport, (agro)logistic & infrastructure, security & rule of law, water, agrifood & horticulture, international trade, finance & economics. In samenwerking met de ambassade werft en selecteert Nuffic Neso Indonesië geschikte kandidaten. De promotiestrategie is vooral gericht op het verhogen van de kwaliteit van de deelnemers en het naar voren brengen van zaken die de bilaterale relatie ten goede komt zoals tailormade trainingen inzake smart cities. Nieuw in 2016 was ook het aantrekken van cofinanciering vanuit werkgevers, studenten en Nederlandse instellingen. Voor de modaliteit Masterprogramma's werd ongeveer 15% cofinanciering aangetrokken.

Volume en financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
Aantal aanvragen	571	469	541
Aantal toegekende beurzen	430	84	103
Bedrag (kas) programmamiddelen	€ 4.845.000	€ 3.700.000	€ 3.633.000
BuZa-baten	€ 241.000	€ 176.000	€ 266.000

3.3.4 Programma 'Intensivering alumni-activiteiten'

Nuffic heeft naast het werven van internationaal talent ook het binden van internationaal talent als kerntaak voortgezet door middel van het Holland Alumni programma. Met ingang van 2016 intensiveerden we onze alumniactiviteiten door een stevigere link te leggen tussen Holland alumni, hogeronderwijsinstellingen, de verschillende overheidsorganisaties en het Nederlandse bedrijfsleven. Samen met de Nederlandse hogeronderwijsinstellingen, bedrijfsleven en Topsectoren hebben we de thematische alumni netwerken Agri & Food, Water en Logistics opgezet. In samenwerking met de NFIA en de Expatcentra lanceerden we een nationale *jobfeed* met Engelstalige vacatures in Nederland. Om de alumnidatabase beter te kunnen ontsluiten voor het postennetwerk, het Nederlandse bedrijfsleven en instellingen selecteerden we een nieuwe leverancier die de toegang tot een verbeterd platform midden 2017 mogelijk maakt. De Neso's werkten aan een betere verbinding tussen alumni en het Nederlands bedrijfsleven in de landen door carrière-evenementen met bedrijven en ambassades. Op nl4talents maakten 500 internationale studenten kennis met het Holland Alumni netwerk en zijn mogelijkheden om met Nederland verbonden te blijven. Het Holland Alumni Netwerk is geroeid van 56.782 inschrijvingen in 2015 tot bijna 60.000 in 2016. De algemene database is samengevoegd met de alumni netwerken in India en Indonesië en ontdubbeld. Ter bevordering van de groei van het netwerk hebben we diverse online en offline activiteiten uitgevoerd. Het was voor Nuffic van belang de in Nederland verblijvende internationale studenten tijdig te wijzen op het bestaan van het Holland Alumni netwerk en de careerportal en hen te stimuleren om zich vast aan te melden.

Na meerdere consultatierondes met belanghebbenden van het Holland Alumni netwerk kwamen we tot het volgende gemeenschappelijk gedragen standpunt: 'Alumni kunnen bijdragen aan de positionering van Nederland mits er strategische keuzes worden gemaakt, het Holland alumni platform gebruikersvriendelijk en breder wordt ingericht, het de verbinding legt met de Nederlandse arbeidsmarkt

en het geïntegreerd wordt als standaardonderdeel van handelsbevordering en kennisdiplomatie. Daarvoor moet er in de volgende fase eigenaarschap komen bij alle stakeholders.'

3.3.5 Overige activiteiten

We participeren in innovatieve projecten zoals de samenwerking met het Regieorgaan SIA van NWO. Doel is de ontwikkeling van een meerjarig en programmatisch onderzoeksprogramma voor het hbo met de Living Labs van Nuffic als instrumentarium. De samenwerking op het gebied van Biobased Economy is Brazilië met ondersteuning van de Neso al concreet geworden. Voortbouwend op het succes van het Living Lab Biobased Brazil is inmiddels een gezamenlijke praktijkgerichte onderzoekscall op dit thema georganiseerd. In Indonesië werken wij aan eenzelfde soort samenwerking op het gebied van water en biodiversiteit.

Samenwerking met Indonesië

We organiseerden een zeer succesvol seminar over de brede samenwerking tussen Nederland en Indonesië op het terrein van onderwijs, onderzoek en innovatie. Resultaat was onder meer een MoU en een samenwerkingsovereenkomst tussen Nuffic en het Indonesia Endowment Fund for Education (LPDP). In het kader hiervan kwam de Indonesische minister van onderwijs langs op ons hoofdkantoor in Den Haag.

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
Overige baten	€ 293.000	€ 62.000	€ 337.000

In de begroting 2016 zijn voorzichtigheidshalve geen onzekere baten begroot. Daardoor is de realisatie van de baten hoger dan begroot. In de uitvoering bleek wel dat de betreffende overige activiteiten vaak niet kostendekkend waren, wat leidt tot verlies.

3.4 Onderwijsvergelijking

Nuffic waardeert buitenlands onderwijs ten behoeve van Nederlandse hogeronderwijsinstellingen en overheidsorganisaties en geeft informatie over het Nederlandse onderwijs in het buitenland. Ook zijn wij de specialist op het gebied van de good practice in erkenning, en wij dragen deze kennis uit in binnen- en buitenland. Wij doen dit voortvloeiend uit de aanwijzing door OCW als ENIC/NARIC en nationaal Assistance Centre voor de Europese Richtlijn 2013/55/EU (erkenningencentrum), en we werken ook in opdracht van betalende klanten. Onze activiteiten dragen bij aan soepele, liefst automatische erkenning op het niveau van de ENIC/NARIC's en de hogeronderwijsinstellingen en uiteindelijk aan de internationale mobiliteit.

3.4.1 Activiteiten

Generieke diplomawaardering en informatie

De diplomawaarderingsadviezen aan Nederlandse hogeronderwijsinstellingen en overheidsorganisaties vormen de kern van dit werk. In 2016 brachten we aan deze doelgroepen ruim 15.700 adviezen uit. Hogeronderwijsinstellingen hebben substantieel meer gebruik gemaakt van de adviezenwizard, een digitale tool waarmee zij zelf diploma's kunnen waarderen. In 2016 zijn we een 'grand tour' begonnen langs de Nederlandse universiteiten en hogescholen. We vragen naar hun verwachtingen en verkennen de mogelijkheden om de adviseringsstroom verder in te dammen. Op de lange termijn verwachten we daarom een stabilisering van het aantal tailormade adviesaanvragen.

Naast de reguliere diplomawaarderingsadviezen verstrekt Nuffic aan hogeronderwijsinstellingen het zogenaamde Nuffic-certificaat voor Chinese studenten. Dit certificaat is noodzakelijk voor het verkrijgen van een inreisvisum bij de IND. Het aantal certificaten was met bijna 5.000 vrijwel gelijk aan dat van 2015.

Informatievoorziening over buitenlandse onderwijssystemen blijft een speerpunt voor het vergroten van de transparantie in erkenning. Ook in 2016 heeft Nuffic de populaire tweetalige (Engels en Nederlands) online beschrijvingen van buitenlandse onderwijssystemen geactualiseerd en uitgebreid. Daarnaast hebben we informatie over de waardering van buitenlandse getuigschriften verspreid door voorlichtingsvragen te beantwoorden, deel te nemen aan netwerkbijeenkomsten en cursussen en trainingen te geven. De eerste deelnemers aan de in 2016 gelanceerde online Credential Evaluation Course hebben inmiddels hun certificaat behaald. Deze online course bestaat uit 6 interactieve modules over theorie en praktijk van diplomawaardering, bedoeld voor met name admission officers.

Diplomawaardering in opdracht van derden

Samen met de stichting SBB vormt Nuffic de structuur voor internationale diplomawaardering (IDW), waarbinnen ook de advisering ten behoeve van de deelnemers aan de inburgeringsmodule Oriëntatie Nederlandse Arbeidsmarkt (ONA) wordt uitgevoerd. In 2016 resulteerde dit in bijna 2.900 door Nuffic uitgebrachte diplomawaarderingen, bijna zes keer zoveel als in 2015. DUO ontving ruim 3.200 adviezen over de kwaliteit van buitenlandse hogeronderwijsopleidingen in verband met de meeneembaarheid van studiefinanciering. Daarnaast heeft Nuffic diplomabeschrijvingen (diploma descriptions) verstrekt aan particulieren die met hun Nederlandse diploma in het buitenland willen werken of studeren en heeft een vijftal organisaties betaald diplomawaarderingen afgenomen, bijvoorbeeld als onderdeel van een pre employment screening.

Activiteiten

Volume en financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
Aantal adviezen (inclusief digitale afwikkeling via wizard)	13.300	14.000	15.700
Aantal Nuffic-certificaten	5.000	4.500	4.950
Aantal betaalde diplomawaarderingen	6.800	6.500	8.800
OCW mbo/ho	€ 2.026.000	€ 2.123.000	€ 2.200.000
Overige baten	€ 670.000	€ 655.000	€ 1.246.000

De gerealiseerde overige baten zijn bijna twee keer hoger dan de planning door de grote stijging van het aantal betaalde diplomawaarderingen en de niet geplande vergoeding van de vaste inrichtingskosten ten behoeve van de ONA-adviezingen. Daarvoor is ook extra personeel ingezet, maar per saldo is sprake van een positief resultaat van een paar ton op de overige (niet door OCW bekostigde) diplomawaarderingen. Door de enorme stijging van de diplomawaardingsadviezen voor instellingen (OCW bekostigd) zijn daarnaast ook meer OCW-middelen ingezet dan begroot was.

3.4.2 Project 'EVA herziening'

Voor 2016 was de ontwikkeling van een nieuwe applicatie beoogd ter vervanging van de huidige EVA-applicatie en de Adviezenwizard, de systemen die het primaire proces van onderwijsvergelijking zowel administratief als inhoudelijk ondersteunen. Vanwege de uitloop van het project ontwikkeling ONA-applicatie, pakken we dit in 2017 op.

3.4.3 Overige activiteiten

Medegefinancierde projecten en netwerken

Nuffic participeert actief in nationale erkenningsnetwerken (Landelijk Admissions Overleg wo en hbo) en internationale netwerken (ENIC-NARIC en aan de EHEA gerelateerde werkgroepen). Zo verspreiden we good practice in erkenning en vergroten we onze eigen expertise. In 2016 maakte een beleidsmedewerker van Nuffic deel uit van de NARIC Advisory Board, die een belangrijke rol speelt in het erkenningsbeleid van de EU. Nuffic organiseerde in juni 2016 de jaarlijkse gezamenlijke ENIC-NARIC-meeting in Amsterdam. Meer dan 100 deelnemers bespraken recente ontwikkelingen in erkenning, zoals het inpassen van de grote stroom vluchtelingen in het Europese hoger onderwijs.

Nuffic voert ook internationale projecten op het gebied van erkenning uit en verzorgt cursussen en training op dit gebied.

Als projectcoördinator hebben we drie Europese Erasmus+ projecten afgerond. We versterkten de kwaliteitszorg van het ENIC-NARIC-netwerk met een set van standards and guidelines voor erkenning (SQUARE-project). En in het STREAM project hebben meer dan 800 admission officers gebruikgemaakt van een online trainingsplatform in soepele erkenning.

In 2016 zijn we ook begonnen met drie nieuwe Erasmus+ projecten, waaronder New Paradigms in Recognition. Hierin onderzoeken we hoe we nieuwe vormen van erkenning kunnen toepassen, zoals

automatische erkenning op systeemniveau en erkenning van eclecticische programma's. Een nieuw type Erasmus+ project (policy experimentation) voeren we uit met het Ministerie van OCW als formele coördinator. Dit project heet FAIR (Focus on Automatic Institutional Recognition) en heeft tot doel om de erkenningsprocedures van Europese hogeronderwijsinstellingen te stroomlijnen. In 2016 hebben 22 hogeronderwijsinstellingen uit 6 landen verbeteringen aangebracht in hun erkenningsprocedure, in overleg met het projectteam. De impact assessment hiervan leidt tot aanbevelingen voor instellingen in de gehele Europese hogeronderwijsruimte.

Overige activiteiten

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
EC-baten	€ 82.000	€ 173.000	€ 312.000
OCW mbo/ho	€ 128.000	€ 60.000	€ 126.000
Overige baten	€ 17.000	€ 25.000	€ 18.000

De stijging in de EC baten is veroorzaakt door het hierboven genoemde nieuwe type Erasmus+ project.

Vluchtelingen

Onderwijs is essentieel bij de integratie van vluchtelingen. In 2016 heeft Nuffic scholen en vluchtelingen geholpen met activiteiten en projecten. Verschillende scholen hebben gebruikgemaakt van Erasmus+ en Vios-subsidies om onderwijs aan vluchtelingen te verbeteren. Daarnaast hebben we het trainingsaanbod in de Nuffic Academy aangepast voor scholen die met vluchtelingen te maken krijgen.

In opdracht van DUO heeft Nuffic in het kader van de inburgering diplomawaarderingen verstrekt aan vluchtelingen. Hierdoor zullen zij beter hun weg weten te vinden in het Nederlandse onderwijs en op de arbeidsmarkt. Er was speciale aandacht voor toelating van vluchtelingen zonder documenten; daarvoor hebben we een toolkit ontwikkeld. Ook hebben we in 2016 de Pathfinder voor vluchtelingstudenten gelanceerd, met online informatie over studeren in Nederland. Afstemming met andere organisaties vond steeds plaats in de Taskforce Vluchtelingen Hoger Onderwijs.

Nuffic is in 2016 begonnen met de uitvoering van het door de EU gefinancierde HOPES-programma. Doel is het hoger onderwijs in de Syrische regio (Turkije, Libanon, Jordanië en Egypte) beter toegankelijk te maken voor vluchtelingen door middel van voorbereidend taalonderwijs, beursverstrekking en capaciteitsversterking van onderwijsinstellingen. We werken hierbij nauw samen met de DAAD, British Council en Campus France.

Activiteiten gerelateerd aan het Nederlandse EU-voorzitterschap

Tijdens het Nederlandse EU-voorzitterschap organiseerde de afdeling Onderwijsvergelijking in juni 2016 de jaarlijkse ENIC-NARIC-meeting in Amsterdam. Deze 3-daagse netwerkbijeenkomst had meer dan honderd deelnemers, voornamelijk vanuit de nationale erkenningscentra van de Europese Regio. Minister Bussemaker opende de meeting via een videoboodschap, waarin ze het belang van erkenning van diploma's van vluchtelingen onderstreepte. Dit thema, tezamen met andere nieuwe ontwikkelingen

in erkenning, werd vervolgens verder uitgewerkt in een aantal plenaire sessies en interactieve workshops.

3.5 Beurzen & Subsidies

Beurzen en subsidies dragen bij aan de toegankelijkheid en verbetering van het onderwijs in Nederland en in het buitenland. Bovendien zijn beurzen en subsidies een belangrijk instrument om mobiliteit mogelijk te maken en de instroom in het onderwijs in Nederland te vergroten. Nuffic beheert voor diverse subsidieverstrekkingen en opdrachtgevers in totaal circa 15 programma's waarin beurzen worden verstrekt, voor leerlinguitwisselingen binnen het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs po/vo tot en met beurzen voor PhD's binnen het hoger onderwijs.

Als dienstverlener voor de hele onderwijssector staat bij Nuffic het beheren van deze programma's en continue verbetering daarvan centraal. In lijn met onze strategische agenda hebben we de ambitie om het beheer voor beursverstrekking aan zowel individuen als groepen verder te ontwikkelen. Ook willen we investeren in het ontwikkelen van nieuwe studieprogramma's, het klantgericht (samen)werken en het versterken van de kennisfunctie gericht op data-analyse en effectiviteitsmeting.

3.5.1 Beurzen- en subsidieprogramma's primair en voortgezet onderwijs (IB) OCV

- In 2016 hebben we binnen de Vios-regeling 1.066 aanvragen ontvangen. Dat is een sterke stijging ten opzichte van voorgaande jaren. We hebben 718 aanvragen toegekend en 348 afgewezen. Het grootste deel daarvan (272) omdat het subsidieplafond was bereikt binnen het betreffende programmaonderdeel. Slechts 76 aanvragen zijn afgewezen op inhoudelijke gronden.
- In de eerste helft van het jaar hebben we 43 monitoringsbezoeken afgelegd aan twee schoolbesturen in het primair onderwijs, twaalf basisscholen, 24 middelbare scholen en vijf lerarenopleidingen. De uitkomsten van deze onderzoeken zijn deels gebruikt om input te leveren voor de nieuwe subsidieregeling. De verlenging van de Vios-regeling voor 2016-2017 is op 9 februari 2016 in de Staatscourant gepubliceerd.
- Binnen de VIOS-regeling stelt het Ministerie van Economische Zaken jaarlijks € 78.000 beschikbaar - conform verplichtingnummer 130002276 brief DGAN-ANK/16033293 - ten behoeve van de Agrarische Opleidingscentra (AOC's) en de lerarenopleidingen. De toegekende programmamiddelen zijn licht gestegen ten opzichte van 2015.
- Jaarlijks kent Nuffic één beurs toe aan het United World College (UWC). Met deze beurs kan een vwo-leerling een tweejarige opleiding volgen aan een van de vijftien UWC-colleges in de wereld. De uitvoering van dit programma is opgenomen binnen het Vios-programma.

Volumegegevens en kosten	2015: realisatie	2016: planning	2016: realisatie
Aantal aanvragen	1.252	1.000	1.066
Aantal toekenningen	1.048	800	718
Bedrag programmamiddelen			
OCW	€ 2.039.500	€ 1.995.000	€ 1.865.200
EZ	€ 31.500	€ 78.000	€ 37.800
Financiering			
OCW po/vo	€ 287.000	€ 316.000	€ 299.000

De baten in VIOS zijn gelijk aan de lasten. Het verschil in baten wordt derhalve veroorzaakt door de onderbesteding in de lasten.

3.5.2 Beurzen- en subsidieprogramma's hoger onderwijs OCW

- Het totaal aantal beurzen van Culturele Verdragen (CV) blijft dankzij enkele investeringen gestaag groeien. De aanvragen voor Israël en Japan zijn in 2016 aanzienlijk toegenomen. Hongarije is uit het aanbod verdwenen en India heeft voor het eerst sinds 2012 weer beurzen voor Nederlandse studenten en promovendi beschikbaar gesteld.
- In 2016 zijn zes van de tien beschikbare beurzen voor het Europees Universitair Instituut (EUI) in Florence vergeven. Niet alle beurzen zijn toegekend omdat een aantal aanvragen van te lage kwaliteit was en er aanvragen naderhand zijn ingetrokken.
- Voor Holland Scholarship (HS) is in 2016 het aantal aanvragen en toegekende beurzen voor zowel inkomende diplomamobiliteit als uitgaande studiepuntenmobiliteit gestegen. Naast de reguliere promotie en rapportages heeft Nuffic een evenement voor HS-bursalen, een bijeenkomst met de klankbordgroep en twee contactpersonendagen georganiseerd.
- In 2016 zijn vijf vervolgaanvragen ontvangen voor het Libertas Noodfonds. Vier studenten zijn in 2016 afgestudeerd, twee zullen in 2017 afstuderen. Daarna is het programma afgerond.
- Voor het Sino-Dutch Bilateral Exchange Scholarship Programme (Sino-Dutch; voorheen MoU China) zijn in totaal 45 van de 50 beurzen in 2016 vergeven. Een aantal kandidaten bij zowel in- als uitstroom heeft na selectie de studiebeurs alsnog afgezegd, merendeels wegens persoonlijke omstandigheden.

Volumegegevens en kosten	2015: realisatie	2016: planning	2016: realisatie
Aantal aanvragen	CV: 75 EUI: 54 HS in: 1.209 HS uit: 266 Libertas: 8 Sino-Dutch in: 25 Sino-Dutch uit: 52	CV: 80 EUI: 60 HS in/uit: 1.500 Libertas: n.v.t. Sino-Dutch in: 25 Sino-Dutch uit: 25	CV: 81 EUI: 68 HS in: 1.160 HS uit: 919 Libertas: 5 Sino-Dutch in: 23 Sino-Dutch uit: 30
TOTAAL	1.689	1.690	2.286
Aantal toekenningen ¹	CV: 21 EUI: 8 HS in: 461 HS uit: 720 Libertas: 8 Sino-Dutch in: 25 Sino-Dutch uit: 28	CV: 40 EUI: 10 HS in/uit: 1536 Libertas: n.v.t. Sino-Dutch in: 25 Sino-Dutch uit: 25	CV: 22 EUI: 6 HS in: 642 HS uit: 482 Libertas: 5 Sino-Dutch in: 22 Sino-Dutch uit: 23
TOTAAL	1.271	1636	1.202
Bedrag programmamiddelen	€ 1.109.000	€ 1.110.000	€ 866.000
Financiering			
OCW	€ 844.000	€ 476.000	€ 579.000
Overig	€ 4.000	-	-

3.5.3 Beurzen- en subsidieprogramma's hoger onderwijs BZ

- De Netherlands Fellowship Programmes (NFP) dragen bij aan de capaciteitsversteking van medewerkers van organisaties in 50 landen. Nuffic voert NFP uit in opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Onze kernactiviteit hierin is beursverlening, aan individuen (voor korte cursussen, masteropleidingen en PhD's) en aan groepen (opfriscursussen en zogenoemde Tailor-Made Trainingen).
- 2016 kenmerkte zich door de doorontwikkeling van de programma's. Naast de algemene eindexamen vonden er specifiek voor NFP-evaluaties plaats zoals landenstudies in Kenia en Tanzania en werd de monitoring en evaluatiemethodiek onder de loep genomen. Dit laatste resulteerde in een pilot op het gebied van continued tracing. In dit proces worden bursalen of deelnemers aan groepstrainingen op verschillende momenten aan de hand van een enquête bevraagd. Zo kunnen de effecten gedurende langere tijd worden gemeten.

Cofinanciering werd geïntroduceerd in de mastermodaliteit en verder verankerd in de tailormade trainingen (TMT). Dit leidde tot een aantal relevante inzichten: cofinanciering vergroot betrokkenheid van de begunstigden (zoals lokale partners, bursalen, en onderwijsinstellingen); het

¹ Het aantal toekenningen voor HS in/uit 2016 is onder voorbehoud. De definitieve cijfers worden pas eind 2017 door de hogeronderwijsinstellingen aangeleverd.

draagt bij aan het eigenaarschap van partnerorganisaties en -landen, en het versterkt wederkerigheid en duurzaamheid.

Het alumniplan is verder doorontwikkeld. In 2016 werd voor het eerst een call for alumni events geïntroduceerd waarbij het stimuleren, opzetten en onderhouden van thematische netwerken en het verbinden van alle relevante stakeholders (Nuffic, alumni, onderwijsinstellingen en relevante Nederlandse organisaties) centraal staat.

Realisatie 2016	Deadlines										
	november 2015		maart 2016 ²		april 2016		augustus 2016		november 2016		Totaal toegekend
Modaliteiten	Eligible aanvragen	Toegekend	Eligible aanvragen	Toegekend	Eligible aanvragen	Toegekend	Eligible aanvragen	Toegekend	Eligible aanvragen	Toegekend	
Master					1089	392 ³	118	38			430
PhD	122	37									37
SC	1640	559			1317	331	587	208			1098
TMT ⁴			308	68					80	17	85
RC									31	20	20

Volumegegevens en kosten ⁵	2015: realisatie	2016: planning	2016: realisatie
Aantal aanvragen	9.521 ⁶	9.350	5.623
Aantal toegekende beurzen	1.784 ⁷	1.725	1.710
Bedrag programmamiddelen (kas)	€ 32.378.000	€ 34.527.000	€ 29.811.000
Financiering	€ 2.046.000	€ 1.590.000	€ 1.590.000

Het NFP-programma is evenals eerdere jaren rendabel. Er is in NFP voor € 1.554.000 aan kosten gemaakt, wat lager is dan de baten die in bovenstaande tabel zijn opgenomen. Hierdoor ontstaat een positief resultaat van ca € 36.000.

- Het MENA Scholarship Programme (MSP) is een initiatief van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en wordt gefinancierd uit het Shiraka programmabudget. Het doel van het MSP is het bijdragen aan de democratische transitie in de MSP-landen en aan capaciteitsopbouw binnen een breed scala aan organisaties in de tien landen in the MENA-regio.

² In de TMT maart deadline zijn ook de Innocap resultaten meegenomen.

³ In de TMT maart deadline zijn ook de Innocap resultaten meegenomen.

⁴ Er zijn 85 TMT-trainingen geselecteerd voor een subsidie. Gemiddeld nemen 20 personen aan één training deel

⁵ Er zijn meer programmamiddelen uitgegeven dan in eerste instantie begroot was. Dit komt door het toegenomen aantal extra toekenningen van Tailor-Made Trainingen aan het einde van het jaar.

⁶ Betreft het aantal geschikte aanvragen (eligible) van MA, SC, PhD, TMT en RC

⁷ Betreft het aantal toegekende beurzen voor MA (430), SC (1098), PhD (37), TMT (85 x 20 deelnemers) en RC (20 x 20 deelnemers).

In 2016 zijn 146 MSP-beurzen vergeven aan professionals uit 8 geselecteerde landen voor een korte cursus in Nederland.

Sinds 2015 worden ook tailormade trainingen gefinancierd binnen MSP. In 2016 zijn twee calls gepubliceerd voor Libië en Syrië en Oman. Voor Libië vond een training plaats in Tunesië. Dit was de eerste MSP TMT die in de regio plaatsvond. Aan de training namen hoogopgeleide Libische vrouwen deel die hun leidinggevende capaciteiten wilden versterken en hun netwerk wilden verbreden. De TMT voor Oman heeft bijgedragen aan de versterking van de samenwerking tussen Nederland en Oman op het gebied van water en is onder andere mogelijk gemaakt door cofinanciering van de Nederlandse ambassade, de vragende partij in Oman en het Nederlandse bedrijfsleven.

In november 2016 vond het eerste alumni-evenement plaats in Jordanië voor NFP-, MSP- en Shiraka- (voormalige MATRA-Zuid) alumni. Ongeveer 40 Jordaanse alumni waren bij het event aanwezig. Tijdens het evenement werden diverse thematische sessies over water, mensenrechten en handelsbevordering georganiseerd. Doel van het evenement was kennisuitwisseling te promoten en een discussieplatform te creëren. Daarnaast zijn banden aangehaald tussen alumni, Nuffic, Nederlandse onderwijsinstellingen en de Nederlandse ambassade in Amman.

Realisatie 2016				
April 2016 deadline		November 2016 deadline		Totaal toegekend
Eligible nominaties	Toegekend	Eligible nominaties	Toegekend	
271	115	100	31	146

Volumegegevens en kosten	2015: realisatie	2016: planning	2016: realisatie
Aantal eligible nominaties	404	450	371
Aantal toegekende beurzen	172	150	146
Bedrag programmamiddelen	€ 995.000	€ 950.000	€ 916.000
Financiering	€ 96.000	€ 68.000	€ 75.000

De kosten voor MSP bedroegen € 88.000, waardoor een negatief resultaat van ca. € 13.000 ontstaat.

- Het Liberation Scholarship Program (LSP) had in totaal zeventig studiebeurzen beschikbaar voor Canadese uitwisselingsstudenten. Alle beurzen zijn in drie aanvraagrondes toegekend, waarvan twee rondes in 2016 plaatsvonden. Het eenmalige beurzenprogramma wordt eind 2017 afgesloten.
- In 2016 zijn veertig beurzen toegekend aan Nederlandse en Australische uitwisselingsstudenten onder het eenmalige beursprogramma New Holland Scholarship Australia (NHS-A). Dit programma

wordt gefinancierd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken ter ere van 400 jaar betrekkingen tussen Nederland en Australië.

3.5.4 Beurzen- en subsidieprogramma's overige opdrachtgevers

- In 2016 heeft de Nederlandse ontwikkelingsbank FMO in samenwerking met Nuffic het Desmond Fortes Scholarship (DFS) opgericht ter herinnering aan een geliefde FMO-collega met een passie voor duurzaam bankieren die het afgelopen jaar plotseling overleed. Van 2017 tot en met 2021 stelt FMO één studiebeurs van gemiddeld € 15.000 per jaar beschikbaar voor professionals uit Afrika en Azië die binnen hun netwerk werkzaam zijn.
- In 2016 stelde NN Group 14 beurzen beschikbaar in het kader van het NN Future Matters Scholarship programma. Dit is een verdubbeling van het aantal beurzen ten opzichte van het pilotjaar (2015).
- Science without Borders (SWB): in 2016 maakten nog twaalf Braziliaanse PhD-studenten gebruik van de mogelijkheid om een deel van hun onderzoek in Nederland uit te voeren.
- In 2016 zijn voor het Van Goghprogramma (VGP) 43 nieuwe aanvragen en vier verzoeken om verlenging ingediend. Hiervan zijn vijftien nieuwe aanvragen en vier verzoeken om verlenging goedgekeurd.
- Voor VSBfonds (VSB) zijn in 2016 in totaal 608 aanvragen binnengekomen van 37 Nederlandse instellingen. Hiervan waren 312 aanvragen voor het wo en 296 aanvragen voor het hbo. Er zijn in totaal 160 voordrachten toegekend en 44 reservekandidaten aangewezen.
- In 2016 hebben de participerende instellingen voor het Wim Deetman Studiefonds (WDS) zeven kandidaten voorgedragen. Alle zeven maken nu gebruik van de beurs.

Volumegegevens en kosten	2015: realisatie	2016: planning	2016: realisatie
Aantal aanvragen	LSP: 113 NN: 33 SWB: 1.408 VGP: 43 (33 + 10) VSB: 560 WDS: 6		LSP: 65 NHS-A: 47 NN: 41 SWB: n.v.t. VGP: 47 (43 + 4) VSB: 608 (194) WDS: 7
TOTAAL	2.163	850	761
Aantal toegekende beurzen	LSP: 34 NN: 7 SWB: 534 (499 + 35) VGP: 23 (13 + 10) VSB: 159 WDS: 6		LSP: 31 NN: 14 NHS-A: 40 SWB: n.v.t. VGP: 19 (15 + 4) VSB: 161 WDS: 7
TOTAAL	763	639	232⁸
Bedrag (kas) programmamiddelen			LSP: 178.600 NN: 80.000 NHS-A: - SWB: 174.083 VGP: 41.692 VSB: 1.208.005 WDS: 184.876
TOTAAL	€ 5.360.000	€ 5.535.000	€ 1.867.000
Financiering			
OCW HO	€ 20.000	€ 37.000	€ 6.000
OCW IB	€ 26.000	€ 25.000	€ 32.000
EU	0	0	€ 95.000
BUZA	€ 11.000		€ 15.000
Overige baten	€ 140.000	€ 339.000	€ 347.000

3.5.5 Ontwikkeling & Ondernemerschap

In 2015 heeft de afdeling Beurzen & Subsidies het O&O-team (Ontwikkeling & Ondernemerschap) opgericht om nieuwe programma's te acquireren en bestaande programma's door te ontwikkelen. Hieruit zijn in 2016 onder andere het HOPES-programma, het New Holland Scholarship Programme, het Capacity Development Programme Libanon en het Desmond Fortes Programma voortgevloeid. Daarnaast is het MENA Scholarship Programme doorontwikkeld en heeft dat geresulteerd in een nieuw contract. Tevens heeft het team een bijdrage geleverd aan het project Innocap en de doorontwikkeling van NFP.

De activiteiten om de diverse programma's tot stand te brengen konden niet overal worden gedeclareerd. Door niet declarabele kosten van acquisitie en gerelateerde activiteiten ontstaat een verlies van € 138.000 in het kader van het programmabeheer. Daarnaast kon in Hopes € 33.000 minder worden gedeclareerd dan er kosten gemaakt zijn.

⁸ Het verschil ten opzichte van de planning heeft te maken met de afloop van Science without Borders.

3.5.6 Project 'DELTA'

Nuffic ontwerpt, beheert en analyseert subsidieprogramma's. We gebruiken IT-systemen bij het registreren van aanvragen, het beoordelen en selecteren van kandidaten, het genereren van brieven en mails, het maken van managementrapportages en bij het subsidiebeheer. Bij het beheer van subsidieprogramma's gaat het vaak om overheidsmiddelen. De uitvoering ervan vraagt om een uniforme en consistente wijze van behandelen met gelijke kansen voor alle aanvragers. Nuffic moet op een uniforme en verantwoorde manier (financiële) verantwoording afleggen over de besteding van de middelen. De systemen moeten daarom de accountancy audit doorstaan.

In 2016 hebben we hard gewerkt aan de ontwikkeling van de online applicatie 'Delta', die in 2017 is opgeleverd. Alle beurzenprogramma's van Nuffic kunnen nu op een consistente, procesmatig generiek ingerichte en verantwoorde manier beheerd worden. Daarnaast biedt Delta de mogelijkheid nieuw geacquireerde beurzenprogramma's op een eenvoudige en efficiënte manier op te nemen in het programmabeheer.

Delta heeft in 2016 € 181.000 gekost, waarvan € 77.000 kon worden gedekt uit de OCW-subsidie. Er resteert derhalve een negatief saldo van € 104.000.

3.6 NA Erasmus+

3.6.1 Activiteiten Europese Commissie + OCW IB (cofinanciering)

Sinds 2014 is Nuffic door het Ministerie van OCW aangewezen als penvoerder van het Nationaal Agentschap Erasmus+ Onderwijs & Training (NA). In de eerste twee jaar heeft het NA veel tijd en energie moeten steken in de operationele opzet van het programma Erasmus+, de inrichting van procedures en voorlichting aan het veld. In 2016 heeft het NA stappen kunnen zetten naar een meer beleidsrijke invulling van het programma. Het NA werkt daarin samen met OCW, de scholen, instellingen en koepelorganisaties. Tijdens kick-off- en voorlichtingsbijeenkomsten heeft het NA nog meer dan voorheen aandacht gegeven aan de impact van het programma Erasmus+, onder andere met concrete trainingen en impactsessies.

Dat in Erasmus+ de eerdere programma's voor afzonderlijke onderwijssectoren zijn samengebracht in één programma heeft het mogelijk gemaakt om het beheer van het programma te verbeteren en te harmoniseren. In 2016 is er een fulltime NA Director aangesteld, waarmee Nederland nu meer de gangbare structuur binnen Europa volgt en de eenheid van beleid en implementatie verder vorm krijgt.

3.6.2 Key activities NA Erasmus+

Het programma Erasmus+ bestaat uit drie deelprogramma's of Key Actions.

- Key Action 1 is gericht op studie en stage in Europa voor studenten, docenten, leraren en stafmedewerkers. Het budget voor het academische jaar 2016–2017 was niet voldoende om te voorzien in de toegenomen vraag. Het NA heeft weliswaar het overgrote deel van de projectaanvragen kunnen toekennen, maar met minder programmamiddelen dan was

aangevraagd. Daardoor kon, net als in 2015, circa 30% van de aanvragen in het ho en mbo niet worden gefinancierd.

- Key Action 2 is gericht op strategische partnerschappen. Ook hier was de vraag groter dan het beschikbare budget. Het NA kon gemiddeld ongeveer 40% van de aanvragen honoreren – met grote verschillen tussen de onderwijssectoren.
- Key Action 3 biedt de mogelijkheid tot beleidsondersteunende projecten. In 2016 voerde het NA één project uit (FaBoTo-II), dat als doel heeft het Bolognaproces in Nederland te ondersteunen.

Binnen het programma Erasmus+ onderscheiden we centrale en decentrale acties. Een aanvraag voor centrale acties moet worden ingediend bij de Europese Commissie, een decentrale aanvraag bij het NA. In onderstaande tabel zijn de decentrale acties opgenomen die zijn aangevraagd bij het NA. Deze tabel laat zien dat de beschikbare programmamiddelen niet voldoende zijn om aan de grote belangstelling voor het programma te voldoen. Het NA is vooral oplettend op de deelname van po-scholen, die minder aanvragen doen dan onder het voorgaande programma. Belangrijkste redenen hiervoor zijn de relatief ingewikkelde administratieve procedures en de lage slagingskans in het eerste jaar van het nieuwe programma, waardoor veel aanvragers teleurgesteld raakten. In 2016 heeft het NA extra ingezet op voorlichting en advies aan po-scholen. Het resultaat hiervan zal in 2017 zichtbaar worden.

Volume en financiering Erasmus+	Verwacht aantal projecten 2016	Aantal aanvragen 2016	Toegekend in 2016	Succes% in 2016
Mobiliteitsprojecten ho (KA1)	53	56	56	100%
Mobiliteitsprojecten partnerlanden ho (KA107)	25	31	25	81%
Strategische partnerschappen ho (KA2)	6	38	7	18%
Mobiliteitsprojecten mbo (KA1)	46	36	31	86%
Strategische partnerschappen mbo (KA2)	12	24	12	50%
Mobiliteitsprojecten po/vo (KA101)	85	72	67	93%
Strategische en regiopartnerschappen po/vo (KA201)	9	24	12	63%
School-to-school partnerschappen po/vo (KA219)	56	39	23	59%
Mobiliteitsprojecten VE (KA1)	8	20	10	50%
Strategische partnerschappen VE (KA2)	5	29	6	21%
	Beschikbaar Call 2016		Toegekend Call 2016	Commitment rate
Bedrag programmamiddelen voor ho-sector	€ 24.474.696	--	€ 23.874.349	97,55%
Bedrag programmamiddelen voor mbo-sector	€ 12.769.900	--	€ 12.057.794	94,42%
Bedrag programmamiddelen voor po/vo-sector	€ 5.451.431	--	€ 5.265.691	96,59%
Bedrag programmamiddelen voor VE-sector	€ 1.830.095	--	€ 1.666.371	91,05%
Totaal programmamiddelen	€ 44.526.122	--	€ 42.864.205	96,27%
OCW IB	€ 1.912.000	--	€ 1.963.000	--
EC-baten	€ 2.167.000	--	€ 2.336.000	--

Bij centrales acties heeft het NA een rol in de voorlichting aan en ondersteuning van aanvragers. Het NA heeft op 8 december 2016 een grote voorlichtingsdag georganiseerd voor het Nederlandse onderwijsveld met deelname van EC-medewerkers uit Brussel.

Hieronder is de financiële verantwoording van het programma Erasmus+. De kosten zijn in de jaarrekening inbegrepen, inclusief het CINOP-deel. Het tekort bij Nuffic is voor € 49.000 onttrokken aan de bestemmingsreserve voor Erasmus+ activiteiten.

	Nuffic	CINOP	Totaal NA ERA+
Bijdrage EU	€ 1.368.677	€ 967.061	€ 2.335.738
Bijdrage OCW	€ 1.150.263	€ 812.737	€ 1.963.000
Totale bijdragen	€ 2.518.940	€ 1.779.798	€ 4.298.738
Personeel (incl. overhead)	€ 2.191.721	€ 1.534.690	€ 3.726.411
Materieel	€ 522.783	€ 217.050	€ 739.833
Totale lasten	€ 2.714.504	€ 1.751.740	€ 4.466.244
Resultaat	€ -195.564	€ 28.058	€ -167.506

3.6.3 Beleidsmatige ontwikkeling NA Erasmus+

In 2016 heeft het NA alle processen herzien met het oog op integratie van de sectorale programma's, en de veranderingen verwerkt in de procesbeschrijvingen in MAVIM. Hiermee hebben de medewerkers van het NA de beschikking over een actueel en toegankelijk uniform proceshandboek.

De beleidsmatige verzwaring heeft vorm gekregen door een intensievere samenwerking met beleidsdirecties binnen OCW, onder andere in de vorm van benen-op-tafel-sessies in de aanloop naar het opstellen van het werkprogramma 2017.

In het kader van het EU-voorzitterschap heeft het NA in mei een succesvolle Informal NA Directors meeting georganiseerd. Bijna alle NA's uit Europa en ook de Europese Commissie en het Ministerie van OCW hebben hieraan deelgenomen.

De bestaande financiering van het NA door de EC en OCW is toereikend geweest om het programma Erasmus+ met de bijbehorende activiteiten uit te voeren conform de contractuele vereisten en regelgeving van de EC. Mede door de structurele extra bijdrage van OCW kon het NA in 2016 meer aandacht geven aan de beleidsrijke invulling van het programma, het opzetten en structureel uitvoeren van adequate monitoring en begeleiding van lopende projecten en actieve promotie en voorlichting in het Nederlandse onderwijsveld met betrekking tot de centrale acties.

3.7 Capaciteitsopbouw

3.7.1 Activiteiten Buitenlandse Zaken

Het beleid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken focust in toenemende mate op gelijkwaardige economische samenwerking en het opbouwen van economische relaties met partnerlanden. Van hulp naar handel en investeren. Nóg belangrijker wordt daarom het duurzaam lokaal opbouwen van onderwijs en trainingscapaciteit met een bestendige lokale kennisinfrastructuur, die is afgestemd op de behoefte van de arbeidsmarkt.

Nuffic beheert namens het Ministerie van Buitenlandse Zaken het programma Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education (NICHE). Naast het streven naar 'operational excellence' waren onze activiteiten in 2016 er vooral op gericht om draagvlak te creëren voor een vervolg van NICHE en NFP. Beide capaciteitsversterkingsprogramma's lopen medio 2017 af. In het najaar vond er een externe evaluatie van NFP/NICHE plaats in opdracht van het ministerie. De positieve resultaten daarvan lieten zien dat we dankzij de vernieuwingen ingezet vanuit het project Innocap (zie hieronder) met capaciteitsopbouw op de juiste weg zijn.

Het NICHE-programma concentreert zich op het zelfredzaam maken van het hoger en beroepsonderwijs in de partnerlanden met behulp van de expertise van Nederlandse kennisinstellingen. Uitgangspunt zijn de theories of change van de vier speerpunten: water, voedselzekerheid, veiligheid en rechtsorde, en seksuele reproductieve gezondheid en rechten. Op verzoek van het ministerie zijn we in 2016 gestart om de bijdrage aan de verschillende impactindicatoren vanuit de theories of change zoveel mogelijk zichtbaar te maken. In 2017 wordt dit voortgezet. Parallel hieraan werken de afdelingen NICHE en NFP aan een methodologie om de meerwaarde van de programma's via (publieke) impactindicatoren beter aan te tonen. Dit traject wordt eind mei 2017 afgerond. Door middel van het uitvoeren van het communicatieplan voor 2017, wordt de komende periode nog meer ingezet op verhoging van de externe zichtbaarheid van de programma's en projecten. In 2016 is dit onder meer ingevuld door het organiseren van een lunchbijeenkomst bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken, met een aantal voorbeelden van NICHE-projecten en NFP-instrumenten op het gebied van hulp en handel. We hebben onderzocht hoe Nuffic en het Platform International Education (PIE gezamenlijk beter zichtbaar kunnen zijn. Een aantal Best Practices van goede NICHE-projecten en voorbeelden van invloedrijke NFP-alumni zijn inmiddels via de website van het platform gedeeld.

In 2016 is het committeringsplafond voor de NICHE-projecten volledig benut, met daarbij een gebalanceerde spreiding van thema's en landen. Het realiseren van de publicatieplanning en het tijdig reageren op plannings- en rapportages van projectpartners blijven ook in 2017 belangrijke factoren. Nuffic heeft vanuit NICHE en NFP in 2016 met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland inhoudelijk verkend op welke thema's we beter kunnen samenwerken, in afstemming met de ambassades. Dit heeft als doel om de efficiëntie en synergie te verhogen. In drie pilotlanden wordt hier momenteel navolging aan gegeven: Bangladesh, Mozambique en Jordanië. Door gezamenlijk te programmeren in landen en projecten op het gebied van kennisopbouw en private-sector-ontwikkeling kunnen we meer impact behalen. Ook wordt onderzocht hoe een gecombineerde inzet van kennisinstellingen, overheid, bedrijven en Nuffic de zogenaamde Orange Corners kan versterken. Dit is een platform dat startende en toekomstige ondernemers begeleidt en faciliteert.

Verder werd in 2016 de kernopdracht "capaciteitsversterking" inhoudelijk uitgewerkt door de afdelingen Capaciteitsopbouw en Beurzen & Subsidies. Het nieuwe activiteitenplan 2017-2021 toont dan ook niet meer verschillende afdelingen en programma's maar gaat over één kernopdracht.

Volume/financiering NICHE	2015	2016: planning	2016: realisatie
Aantal tenders	27	30	24
Aantal toekenningen	27	27	19
Bedrag (kas) programmamiddelen	€ 28.210.000	€ 30.998.000	€ 24.101.000
BuZa-baten:	€ 2.592.000	€ 2.530.000	€ 2.510.000

Er zijn meer kosten gemaakt dan dat er inkomsten in bovenstaande tabel zichtbaar zijn (namelijk € 3.013.000). Dit komt onder meer doordat er meer uren nodig waren om de activiteiten uit te voeren. Daarnaast zijn vanwege de onzekerheid over de voortzetting van de BuZa-opdracht vacatures opgevuld met externe inhuur (wat relatief duur is).

Toelichting:

- 5 tenders die in 2016 zijn afgerond, hebben pas begin 2017 tot een toekenning geleid en zijn daarom niet in het aantal toekenningen opgenomen.
- De lagere realisatie aan kasmiddelen wordt veroorzaakt door een te hoge inschatting medio 2015 bij het opstellen van het jaarplan 2016. In de herplanning voor BuZa (november 2015) is € 29,45 mln. als verwachte kasuitgave voor NICHE aangegeven. Op dat bedrag is uiteindelijk € 4 mln. minder uitgegeven, deels omdat circa € 1 mln. eind december 2016 gedane betalingen pas begin januari 2017 zijn verwerkt. Daarnaast is voor circa € 3 mln. minder uitbetaald omdat bevoorschotting verlaagd is door het achterlopen van projecten.
- In totaal is in 2016 voor € 28,6 mln. aan nieuwe NICHE-projecten toegekend, verdeeld over 19 projecten. In 2016 is 99,8% van het maximaal beschikbare committeringsplafond toegekend.

3.7.2 Project 'Innocap'

In 2016 hebben we in opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken verder geëxperimenteerd met nieuwe vormen van capaciteitsversterking vanuit het project Innocap. We hadden speciale aandacht voor het lokale beroepsonderwijs en deelname van het Nederlandse bedrijfsleven via triple helix constructies, met open calls, cofinanciering, en met ruimte voor co-creatie. Er zijn diverse stakeholderconsultaties uitgevoerd binnen het ministerie om zowel wensen en behoeftes te kunnen adresseren als de zichtbaarheid van de capaciteitsversterking programma's te verhogen. We hebben twee grote stakeholderbijeenkomsten georganiseerd met veel publiciteit om de resultaten van het project zichtbaar te maken en het belang van capaciteitsversterking in het post-secondair onderwijs prominent in beeld te brengen. Deze zijn zeer goed ontvangen.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft inmiddels alle inspanningen beloofd: Nuffic mag het nieuwe Kennisontwikkelingsprogramma verder ontwikkelen en beheren.

In 2016 werkten we ook nog aan een nieuw pilotinstrument gericht op het versterken van het 'groene' beroepsonderwijs in Indonesië door middel van samenwerking met het mbo/hbo-onderwijs in Nederland. Dit instrument is voorjaar 2017 gepubliceerd. Het beoogt ook de internationaliseringsambities van de betrokken Nederlandse instellingen te ondersteunen.

Volume/financiering Innocap	2016: realisatie
Aantal tenders en tendersubsidies (open calls)	3
Aantal directe subsidieverleningen	1
Aantal inschrijvingen	67
Aantal toekenningen	11
Bedrag (kas) programmamiddelen	€ 1.279.000
BuZa-baten:	€ 275.000

Toelichting:

- De tendersubsidie (open call) procedure voor de “Innovative Initiatives” leverde 56 (geldige) inschrijvingen op. Dit heeft geleid tot 8 toekenningen met een totale omvang van € 1,2 mln.
- Cofinanciering was een belangrijk onderdeel in de aanbestedingsprocedures van Innocap. Voor de open call voor “Innovative Initiatives” (omvang € 1,2 mln.) en de open call voor “Partnerships in de watersector in Bangladesh” (ad € 1 mln.) was de eis 20% cofinanciering. Voor de open call voor “Joint Initiatives” gold de eis van 50% cofinanciering. Bij de directe subsidieverleningsprocedure bedroeg de cofinanciering 50%.
- In 2016 is aan Innocaprojecten in totaal € 3,4 mln. toegekend via de afdeling Capaciteitsopbouw, verdeeld over 11 projecten en € 0,6 mln. via de afdeling Beurzen & Subsidies aan Tailormade Trainingen. Begin 2017 wordt nog € 1 mln. aan toekenningen verstrekt, waarmee de beschikbare Innocap-programmamiddelen ad € 5,025 mln. volledig zullen zijn besteed.
- De inkomsten voor Innocap bedroegen € 275.000. Dat is € 54.000 minder dan de kosten. Het verlies ontstaat doordat meer uren nodig waren om de activiteiten uit te voeren dan er gedeclareerd kunnen worden binnen de maximale vergoeding voor Innocap.

3.8 Communicatie

3.8.1 Beschrijving activiteiten

De activiteiten in deze paragraaf gaan over de informatieverschaffing aan alle verschillende doelgroepen van Nuffic. Daarbij is de profilering van de organisatie zelf ook erg belangrijk.

Het Nuffic Jaarcongres op 22 maart 2016 was met een recordaantal deelnemers van 530 een groot succes. We waren zelfs enige tijd ‘trending topic’ op Twitter. SER-voorzitter Mariëtte Hamer opende de dag met een keynote speech over het thema van de dag: ‘Internationalisering: samen aan de slag’.

De deelnemers kwamen voor het grootste deel uit het hogeronderwijsveld. Dat is logisch, gezien de lange traditie die het hoger onderwijs kent met het jaarlijkse Nuffic-congres. Het streven voor de komende jaren is om de jaarcongressen een goede afspiegeling te laten zijn van de verschillende onderwijsvelden.

Tijdens het congres werden ook de Orange Carpet Awards uitgereikt. De awards voor bijzondere initiatieven op het gebied van internationalisering waren er voor projecten uit het primair, het voortgezet, het middelbaarberoepsonderwijs en het hoger onderwijs.

Koning Willem-Alexander was op 23 november aanwezig op NL4Talents, onze jaarlijkse beurs voor talentvolle buitenlandse studenten in Nederland. Maar niet alleen dat maakte deze vijfde editie tot een bijzonder succes. We verwelkomden 530 deelnemers bij de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Daar waren ook mensen uit het bedrijfsleven bij, die in verschillende sessies de studenten ontmoetten. Speciaal was ook dat de 25.000^e NFP-bursaals zich onder de studenten bevond.

Nieuws en informatievoorziening

Informatievoorziening voor onze nieuwste doelgroep: de mbo-studenten, internationaal coördinatoren en stagebegeleiders en docenten werd ingericht. Vanaf februari 2016 ondersteunden we hen met on- en offline informatie waaronder: infographics, marktinformatie, inspiratieboekje, kenniskaart, WilWeg-website, de WilWegWijzer en videotestimonials. Dit zijn enthousiasmerende filmpjes waarin studenten met buitenlandervaring andere studenten tips geven.

Corporate communicatie

In 2016 zijn we in een nieuwe fase gekomen van het project Sterk Merk, om tot een duidelijke naamstrategie te komen voor de organisatie. De RvT en de directie hebben besloten om in 2017 verder te gaan onder de naam Nuffic, vanwege de huidige internationale bekendheid van de naam en vanwege de financiële en juridische risico's die een naamswijziging met zich meebrengt. Dat betekent wel dat de naamsbekendheid van Nuffic in het gehele onderwijsveld vergroot moet worden, met de merkwaarden die passen bij een vernieuwde organisatie. In 2016 zijn de voorbereidingen getroffen voor een nieuw beeldmerk, een nieuwe huisstijl en een lancering van het nieuwe merk. In 2017, tijdens het jaarcongres, zal het nieuwe merk geïntroduceerd worden.

Relatiebeheer

Naast het bezoeken van scholen, mbo- en ho-instellingen, verwelkomden we in 2016 ongeveer 40 delegaties op ons kantoor, waaronder Nederlandse en buitenlandse scholen, ho-instellingen, partners en overheden.

Voorts profileerde Nuffic zich in 2016 weer actief door op een aantal beurzen, congressen en andere evenementen, om hiermee netwerkmogelijkheden te faciliteren voor Nederlandse hoger onderwijsinstellingen en daarmee de internationale samenwerking te bevorderen. De beurzen zijn ook een gelegenheid om onze partners in het buitenland te ontmoeten.

Zo waren we met tien instellingen aanwezig op de NAFSA (Association of International Educators) in Denver en met 26 instellingen op de EAIE (European Association for International Education) in Liverpool.

Project 'CRM4all'

Begin 2016 is de ontwikkeling van start gegaan voor een Customer Relations Managementsysteem (CRM Online) voor alle collega's binnen Nuffic. Met het nieuwe systeem werden de twee verouderde relatiebeheersystemen van de fusiepartners vervangen. Doelstelling van het project was kennis delen en

kennis borgen binnen de organisatie en klanten in kaart brengen. Met een nieuwe centraal relatiebeheersysteem kan de organisatie beter de behoeftes van onze klanten signaleren, effectiever samenwerken met onze partners en sneller inspelen op ontwikkelingen en nieuwe vragen in de markt. Op 1 juli 2016 is het systeem conform planning en binnen budget in beheer genomen voor een beperkte groep gebruikers. Na deze succesvolle pilot werd in September 2016 CRM4all beschikbaar gesteld voor alle collega's in Den Haag. Tevens is eind 2016 de volgende fase ingezet, waarin CRM Online zal worden ingericht ten behoeve van efficiëntere bedrijfsprocessen, meer ondernemerschap en een verbeterde klantgerichte dienstverlening.

Pers- en publieksvoorlichting

Nuffic voerde in 2016 een actief persbeleid. Ook via de media hebben we zo het belang uitgedragen van internationalisering, voor de individuele deelnemers, voor de Nederlandse kenniseconomie en voor de mondiale positionering van Nederland als kennisland. Met voorbeelden van internationalisering uit de hele onderwijskolom en de resultaten van capaciteitsopbouwprogramma's in de praktijk, gaven we een overzicht van het brede scala van onze activiteiten en onze rol in de sectoren en in het breder publieke debat.

Sinds 2015 verspreidt Nuffic informatie over internationalisering in alle onderwijssectoren. Onze websites, online tools, social media, doelgroepgerichte nieuwsbrieven en de tijdschriften IO en Transfer spelen hierin een belangrijke rol. Daarnaast richt de corporate nieuwsbrief van Nuffic zich sinds juni 2016 nadrukkelijk op alle onderwijssectoren. Zo zien onze afnemers dat internationalisering niet sectorgebonden is.

Het Informatiecentrum beantwoordde ruim 8.000 telefoontjes en 12.000 e-mails. Meer dan 95% van deze vragen werd binnen 2 werkdagen beantwoord. Specialistische vragen worden uitgezet bij de diverse experts binnen de organisatie.

Websites

We stellen de belangrijkste behoeften van onze klanten steeds meer centraal op onze websites. In 2016 is opnieuw in kaart gebracht voor welke informatie onze doelgroepen vooral naar de corporate websites komen. Gesteund door ons eigen gebruikersonderzoek hebben we die informatie vervolgens geoptimaliseerd. We hebben onnodig lange en ingewikkelde teksten ingekort en versimpeld, ontdaan van jargon en het taalniveau waar mogelijk teruggebracht naar B1. Het resultaat is dat de belangrijkste informatie – waar maar liefst 25% van het websitebezoek voor komt – gemiddeld 24% sneller wordt gevonden.

Daarnaast hebben we zelden tot nooit geraadpleegde informatie van de corporate websites verwijderd. Daardoor is de overige informatie beter vindbaar en is de beheerorganisatie efficiënter en effectiever geworden.

Klanttevredenheidsonderzoek

Eind 2016 hebben we een klanttevredenheidsonderzoek opgezet. De uitkomsten (maart 2017) laten zien dat Nuffic goed weet wat er speelt in het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs en op de lerarenopleiding en goed inspeelt op wensen van het onderwijs.

Nuffic krijgt van haar relaties een 7,3 voor de algemene tevredenheid. Een ruime meerderheid (50,2 %) van de respondenten geeft een 8 of hoger, een paar zelfs een 10. Meer dan 80% van de deelnemers zou Nuffic aanbevelen bij collega's. Slechts 2,7% zou dat niet doen. De meeste deelnemers aan het huidige onderzoek zijn werkzaam in het voortgezet onderwijs en hoger onderwijs.

In 2014, dus voor de fusie, voerden Europees Platform en Nuffic onafhankelijke onderzoeken uit. De waardering die de organisaties toen kregen verschilt niet veel van de huidige. De totale respons op het huidige tevredenheidsonderzoek is wel hoger dan in 2014.

Sterke punten en verbeterpunten

De sterke punten van Nuffic zijn volgens de deelnemers vooral internationalisering, haar netwerkfunctie, bereikbaarheid en deskundigheid. Daarnaast geeft meer dan 75% aan dat de rapportages⁹ van Nuffic duidelijk en helder zijn en goed aansluiten bij de behoefte.

Belangrijke verbeterpunten hebben voornamelijk te maken met het ontbreken van de extra ondersteuning bij subsidieaanvragen, vermindering van de hoeveelheid administratie en betere samenwerking met het hoger onderwijs. Daarnaast worden er verbeterpunten t.a.v. de website genoemd.

Bekendheid met Nuffic

Het overgrote deel van de respondenten kende Nuffic al. De meeste kennen ons door deelname aan congressen/bijeenkomsten (68%) of cursussen/trainingen (57%).

Belangrijke partner

Meer dan 85% van de respondenten geeft aan internationale talenten aan zich te willen binden. Daarbij wordt Nuffic als een belangrijke partner gezien. Bijna 50% geeft aan Nuffic in te schakelen om zijn studenten te stimuleren om in het buitenland te gaan studeren.

Communicatie

80% van de deelnemers geeft aan dat Nuffic tijdig en helder communiceert. Meer dan 70% bezoekt onze website regelmatig. De deelnemers laten zich het liefst informeren via onze nieuwsbrief.

Volumegegevens en kosten, planning en realisatie

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
OCW mbo/ho	€ 2.706.000	€ 1.817.000	€ 2.806.000
OCW IB po/vo	€ 431.000	€ 512.000	€ 388.000
Overige baten	€ 76.000	€ 45.000	€ 61.000

⁹ Vragen m.b.t. rapportages zijn ingevuld door medewerkers van ministeries.

In juli is het team relatiebeheer overgeheveld van de afdeling Netwerken & Relaties naar de afdeling Communicatie. Dit team maakt nu deel uit van het team Corporate communicatie en relatiebeheer. Per 1 januari maakt ook het evenementenbureau deel uit van de afdeling Communicatie vanwege een wijziging in de managementbezetting en met het doel om communicatie, relatiebeheer en evenementen te integreren en zo Nuffic beter eenduidig en efficiënt te profileren op verschillende platforms en bij onze stakeholders.

3.9 Netwerken en Relaties

Nuffic coördineert dienstverlening en kennisdeling in netwerken en programma's die scholen en instellingen inhoudelijk ondersteunen bij het vormgeven van hun internationaliseringsbeleid en –doelstellingen. Daarnaast streven wij naar een optimaal relatiebeheer- en klantfeedback systeem, dat ons, in lijn met onze strategische agenda, in staat stelt proactief en vraaggericht internationalisering in alle onderwijssectoren te ondersteunen.

We willen internationalisering in het hart van het onderwijs brengen. We werken met een dienstverlenende en ondernemende instelling, die vraaggericht is en we zijn in staat de vraag van onze klanten waar nodig te sturen. We zijn actief in en voor alle onderwijssectoren. We hebben veel kennis opgebouwd over internationalisering in die sectoren. Het delen van deze kennis vanuit Nuffic, maar zeker ook vanuit de instellingen en scholen staat centraal in de generieke en specifieke netwerken en programma's die de afdeling Netwerken coördineert of faciliteert.

In 2016 hebben we een start gemaakt met het invullen van de kernopdracht po/vo. Hoofddoelen daarbij zijn:

- Een in de sector breed gedragen visie op internationalisering. We hebben een eerste versie ontwikkeld in nauw overleg met OCW, PO-Raad en VO-raad en besproken met vertegenwoordigers uit het veld. In 2017 zal de nadruk liggen op het vergroten van het draagvlak bij scholen en bestuurders.
- Goede borging van wereldburgerschap, internationale en interculturele competenties in het po- en vo-curriculum. We schreven een reactie op de eindrapportage Onderwijs 2032 en scholen zijn voorgedragen om mee te nemen in de verdiepfingsfase van dit proces. In 2017 is de inzet om scholen verder in hun kracht te zetten in de concrete uitwerking van het curriculum.
- Een dienstenaanbod dat enerzijds alle scholen ondersteunt om leerlingen een basis van internationalisering/wereldburgerschap mee te geven en anderzijds goede ondersteuning van scholen die ervoor kiezen om een kwalitatief hoogstaande verdieping te bieden aan hun leerlingen. In 2016 stelden we een eerste plan op en zetten we een groot marktonderzoek uit. Nuffic bleek bij veel scholen nog onbekend, maar er is wel behoefte aan onze ondersteuning. Onder andere is er behoefte aan adviseren bij de invoering of versterking van internationalisering en het vinden van de juiste materialen. In 2017 herzien we op basis van de resultaten ons dienstenaanbod.
- Het verbeteren van data en informatie over omvang en impact van internationalisering in het po/vo. Dit werken we verder uit in 2017.

Daarnaast hebben we in de bestaande programma's en netwerken vele activiteiten voor scholen uitgevoerd, nieuwe diensten ontwikkeld en innovaties doorgevoerd. Deze worden hierna kort beschreven.

Het project CRM4all is per 1 juli 2016 overgeheveld naar de afdeling Communicatie, net als het relatiebeheer hoger onderwijs en een deel van de activiteiten voor ho-netwerken. Een ander deel daarvan is bij de afdeling Positionering ondergebracht: de activiteiten op het gebied van mobiliteitsobstakels, de Pathfinder applicatie en het COSPA-netwerk voor stagecoördinatoren. Hieronder de kosten die gemaakt zijn in de eerste helft van 2016. Inhoudelijk zijn deze activiteiten verantwoord onder de nieuwe afdelingen waar ze vanaf juli 2016 zijn uitgevoerd.

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
EC-baten	€ 5.027	€ 0	€ 5.000
OCW mbo/ho	€ 1.054.365	€ 1.059.000	€ 634.000
Overige baten	€ 34.437	€ 0	€ 25.000

Het project CRM4all is per 1 juli 2016 overgeheveld naar de afdeling Communicatie, net als het relatiebeheer hoger onderwijs en een deel van de activiteiten voor ho-netwerken. Een ander deel daarvan is bij de afdeling Positionering ondergebracht: de activiteiten op het gebied van mobiliteitsobstakels, de Pathfinder applicatie en het COSPA-netwerk voor stagecoördinatoren. Bovenstaande kosten zijn gemaakt in de eerste helft van 2016, voor de overheveling. Dit verklaart het bovenstaande verschil tussen begroting en realisatie. De rest van de kosten voor deze activiteiten staan onder de afdelingen Positionering en Communicatie verantwoord. Inhoudelijk zijn deze activiteiten verantwoord onder de nieuwe afdelingen waar ze vanaf juli 2016 zijn uitgevoerd.

3.9.1 Activiteiten primair onderwijs: talen

Vroeg vreemdetalenonderwijs (vvto)

In 2016 is het aantal scholen met een vvto-programma uitgebreid met 35. In totaal zijn er nu 1.179 vvto-scholen in Nederland. Deze groei is voor een deel te danken aan de succesvolle landelijke vvto-conferentie, waar zo'n 400 deelnemers waren. Ook het netwerk vvto is in 2016 uitgebreid naar 70 deelnemende vvto-scholen. Zij zijn in 2016 tweemaal bijeen geweest: behalve op de conferentie ook tijdens een netwerkbijeenkomst gericht op de kwaliteit van het vvto-programma. Tot slot is de eindtoets Engels voor het eerst afgenomen op 56 basisscholen, waardoor de leeropbrengsten van vvto-leerlingen inzichtelijk worden gemaakt.

Tweetalig primair onderwijs (tpo)

In 2016 is ook basisschool KBS Merlijn (Eemnes) toegetreden tot de pilot tpo. Er waren vier netwerkbijeenkomsten voor tpo-coördinatoren en directeuren, een 24-uurs conferentie met wetenschappers uit binnen- en buitenland, en een mini-conferentie voor het onderwijspersoneel. Alle

bijeenkomsten hadden kennisuitwisseling en kennisbevordering tot doel. In samenwerking met SLO heeft Nuffic de leerlijn Engels t/m groep 8 ontwikkeld en zijn de observatielijsten aangepast.

Kenniscentrum Buurtalen

Medio 2016 is het Kenniscentrum Buurtalen Duits en Frans in het primair onderwijs van start gegaan. Doel is in twee jaar tijd een voedingsbodemp te creëren voor het geven van de buurtaal op de basisscholen in de grensstreek.

Cilo

In 2016 is een goed gewaardeerde netwerkbijeenkomst georganiseerd voor de leden van het Centrum Internationalisering Lerarenopleidingen (Cilo). Daarnaast waren er twee stuurgroepvergaderingen. De studentenconferentie Teacher in Europe voor pabo-studenten was met ruim 80 deelnemers uit binnen- en buitenland een succes.

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
OCW IB (po/vo)	€ 722.185	€ 802.000	€ 710.000
OCW-doelsubsidies po	€ 193.109	€ 255.000	€ 190.000
Overige baten	€ 768.675	€ 799.000	€ 907.000

3.9.2 Activiteiten voortgezet onderwijs: talen

Tweetalig onderwijs

In 2016 hebben we verder invulling gegeven aan de visie van het netwerk tweetalig onderwijs en gaven we het startschot voor een herijking van de standaard voor tto. Dit gebeurt naast de doorlopende ondersteuning van het netwerk tweetalig onderwijs waarin diverse activiteiten voor docenten en leerlingen georganiseerd werden. Hoogtepunt waren de docentendagen waaraan ruim 300 docenten deelnamen. Verder zetten we het netwerk voor mbo-scholen op met een goede start en een groeiend netwerk. Er vonden drie netwerkbijeenkomsten plaats, waaronder één 24-uursbijeenkomst met een grote opkomst.

Chinese taal en cultuur

Het netwerk Chinese taal en cultuur heeft in 2016 voor de 60 scholen die lid zijn weer een aantal evenementen georganiseerd. Docenten Chinees zijn geïnformeerd en geïnspireerd op de conferentie die Nuffic samen met het ICLON en de Universiteit Leiden eind mei organiseerde. Daarnaast hebben we voor rectoren een reis georganiseerd naar de JESIE internationale schoolleidersconferentie in Taizhou, China. Daar zijn diverse nieuwe schoolpartnerschappen gestart. In het project van het Leraren Ontwikkelfonds heeft hebben we samen met een aantal docenten gewerkt aan kwalitatief goede schoolexamens Chinees, en deze verspreid onder de netwerkleden.

In 2016 heeft de stuurgroep besloten de focus van het netwerk te verleggen naar het vak Chinese taal & cultuur en zich minder te richten op ondersteuning bij uitwisselingen met China. Hier is een herijkingsdocument uit voortgevloeid dat positief is ontvangen tijdens de jaarlijkse rectorenbijeenkomst in december.

Assistentenprogramma's Frans en Duits (TAF, VAD2, VADD1)

Nuffic heeft in 2016 wederom 30 moedertaalsprekers Frans en Duits voor het Nederlandse onderwijs geworven. Deze worden in het schooljaar 2016-2017 als taalassistent of assistent-docent op Nederlandse scholen ingezet. Zij geven op die manier een positieve impuls aan het buurtaalonderwijs. Uit evaluaties blijkt dat de scholen de input van de moedertaalsprekers als zeer bevorderlijk voor het talenonderwijs ervaren. De assistent-docenten, die binnen twee jaar opgeleid worden tot docenten, dragen een steentje bij aan het bestrijden van het tekort aan leraren Duits en Frans. In 2016 zijn 12 docenten afgestudeerd.

LinQ

Met het project LinQ richt Nuffic zich op de versterking van talenonderwijs Frans/Duits in het voortgezet onderwijs. 2016 wierven we weer 15 secties Frans en Duits voor deelname aan de vier netwerk- en nascholingsbijeenkomsten, en voor intervisie met andere vo-scholen. Doel is het verbeteren van de kwaliteit en de aantrekkelijkheid van het onderwijs Frans en Duits door professionalisering en peer review binnen een veilig netwerk. LinQ-scholen die het initiële traject hebben doorlopen, worden met het oog op borging van de kwaliteitsverbetering, gecertificeerd aan de hand van het LinQ-kwaliteitslabel. In 2016 besteedden we middels een expertisegroep ook speciaal aandacht aan de ontwikkeling van LinQ binnen het vmbo.

Overige initiatieven moderne vreemde talen

Nuffic functioneert als national nominating authority (NNA) voor het European Centre for Modern Languages (ECML) in Graz en coördineert de Nederlandse beleids- en onderzoeksinbreng bij ECML. In 2016 zijn twee Nederlandse experts uitgezonden naar Graz om deel te nemen aan workshops van lopende projecten. Gezien de fase van het huidige ECML-meerjarenproject waren er overigens niet meer dan twee projecten met workshops in 2016.

Nuffic organiseert de jaarlijkse wedstrijd 'Het Europees Talenlabel' voor innovatieve taalprojecten. In 2016 is de prijs wederom uitgereikt aan vier projecten. De eerste prijs was voor het project 'Paris Ville de Cinema, Berlin Filmstadt' van het Carolus Borromeus College uit Helmond. Ter bevordering van excellentie worden de programma's Prämien en Nederlands Plus georganiseerd voor excellente leerlingen uit respectievelijk Nederland en Duitsland ter promotie van de buurtalen. Daarnaast participeerde Nuffic in netwerken als de 'Table ronde pour le Français' en 'Actiegroep Duits' met als doel afstemming en samenwerking met andere organisaties op het gebied van de promotie en het onderwijs in deze talen; vermeldenswaard in de context van deze laatste actiegroep is het vervolg van de MachMitMobil, een rijdende promotie voor het vak Duits. In 2016 werden voorbereidingen getroffen voor de viering van vijf jaar 'MMM' in 2017.

In 2016 trad Nuffic als observerend lid toe tot INNLAC – een internationaal consortium van taalonderwijs-ondersteunende organisaties uit onder andere Oostenrijk, Zweden en Frankrijk.

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
OCW-doelsubsidies vo	€ 713.009	€ 758.000	€ 1.008.000

3.9.3 Verankering internationalisering in het curriculum

eTwinning¹⁰

Nuffic is de National Support Service en promoot daarmee eTwinning en ondersteunt docenten bij het gebruik van deze online community voor scholen in Europa. In 2016 werkten we aan de volgende meerjarige specifieke doelen:

- Bevorderen van deelname aan de eTwinning-community onder scholen in Nederland. Er zijn 726 docenten van 159 scholen geregistreerd.
- Bevorderen van de kwaliteit van online samenwerkingsprojecten. Er zijn 231 nieuwe projecten geregistreerd en 11 kwaliteitslabels uitgereikt. Van eenvoudige, goede projecten hebben we filmpjes gemaakt voor online promotie.
- Het aanbieden van (online) scholing voor het gebruik van eTwinning en ter ondersteuning van online samenwerken zowel nationaal als internationaal. We hebben in totaal 559 docenten bereikt met 9 online en 26 on-site trainingen. Daarnaast hebben 26 docenten en ambassadeurs deelgenomen aan internationale eTwinning-trainingen.

Elos

Elos is een onderwijsconcept dat leerlingen optimaal voorbereidt op internationaal werken, leren en leven door middel van een grote diversiteit aan internationale activiteiten, ingebed in het curriculum en met uitgebreide aandacht voor moderne vreemde talen. Naast de reguliere activiteiten en netwerkbijeenkomsten hebben we in 2016 gewerkt aan de volgende vier aandachtsgebieden:

- Ontwikkeling van praktische instrumenten voor verankering van Elos in de schoolpraktijk: EIOpener is verder uitgebreid en werkbaarder gemaakt. We hebben gewerkt met de stuurgroep en SLO aan de aansluiting van Elos op de 21^e-eeuwse vaardigheden. Dit leidde o.a. tot opname van twee Elosscholen op de inspiratiekaart van Onderwijs2032.
- Implementatie kwaliteitstraject Elos: er zijn twee visitaties gerealiseerd voor de zomer, en die hebben geleid tot een volledige herziening van de kwaliteitszorg. Dit nieuwe systeem van waarderend auditen is eind 2016 integraal goedgekeurd. In 2017 wordt een pilot met het nieuwe systeem uitgevoerd.
- Uitvoering communicatie- en brandingstrategie: begin 2016 is een promotiefilmpje over Elos gemaakt, zijn er gedurende het jaar meerdere presentaties bij lerarenopleidingen geweest, en zijn er 3 nieuwe scholen lid geworden (helaas ook 3 scholen vertrokken).
- Deskundigheidsbevordering van Elos coördinatoren en docenten: een online module voor het verwerven van interculturele competenties was eind 2016 in concept gereed. Die wordt in 2017 verder uitontwikkeld, en in gebruik genomen. Verder zijn 3 goed beoordeelde trainingen op netwerkdagen gerealiseerd.

¹⁰ Het eTwinning programma wordt betaald uit een subsidie van de Europese Commissie met een cofinanciering uit de generieke subsidie OCW IB ten behoeve van po/vo

Nivo netwerk

Nivo is het netwerk voor ondersteuning van scholen bij het opzetten en vormgeven van activiteiten en beleid ten aanzien van internationalisering. In 2016 hebben we speciaal aandacht besteed aan het verankeren van internationalisering in beleid en curriculum. Tijdens drie netwerkbijeenkomsten was dit het centrale thema. Het hoogtepunt was de bijeenkomst op 5 oktober die samen met eTwinning en Elos werd georganiseerd. De adviseurs van Nivo bezochten en adviseerden 22 scholen. Er is samengewerkt met de Vereniging CultuurProfielScholen aan hun Leernetwerk Cultuurprofiel en Internationalisering. Zes scholen zijn lid geworden van het netwerk en we hebben contact gehad met veertien scholen die willen starten met internationalisering.

Profielenberaad

In 2016 nam de afdeling netwerken de coördinatie over van het Profielenberaad. Hierin zijn meer dan tien profielorganisaties gebundeld: naast tto, Elos en UNESCO-scholen, onder meer ook de cultuurprofiel scholen, Technasia, LOOT en WON-scholen. Het beraad organiseerde twee symposia: over curriculumontwikkeling en over talentontwikkeling. Het beraad wist in de curriculumdiscussie zijn inzichten en kennis op het gebied van talentontwikkeling goed voor het voetlicht te brengen. Daarmee werd het een serieuze gesprekspartner voor de regiegroep Onderwijs 2032. Dat gesprek wordt in 2017 voortgezet.

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
EC-baten	€ 236.209	€ 233.000	€ 234.000
OCW IB (po/vo)	€ 358.536	€ 243.000	€ 372.000
Overige baten	€ 133.989	€ 135.000	€ 130.000

3.10 Mbo-programma

Na de veldverkenning, en na het opzetten van het mbo-programma zijn we het in 2016 het gaan uitvoeren. Daarbij hadden we vier uitgangspunten:

- Zichtbaarheid: concrete producten en diensten ontwikkelen waar de scholen behoefte aan hebben.
- Toegevoegde waarde: kennis en expertise uit de andere sectoren inzetten voor het mbo.
- Samenwerken: nauwe samenwerking met scholen en mbo-partners (MBO Raad, SBB, CINOP en WorldSkills Netherlands). Met SBB hebben we een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Er is een werkgroep met deze partners om onze krachten te bundelen.
- Generieke dienstverlening: bij de ontwikkeling van dienstverlening is het streven dat zoveel mogelijk scholen hiervan profijt hebben.

Promotie van studie of stage in het buitenland

In nauwe samenwerking met het mbo-veld hebben we www.wilweg.nl en www.wilwegwijzer.nl ontwikkeld. Daar kunnen mbo-studenten snel en overzichtelijk de mogelijkheden zien voor een studie of stage in het buitenland. Voor scholen is een promotiepakket en een lesbrief beschikbaar. De website wilweg.nl is 13.741 keer geraadpleegd.

Voor het stimuleren van meer uitgaande mobiliteit zijn docenten cruciaal. Daarom zetten we in op het creëren van meer 'ambassadeurs' onder docenten door professionalisering op het terrein van internationalisering. In een klankbordgroep met diverse scholen is een wensenlijst voor modules en trainingen opgesteld. In 2016 voegden we de volgende modules/trainingen aan de Nuffic Academy toe:

- module 'Aan de slag met internationalisering in het mbo'
- module 'online samenwerken tussen scholen in Europa met eTwinning'
- module 'doorlopende leerlijn UNESCO-scholen
- training eTwinning (maatwerk en open inschrijving)

Om mobiliteit te kunnen stimuleren is het belangrijk een beeld te hebben van de mobiliteitscijfers per sector en in totaal. We hebben naar voorbeeld van het hoger onderwijs mobiliteitsstatistieken ontwikkeld door bestaande datasets (van SBB en ROA) te ontsluiten en op een unieke wijze te presenteren. Het leidde tot veel aandacht in de sectorale, regionale en landelijke media.

Inkomende mbo-mobiliteit in beeld

Wat betekent inkomende mobiliteit voor mbo-scholen? En in hoeverre stimuleren ze dit beleidsmatig? Om hier een helder beeld van te krijgen spraken we met scholen en mbo-partners. Het rapport hiervan met aanbevelingen voor ondersteunende activiteiten bespreken we voorjaar 2017 met een aantal bestuurders in het mbo (kerngroep internationalisering).

Kansen mbo-samenwerking buiten de EU (Pijler 3)

Zowel bij ons Neso-kantoor in China als bij Neso Turkije is er een vocational education promotion officer aangesteld. Zij stellen informatie beschikbaar over de mbo-sector, en zijn matchmakers tussen Nederlandse en lokale instellingen. Daarnaast ondersteunen ze (delegatie)bezoeken en bevorderen uitwisseling van staf en studenten. In de eerste helft van 2016 lag de focus op het opbouwen van een solide netwerk en kennis ter plaatse ten behoeve van de mbo-sector. In 2016 zijn de eerste activiteiten uitgevoerd en de volgende resultaten behaald:

Neso China

- Ondertekend Memorandum of Understanding Sino-Dutch Shadowing Programme, tussen OCW en de provincie Jiangsu (mei 2016).
- Bezoek van 10 Nederlandse mbo-scholen aan China in het kader van het Sino-Dutch Shadowing Programme (wederbezoek aan Nederland gepland voor voorjaar 2017)

- 10 (nieuwe) partnerschappen tussen (11) Chinese en (10) Nederlandse scholen voor duurzame structurele samenwerking. 57 docenten (38 Chinese en 19 Nederlandse) hebben door jobshadowing kennis van elkaars onderwijssysteem.
- Online markt- en sectorinformatie over beide landen.
- Bekendheid van het Nederlandse mbo in China is vergroot (o.a. via publicatie van een artikel op Wechat, bezoeken aan scholen, vertegenwoordiging op internationale beroepsonderwijsbeurs in Nanjing, betrokkenheid van lokale overheid bij activiteiten).
- 38 vragen, (visum)problemen, verzoeken om ondersteuning, bezoekbegeleiding beantwoord.

Neso Turkije

- Online markt- en sectorinformatie over beide landen.
- Bekendheid van het Nederlandse mbo in Turkije is vergroot. Er zijn meer stagemogelijkheden voor mbo'ers in Turkije. Handleiding voor studenten die in Turkije stage willen lopen.
- 70 vragen, problemen, verzoeken om ondersteuning, stagebemiddeling, bezoekbegeleiding, van scholen en andere organisaties beantwoord.

Vermeld moet worden dat de politieke omstandigheden in Turkije (de coup poging in juli 2016 en de nasleep daarvan) onze werkzaamheden hebben beïnvloed.

De mbo-sector wordt steeds belangrijker voor capaciteitsversterking. In het project 'Innocap' hebben we geëxperimenteerd met het bevorderen van deelname van mbo-instellingen aan capaciteitsversterkingsprojecten. Om scholen daadwerkelijk te bereiken vormen we vanuit het mbo-programma een makelaarsfunctie.

Verankeren van internationalisering in het curriculum en de instelling

Geïnspireerd op het netwerk tweetalig onderwijs in het voortgezet onderwijs, hebben we een netwerk van tweetalige opleidingen in het mbo opgezet met eigen accenten. Dit netwerk kende een vliegende start met 80 deelnemers aan de eerste netwerkbijeenkomst in september. Een groep scholen presenteerde er een door hen ontwikkelde kwaliteitsstandaard. Die standaard werd tijdens de directeurenbijeenkomst in november voor een jaar vastgesteld. Eind 2016 waren er 20 scholen lid van het netwerk.

De internationale keuzedelen bieden een mooie kans om internationalisering te verankeren in het curriculum. We hebben deelgenomen aan de werkgroep die een servicedocument heeft ontwikkeld voor de keuzedelen internationalisering I en II.

Ook eTwinning is een instrument voor internationalisering van het curriculum. Op 5 oktober vond de jaarlijkse eTwinning-conferentie plaats waar – dankzij extra promotie - 40 mbo-professionals aan deelnamen.

Expertisecentrum voor internationalisering in het mbo (Pijler 5)

We hebben het informatiecentrum van Nuffic toegerust om vragen over het mbo te kunnen beantwoorden. We gebruiken social media om in contact te blijven met het onderwijsveld. Op onze

website is een aparte mbo-pagina opgezet. We hebben een 'kenniskaart' ontwikkeld om inzichtelijk te maken met welke dienstverlening we de mbo-sector bedienen.

Inspireren en kennisdelen hebben we hoog in het vaandel staan. We hebben het inspiratieboekje 'Werelds mbo!' uitgegeven met daarin inspirerende voorbeelden van internationalisering in het mbo en handige tips. We hebben maar liefst 22 inzendingen ontvangen voor de Orange Carpet Award in 2016, met ROC van Amsterdam als winnaar. Op het Nuffic jaarcongres zorgden we een specifiek aanbod voor het mbo.

3.11 Nederlandse UNESCO-Commissie

UNESCO is de organisatie van de Verenigde Naties voor onderwijs, wetenschap, cultuur en communicatie. UNESCO stimuleert interculturele dialoog, draagt bij aan de bescherming van cultureel erfgoed en bevordert de inzet van wetenschap in (inter-)nationaal beleid. UNESCO zet zich in voor kwalitatief 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. De minister van OCW benoemt de leden van de commissie. In 2016 is Charlotte Huygens benoemd als nieuw lid. Huygens is gespecialiseerd in de Arabische kunstgeschiedenis en is ervaren in het veld van culturele noodhulp wereldwijd.

Het bureau van de commissie is als zelfstandige afdeling ondergebracht bij Nuffic. Nuffic stelt personeel, huisvesting en operationele middelen ter beschikking aan de Commissie. De begroting van het Bureau maakt onderdeel uit van de begroting van Nuffic.

De commissie streeft ernaar de doelstellingen van UNESCO zo breed mogelijk ingang te doen vinden in Nederland. Daartoe stelt zij tweejaarlijks een werkprogramma vast dat aansluit op zowel de internationale prioriteiten van UNESCO als op de nationale prioriteiten van de Nederlandse overheid en het professionele veld. Daarbij vervult de commissie een onmisbare schakelfunctie tussen UNESCO, overheid en civil society. Hierbij wordt nauw samengewerkt met de Nederlandse culturele instellingen en wetenschappelijke instituten, UNESCO-leerstoelen en het eigen UNESCO-scholennetwerk. Daarnaast wordt een uitgebreid partnernetwerk onderhouden met internationale culturele- en kennisinstellingen en met het wereldwijde netwerk van 196 nationale UNESCO-commissies.

Voor uitvoering van het werkprogramma – 2016 was het eerste jaar van het tweejarig werkprogramma 2016-2017 – werkt het Bureau nauw samen met een uitgebreid netwerk van experts, die onder meer zitting hebben in themagroepen.

De commissie maakt een eigen jaarverslag (te vinden op www.unesco.nl of op te vragen bij het bureau). Daarin wordt uitgebreid verslag gedaan van de activiteiten en bereikte resultaten.

Enkele hoogtepunten uit 2016:

- In 2016 organiseerde de commissie in samenwerking met de Nederlandse UNESCO-leerstoelhouders (chairs) en de Open Universiteit een online open access masterclass: 'UNESCO en

de Sustainable Development Goals: een kennismaking met beleid en praktijk'. De zes UNESCO-leerstoelhouders in Nederland verzorgden ieder een sessie waarin ze de verbinding legden tussen de Duurzame Ontwikkelingsdoelen, het werkterrein van UNESCO, en het eigen onderzoeksgebied van de chair. De commissie verzorgde de inleidende sessie. Het open en vrij toegankelijke karakter van de masterclass onderstreept UNESCO's pleidooi voor vrije toegang tot informatie en kennis.

- In 2016 organiseerde de commissie voor het eerst een groot UNESCO-debat. Ongeveer tweehonderd mensen bezochten het evenement dat als titel 'Werelderfgoed: schat of schietschijf?' had gekregen. Het debat draaide om de vraag of de toekenning van een internationale status aan een bepaalde plek of monument de kwetsbaarheid ervan vergroot. Maakt deze waardering en de daaruit voortvloeiende toenemende (media)aandacht het erfgoed niet ongewild doelwit voor extremisten? Filosoof en publicist Stephan Sanders en archeoloog Sada Mire verzorgden de inleidende lezingen.
- Het UNESCO-scholennetwerk in Nederland bloeit. Het telt (per 31-12-2016) 41 scholen, in 2016 zijn er 4 scholen toegetreden tot het netwerk en 6 scholen kregen de oriëntatiestatus. De jaarlijkse door de commissie georganiseerde scholendag (in oktober) was zowel inhoudelijk als qua opkomst een succes. Ruim 100 aanwezigen waren getuige van de Nederlandse presentatie van UNESCO's Global Monitoring Report, en konden ervaringen uitwisselen in verschillende workshops.

Financiering	2015	2016: planning	2016: realisatie
OCW ho	€ 881.000	€ 960.000	€ 890.000
OCW-doelsubsidie	€ 71.000	€ 0	€ 29.000
Overige baten	€ 139.000	€ 0	€ 0

Het bureau van de commissie werkt met een tweejarig activiteitenplan, waarvan 2016 het eerste jaar was. In 2016 is ca. € 70.000 minder uitgegeven dan begroot. Dit zal in 2017 worden ingelopen als de in 2016 voorbereide activiteiten in 2018 uitgevoerd zullen worden.

4. Bedrijfsvoering

4.1 Bedrijfsmatige prestatie-indicatoren

Voor de bedrijfsvoering is een aantal algemene prestatie-indicatoren opgenomen in het Activiteitenplan 2016-2020. De doelen ten aanzien van de bedrijfsvoering gelden organisatiebreed. Om de realisatie van deze doelen ook kwantitatief te kunnen bewaken en verantwoorden zijn enkele prestatie-indicatoren benoemd. Naast de handhaving van een gezonde bedrijfseconomische positie, komen hierin ook de vernieuwing van het HRM-beleid (flexibilisering) en ondernemerschap tot uitdrukking.

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

Figuur: doelstellingen bedrijfsvoering



Tabel: prestatie-indicatoren bedrijfsvoering Nuffic

Doelstelling	Prestatie-indicator	Streefwaarde	Realisatie 2016
Bedrijfscontinuïteit waarborgen	Solvabiliteit (eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen)	30%	54%
	Liquiditeit (vlottende activa ten opzichte van het kort vreemd vermogen)	130%	208%
	Weerstandsvermogen	Binnen vastgestelde bandbreedte	Binnen vastgestelde bandbreedte
Voldoende financieel resultaat behalen	Bruto financieel resultaat uit activiteiten (voor belastingen)	€ 0	- € 1.952.000
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)	15%
Personele flexibiliteit verhogen	Gedeelte van de formatie dat bestaat uit medewerkers zonder (vast) arbeidscontract	Naar 10% (in 2017)	11%

De bovenstaande scores in 2016 laten zien dat veel meer inkomsten uit betaalde dienstverlening zijn binnengehaald dan begroot was. Ook is de doelstelling ten aanzien van personele flexibiliteit ruim behaald. De keerzijde van de vele externe inhuur (zowel veel extra, niet begrote uren, als ook hogere tarieven) en diverse nieuwe binnengehaalde (niet kostendekkende) contracten is dat het financieel resultaat fors negatief was. Een groot deel van het negatieve resultaat wordt echter ook veroorzaakt doordat bewust geld is ingezet uit de bestemmingsreserve OCW. Daarnaast zijn er andere verklaringen, deze worden toegelicht in hoofdstuk vijf.

Ondanks dat het financieel verlies leidt tot een afname van het eigen vermogen, blijft het eigen vermogen ultimo 2016 nog boven de ondergrens van de bandbreedte van het weerstandsvermogen, zoals het in 2015 is berekend. Dit betekent dat er nog voldoende vermogen resteert om onze bedrijfsrisico's te kunnen ondervangen.

De indicatoren liquiditeit en solvabiliteit worden in paragraaf 5.1 nader toegelicht. Beide bevinden zich ruim boven de normen zoals die bedrijfseconomisch vaak gesteld worden.

4.2 Ontwikkeling bedrijfsvoering

Nuffic maakt een omslag van een klassieke taakorganisatie naar een klantgerichte en innovatieve dienstverlener. Dat vraagt aan de ene kant een hoge mate van efficiëntie, waarbij rechtmatigheid, transparantie en voorspelbare procedures een belangrijke rol spelen. Aan de andere kant moet de organisatie effectief, flexibel en innovatief op haar omgeving kunnen inspelen. Bovendien moeten we meer kennis over onderwijs(processen) opdoen om sparringpartner te kunnen zijn voor onderwijsinstellingen, overheid en bedrijfsleven. We zijn ervan overtuigd dat die vernieuwing juist mogelijk is door de expertise én reputatie die wij over de jaren heen hebben opgebouwd.

4.2.1 Vernieuwing beleid bedrijfsvoering

De strategische koers van Nuffic is gericht op ondernemerschap en bediening van een brede doelgroep. Om deze koers goed te kunnen ondersteunen zijn aanpassingen nodig in het bedrijfsvoeringsbeleid. Het zal zich niet alleen moeten richten op handhaving van het kwaliteitsniveau en kostenbeheersing, maar ook op flexibele dienstverlening. Hiernaast worden aan de organisatie steeds meer eisen gesteld ten aanzien van rechtmatigheid en informatiebeveiliging. Een vernieuwing van de bedrijfsvoeringsapplicaties is nodig om de ontwikkelingen in de toekomst te kunnen ondersteunen. De vernieuwing is in gang gezet en programmatisch aangepakt. In 2015 voerden we hiervoor een vooronderzoek uit, waarbij de gewenste oplossingsrichting is bepaald.

Nuffic is in 2016 gestart met het programma voor het vernieuwen van de bedrijfsvoeringsprocessen en -systemen, zoals de financiële en inkoopadministratie. Het is een meerjarig vervangings- en vernieuwingstraject voor de bedrijfsvoering van Nuffic. De aanbesteding van het nieuwe bedrijfsvoeringssysteem vindt plaats in 2017; de ingebruikname staat gepland voor eind 2018.

4.2.2 Nieuw organisatie-model

In 2016 is een houtskoolschets voor een nieuwe organisatiestructuur opgesteld en intensief met interne en externe belanghebbenden afgestemd. Daarin is de intentie uitgewerkt om te komen tot decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar teams, waarin de professional centraal staat. Daarboven worden de managementlagen (directeuren en afdelingshoofden) ineengeschoven, waardoor een plattere organisatie ontstaat. In 2017 werken we de gevolgen hiervan voor de besturing en beheersing van de organisatie verder uit. Ook zal een reorganisatie plaatsvinden om het nieuwe organisatie-model te effectueren. Het plan is om per 1 januari 2018 over te gaan op de nieuwe structuur.

4.2.3 HR-strategie

Op basis van de strategische agenda van onze organisatie is een HRM-strategie ontwikkeld die ons gaat helpen deze te realiseren. HRM kan zo een bijdrage leveren aan resultaatgerichte sturing, leiderschap en het professionaliseren van medewerkers. Daarvoor voeren we op vijf deelterreinen nieuw beleid in:

- *Strategische personeelsplanning* is een cyclisch proces, waarbij sprake is van continue afstemming tussen de richting die de organisatie op wil en de kwantiteit, kwaliteit, kosten en personeelsmix van het personeelsbestand. Het is een systematisch proces dat het verschil inzichtelijk maakt tussen het

aanwezige personeel en het benodigde personeel, en de nodige maatregelen om dit verschil te overbruggen.

- *Human resource development* omvat het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen, gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers teneinde de doelstellingen van de organisatie te realiseren.
- *Performancemanagement* is een concept waarbij het bewust sturen op prestaties en competenties van medewerkers centraal staat. Het doel is om persoonlijke prestaties en ontwikkelingen te laten aansluiten bij de missie, visie en strategie van de organisatie. Hierbij gaat het om de vertaling van de doelen van de organisatie naar concrete te behalen resultaten voor medewerkers en de feedback die daaraan bijdraagt.
- *Werving en selectie* betreft het doelbewust laten instromen van nieuwe, gekwalificeerde medewerkers die actief bijdragen aan de doelstellingen en ambities van Nuffic.
- *E-HRM* omvat het volledig digitaliseren en deels beschikbaar maken voor medewerkers van de HRM-werkprocessen, zoals performance management, HRD en de HR-administratie. Een juiste inrichting van E-HRM faciliteert ons ook in de gewenste beweging naar zelfredzame en ondernemende medewerkers. Op deze manier draagt E-HRM bij aan de professionalisering van de medewerkers.

We voeren de HRM-strategie gefaseerd in. Zo is het project Human Resources Development in 2016 afgerond en worden de overige projecten in 2017 en 2018 uitgevoerd.

4.2.4 Het Nieuwe Werken (HNW)

Het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is in 2016 volledig ingevoerd. Onze huisvesting is hierop aangepast en er zijn werkplekken gecreëerd voor geconcentreerd werken, samenwerken en ontmoeten. Ook hebben we de ICT-voorzieningen grondig aangepakt. Iedere medewerker heeft nu een laptop, applicaties zijn op afstand toegankelijk en een mobiele telefoon wordt desgewenst beschikbaar gesteld. Daarnaast zijn we gestart met het ontwikkelen van het gewenste gedrag en de gewenste cultuur, zoals samenwerken en van elkaar leren door elkaar aan te spreken. De gewenste cultuur waarin lerende en klantgericht professionals resultaatgericht met elkaar samenwerken in teams wordt door de HR-strategie en het nieuwe organisatie-model ondersteund.

4.2.5 Personele bezetting

De personele bezetting is aan het eind van het jaar nagenoeg identiek aan de bezetting in het begin van het jaar. Op 31 december 2016 werkten er 240 mensen bij onze organisatie, met een gemiddelde duur van het dienstverband van 9 jaar en een gemiddelde leeftijd van 44 jaar. De omvang van de personele bezetting zal, met de kennis van nu, de komende jaren stabiel zijn of licht afnemen.

4.2.6 Ontwikkeling inkoop & juridische dienstverlening

Per januari startte het project Vernieuwing Inkoop. Als onderdeel van het project is het centrale contractbeheer op orde gebracht dat heeft geresulteerd in een goed werkend systeem van contractbeheer, dat makkelijker bij te houden is. Er zijn roadshows gehouden om de bewustwording binnen de organisatie over Inkoop te vergroten. Waar mogelijk en opportuun hebben we procedures in de applicatie Formdesk verder gefinetuned. Het project heeft mede geleid tot het project VIBES, voor

vernieuwing van de bedrijfsvoeringsapplicaties. Door de vele personele wisselingen binnen Inkoop gedurende het jaar werd de verdere professionalisering van de Inkoopfunctie in de organisatie bedreigd. Na analyse door een extern Inkoopbureau is door het team het Actieplan Inkoop opgesteld. Dat gaat in 2017 voor verdere professionalisering van de Inkoopfunctie zorgen en betere waarborging van de inkoopfunctie in de organisatie.

Voor onze afdeling Juridische Zaken hebben de implementatie van wetwijzigingen (waaronder nieuwe Wet DBA en de Wet meldplicht datalekken) en de juridische procedures in het kader van projecten voor capaciteitsopbouw bijzondere aandacht gehad. We hebben onze mandaat -en volmachtregeling geactualiseerd en een wijziging doorgevoerd in de Statuten ten aanzien van de onafhankelijkheidsbepaling van RvT en bestuurder, vooruitlopend op het wetsvoorstel Bestuur en Toezicht Rechtspersonen. Tot slot hebben we bijzondere aandacht besteed aan de btw-positie van Nuffic en de doorvertaling daarvan voor concrete gevallen, in verband met de vervallen sociaal culturele vrijstelling voor btw per 1 januari 2017.

4.2.7 Kwaliteitsmanagement

Nuffic wil haar werk doen met maximale efficiëntie, effectiviteit en duurzaamheid. Om dit te bereiken hebben we een passend kwaliteitsmanagementsysteem ingericht, dat ruimte maakt voor innovatie, uitgaat van vertrouwen op de professionaliteit van de medewerkers en dat ondernemerschap stimuleert.

De geformuleerde kwaliteitsdoelstellingen van Nuffic zijn onder andere afgeleid van de strategische agenda 2015:

- Nuffic wil (in toenemende mate) een externe organisatie zijn, die behoeftes van klanten en stakeholders centraal stelt.
- Resultaatgerichtheid staat voorop bij het bedienen van onze stakeholders en klanten, en in de interne sturing. De ontwikkeling van resultaatgerichtheid stond voorop bij de invoering van Het Nieuwe Werken.
- Op deze behoeftes willen we beter inspelen door onder meer ondernemend en flexibel te werken.
- De professional staat centraal: resultaatverantwoordelijken, bevoegdheden en middelen worden decentraal belegd bij teams en medewerkers, zodat zij beter en sneller op hun omgeving kunnen inspelen.

Nuffic hanteert de door Certiked ontwikkelde methodiek voor kwaliteitsmanagement bij kennisintensieve organisaties. In mei 2016 heeft Certiked een controle-onderzoek uitgevoerd op het kwaliteitsmanagementsysteem in het kader van de ISO9001-certificering. Hierbij is vastgesteld dat de effectiviteit van het kwaliteitsmanagementsysteem nog verder kan worden verhoogd onder andere wat betreft het voldoen aan wet- en regelgeving. In oktober 2016 sprak Certiked vertrouwen uit in het goed functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem, waarmee het ISO-certificaat is gecontinueerd.

In 2016 is ook het project 'De regels voorzien' gestart. Dit project heeft als doel om het kwaliteitsmanagementsysteem zo door te ontwikkelen dat het makkelijk toegankelijk is en waarde toevoegt tijdens de realisatie van doelstellingen en resultaten. Een belangrijk onderdeel hiervan is het gebruikersvriendelijk ontsluiten van (proces)informatie.

4.2.8 Interne dienstverlening

In 2016 werkten we op diverse manieren aan verbetering van de interne dienstverlening, zoals vernieuwing inkoopprocedures; opstarten vernieuwing applicaties bedrijfsvoering (VIBES); integratie procesbeschrijvingen en digitalisering van de salarisstroken.

Eind 2016 verrichtte het hoofd HRM & Ondersteuning a.i. met inzet van collega's een inventarisatie om te bepalen waar we als Nuffic naartoe willen als het gaat om goede interne dienstverlening. De uitkomsten zijn gepresenteerd in een grafische plaat en een kort filmpje. Interne dienstverlening gaat over samenwerking tussen de gebruiker (dit betreft de hele organisatie) en de dienstverlener. De dienstverlener bij Nuffic is vaak een onderdeel (of meer) van de afdelingen Bedrijfsvoering en Communicatie, maar ook de afdeling Kennis & Innovatie verleent diensten aan interne gebruikers. In 2017 werken we hieraan verder. We voeren dan ook een intern klanttevredenheidsonderzoek uit en betrekken collega's vanuit de hele organisatie bij de vernieuwing van onze interne dienstverlening.

4.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Opdrachtgevers van Nuffic vragen steeds meer om een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. In de primaire processen staat de 'Gedragscode internationale student in het Nederlandse hoger onderwijs' (Code of Conduct) al enige jaren centraal als randvoorwaarde voor onze dienstverlening. Deze gedragscode garandeert de kwaliteit van het hoger onderwijs aan buitenlandse studenten. Alleen instellingen die de gedragscode hebben getekend, kunnen gebruikmaken van de meeste Nuffic-diensten. DUO treedt op als registerbeheerder van de gedragscode.

In het MVO-beleid van Nuffic zijn normen en maatregelen vastgelegd met de OESO-richtlijnen als uitgangspunt. Dit beleid heeft als focus om MVO-risico's in de bedrijfsvoering te beheersen. Hierbij moet gedacht worden aan maatregelen om te voorkomen dat inkoopcontracten met toeleveranciers worden gesloten die basisrechten van hun (buitenlandse) personeel schenden, en om de milieu-impact van de bedrijfsvoering te verkleinen (onder andere door minder energie- en papierverbruik).

Hieronder gaan we in op de naleving van fundamentele sociale normen en de milieu-impact van de organisatie.

4.3.1 Sociale normen

De mensenrechten uit de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens zijn vanzelfsprekend randvoorwaardelijke normen voor Nuffic. Dit geldt ook voor de fundamentele arbeidsnormen uit de verdragen van de International Labour Organisation (ILO-conventies) tegen dwangarbeid en slavernij, kinderarbeid, discriminatie op het werk en in beroep, vrijheid van vakvereniging en het recht op collectief onderhandelen. Niet zozeer binnen Nuffic zelf, als wel binnen een aantal toeleverketens bestaat een risico dat deze normen niet worden nageleefd.

Sommige van de toeleverketens bevinden zich in landen waar de normen niet vanzelfsprekend zijn. Uitgangspunt is dat Nuffic alleen zakendoet met organisaties die geen fundamentele rechten schenden en voldoen aan onze MVO-normen. Leveranciers dienen zich in de aanbestedingstrajecten daaraan te conformeren. Nuffic heeft geen aanwijzingen gevonden van mogelijke schendingen door dienstverleners en andere partners.

5. Financieel beeld

5.1 Financiële resultaten

In 2016 was sprake van een fors tekort in de exploitatie, als saldo van baten en lasten. Dit tekort werd veroorzaakt door hogere lasten dan begroot was. Ook zijn er meer baten gerealiseerd, maar deze zijn fors lager dan de stijging van de lasten. In deze paragraaf worden de belangrijkste financiële cijfers van het afgelopen verslagjaar nader geanalyseerd.

Resultaat

Nuffic kwam per saldo uit op een negatief resultaat voor belasting van € 1.952.000.

Het resultaat is als volgt opgebouwd:

- | | |
|--|------------------|
| ▪ Tekort op generieke OCW-activiteiten | - € 0,86 miljoen |
| ▪ Tekort op activiteiten voor Erasmus+ | - € 0,20 miljoen |
| ▪ Resultaat op overige activiteiten | - € 0,93 miljoen |
| ▪ Rente | € 0,04 miljoen |

In het voorjaar van 2016 besloot Nuffic om een bedrag te onttrekken aan de bestemmingsreserve OCW ter dekking van verschillende incidentele kosten en financiële knelpunten. Dit betreft middelen die het ministerie eenmalig heeft toegekend in 2014 ter compensatie van bezuinigingen op het Neso-programma en ODA-middelen (transitiekosten). In de uitvoering wordt een bedrag aan de bestemmingsreserve OCW onttrokken van circa € 9 ton. Dit bedrag is uitgegeven aan onder andere Delta (nieuw systeem beurzenbeheer), CRM en de naam-/merkstrategie. Overall gezien dient de bestemmingsreserve OCW om het tekort op de uitvoering van OCW/ho activiteiten te dekken. De po/vo activiteiten die door OCW bekostigd worden kennen een beperkte overschrijding, maar volgen grotendeels de begroting.

Het programma Erasmus+ had hogere kosten dan begroot. Dit komt enerzijds door meer ingezette personele uren en door hogere kosten van experts die worden ingehuurd voor de beoordeling van subsidieaanvragen. Het NA Erasmus+ kende een eigen bestemmingsreserve die volledig wordt afgeboekt ultimo 2016. Het restant tekort (circa € 150.000) wordt in mindering gebracht op de algemene reserve.

De netwerken ten behoeve van het primair en voortgezet onderwijs po/vo waren kostendekkend. Grootste verliespost in de exploitatie van de overige activiteiten zijn de programma's in opdracht van BuZa: NFP, MSP en NICHE. Hierop wordt een verlies gemaakt van € 530.000 (exclusief kosten Delta). De afbouw die in de meerjarige programma's geoffreerd was is dit jaar onvoldoende gerealiseerd in vooral het NICHE-programma. Daarnaast is (niet declarabel) ingezet op organisatieontwikkeling en het project Innocap. Naast de BuZa-programma's blijken de (nieuw) verworven contracten uit ondernemerschap vaak verlieslijdend.

Liquiditeit en solvabiliteit

Met een liquiditeitsratio van 208% (2015: 242%) en een solvabiliteitsratio van 54% (2015: 60%) worden de normen ruimschoots gehaald. Het is een solide basis om zowel op korte als langere termijn aan alle financiële verplichtingen te voldoen. Ten opzichte van 2015 is sprake van een daling van de solvabiliteit. Dit komt grotendeels door een daling van het eigen vermogen als gevolg van het negatieve resultaat over 2016.

Het bedrag aan gevormde bestemmingreserve voor transitie en afbouw van activiteiten is buiten beschouwing gelaten in de berekening. 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 (2016: € 72 miljoen, 2015: € 48 miljoen) buiten beschouwing gelaten.

5.2 Terugblik op de financiële ontwikkelingen in 2016

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de belangrijkste ontwikkelingen in de financiering, kosten en programmamiddelen in 2016. We zetten de realisatie af tegen de begroting. Het onderstaande overzicht geeft inzicht in het totaal van baten en lasten. In de volgende paragrafen worden de ontwikkelingen toegelicht.

5.2.1 Ontwikkelingen in de baten en lasten

Baten & lasten apparaat Nuffic (x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Begroot 2016	Begroot 2017
Baten				
Ministerie van OCW				
▪ MBO/HO	15.198	15.323	14.880	13.072
▪ IB HO	25	25	25	25
▪ IB PO/VO	2.025	2.049	1.933	1.985
▪ IB Erasmus+	-	1.963	1.912	1.959
▪ Overig doel	1.719	1.226	1.013	1.305
Ministerie van Buitenlandse Zaken	5.361	4.730	4.438	4.258
Europese Commissie	1.979	3.260	2.780	3.135
Overige	2.485	3.268	2.390	3.104
Interest	114	42	-	-
Totaal baten	28.906	31.886	29.371	28.843
Lasten				
Kennis- en expertisecentrum	2.976	2.609	2.720	2.537
Positionering	6.807	7.526	6.182	6.311
Beurzen en subsidieprogramma's	3.483	3.653	2.850	2.977
Capaciteitsopbouw	3.177	3.346	2.764	2.592
Nationaal Agentschap Erasmus+	2.161	4.576	4.079	4.437
Onderwijsvergelijking / erkenning	2.815	3.520	3.158	3.183
Informatiediensten	3.267	3.475	2.375	3.855
Netwerken en relatiebeheer	4.146	4.215	4.283	3.598
Bureau Nationale UNESCO Commissie	1.091	919	960	955
Totaal lasten	29.923	33.838	29.371	30.444
Resultaat voor belasting	1.017-	1.952-	-	1.601-
Belastingen	233-	244	-	-
Resultaat na belasting	784-	2.196-	-	1.601-
Toegevoegd /onttrokken aan bestemmingsreserve OCW- activiteiten	518-	1.047-	-	1.601-
Toegevoegd /onttrokken aan bestemmingsreserve Erasmus	49	49-	-	-

De subsidie van het Ministerie van OCW was in 2016 vergelijkbaar met 2015, zowel voor het algemene ho-deel als voor het algemene po/vo-deel. Wel heeft het ministerie loon- en prijsbijstelling toegekend.

In de BuZa-baten was een afname van circa 12%. Dit komt door de meerjarige afbouw in het contract voor de OS-programma's. Ten opzichte van de begroting 2016 is echter wel sprake geweest van enig meerwerk voor BuZa.

De baten van de Europese Commissie lijken in bovenstaande tabel fors toegenomen te zijn ten opzichte van 2015, maar dit beeld wordt veroorzaakt doordat vanaf 2016 ook het CINOP-deel van het Nationaal Agentschap Erasmus+ wordt verantwoord in de staat van baten en lasten van Nuffic als eindverantwoordelijke voor het programma. Ook is de categorie OCW/IB Erasmus+ nieuw vanaf 2016. Daarvoor bevonden deze baten, die licht gestegen zijn in 2016, zich in de presentatie onder "OCW/Overig doel".

De overige baten lijken met circa een derde toegenomen in een jaar tijd en ook gegroeid ten opzichte van de begroting. Er zijn diverse nieuwe opdrachten binnengehaald uit ondernemerschap, waarvan met name de hoofdactiviteiten Onderwijsvergelijking (nieuwe ONA-adviezen) en Positionering (m.n. nieuwe projecten Neso Indonesië) de grootste bijdragen leverden. De meeste inspanningen in het kader van ondernemerschap waren organisatiebreed gezien echter weinig succesvol en per saldo verliesgevend. Zo zijn bijvoorbeeld wel enkele nieuwe beurzenprogramma's verworven, maar de kosten van acquisitie (personele capaciteit) waren veel hoger dan de verworven omzet in deze nieuwe activiteiten.

De ontvangen interest is verder gedaald in 2016 als gevolg van de dalende rentetarieven.

Als de totale baten bijgesteld worden voor de toevoeging ten aanzien van het Nationaal Agentschap (CINOP-deel), dan zijn in totaal de baten min of meer op een vergelijkbaar niveau aan 2015. De lasten van Nuffic zijn echter met 5% gestegen (het NA Erasmus+ niet meerekenend), en ten opzichte van de oorspronkelijke begroting is de stijging in de lasten zelfs 16%.

In totaal is voor afgerond 14 fte meer uren geschreven dan begroot (excl. Neso-kantoren) en de gemiddelde kostprijs per uur is bovendien ook gestegen. Dit laatste komt onder meer door (nieuwe cao) salarisstijging en toename van (duurdere) externe inhuur. Ook de materiële lasten zijn aanzienlijk hoger dan begroot was (€ 1,4 miljoen), met name in de kostensoort 'opdrachten aan derden' (extern advies, projectleiding, organisatieontwikkeling) die fors hogere kosten kende dan verleden jaar. De lasten per kostensoort worden nader toegelicht in de jaarrekening. De overheadopslag was daarentegen lager dan de begrotingsnorm.

De hoofdactiviteiten met de grootste overschrijdingen en daardoor ook verliezen, waren Capaciteitsopbouw en Beurzen en Subsidieprogramma's. Het grootste deel hiervan wordt veroorzaakt door boventallige, niet financieel gedekte uren in deze afdelingen.

Ook bij Onderwijsvergelijking nemen de kosten toe, maar hier stonden wel extra baten (ONA) tegenover. De extra lasten bij Positionering zijn het gevolg van nieuwe betaalde activiteiten (Indonesië), maar hangen ook samen met de opening van nieuwe kantoren in Turkije en Zuid-Afrika. De begrotingsoverschrijding onder Informatiediensten (afdeling Communicatie) kent grotendeels een incidenteel karakter als gevolg van (later) goedgekeurde projecten ten laste van de bestemmingsreserve OCW, waaronder CRM, klanttevredenheidsonderzoek en de nieuwe naamstrategie (Sterk merk).

Halverwege 2016 zijn ook enkele activiteiten en daarmee samenhangende baten en lasten overgegaan van Netwerken en Relatiebeheer naar enerzijds Informatiediensten (relatiebeheerfunctie) en anderzijds Positionering (netwerken gericht op het hoger onderwijs en bevordering mobiliteit). Dit leidt tot verschillen in de lasten ten opzichte van 2015 en ten opzichte van de begroting.

5.2.2 Ontwikkelingen in de programmagelden

Nevenstaande tabel laat de omvang zien van de uitgaven per programma over de verschillende jaren heen. Daarnaast is per programmaonderdeel inzicht gegeven in de apparaatskosten. In eerdere paragrafen zijn de ontwikkelingen en afwijkingen reeds toegelicht.

Programma's (uitgaven) (x € 1.000)	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Begroot 2016	Begroot 2017
EUI	442	399	520	520
CV	0	3	2	2
Libertas	195	55	110	0
MOU China	470	409	478	478
Overig OCW	2	0	0	0
Totaal programmamiddelen OCW HO	1.109	866	1.110	1.000
Beheermiddelen programma's OCW HO	466	466	476	473
VIOS OCW IB PO/VO	1.496	1.356	1.500	1.500
VIOS Min EZ	31	38	78	78
Totaal programmamiddelen VIOS	1.527	1.394	1.578	1.578
Beheermiddelen programma's OCW IBPO/VO	264	299	316	302
United World College OCW IB	52	52	52	52
VAD + TA	439	401	443	425
Overig OCW	53	55	0	0
Totaal programmamiddelen doelsubsidies PO/VO	492	456	443	425
Beheermiddelen doelsubsidies OCW PO/VO	337	350	333	323
Totaal programmamiddelen PO/VO programma's	2.071	1.902	2.073	2.055
Beheermiddelen programma's PO/VO Programma's	601	649	649	625
NICHE	28.210	25.380	31.751	30.187
Totaal programmamiddelen OS Capaciteitsopbouw	28.210	25.380	31.751	30.187
Beheermiddelen OS Capaciteitsopbouw	2.967	2.785	2.604	2.452
NFP	32.378	29.811	34.527	32.904
MSP	995	916	900	632
Totaal programmamiddelen OS NFP en MSP	33.373	30.727	35.427	33.536
Beheermiddelen OS NFP en MSP	2.142	1.665	1.658	1.567
STUNED	4.765	3.553	3.700	2.754
DUTEP	80	80	0	142
EU-SHARE	0	543	685	2.572
Totaal programmamiddelen Neso Jakarta	4.845	4.176	4.385	5.468
Beheermiddelen Neso Jakarta	330	452	334	382
Totaal programmamiddelen BUZA	66.428	59.740	70.878	66.619
Beheermiddelen programma's BUZA	5.349	4.716	4.463	4.191

VSB	1.232	1.208	1.350	1.350
Science without Borders	3.889	174	3.750	0
Nationale Nederlanden	32	80	70	170
New Holland Scholarship Australië	0	0	0	100
Lib. Sch. Canada	18	179	165	0
Willem Deetman Studiefonds	152	184	150	150
HOPES	0	0	0	600
van Gogh	37	41	50	50
Totaal programmamiddelen andere onderwijsprogramma's	5.360	1.866	5.535	2.420
Beheermiddelen andere onderwijsprogramma's	183	325	231	323
Nuffic Erasmus+	25.290	27.561	30.542	30.542
CINOP Erasmus+	13.463	13.930	14.707	14.707
Totaal programmamiddelen Erasmus+	38.753	41.491	45.249	45.249
Beheer CINOP	1.878	1.780	1.638	1.798
Beheermiddelen NA-Erasmus+	2.160	2.519	2.441	2.592
TOTAAL PROGRAMMAMIDDELEN	113.721	106.408	125.530	119.915
TOTAAL BEHEERMIDDELEN PROGRAMMA'S	10.727	10.640	10.031	10.212

5.3 Vooruitblik: Financiële ontwikkelingen in 2017 en daarna

In het Activiteitenplan 2017-2021 presenteren we niet alleen de door Nuffic geplande activiteiten, maar ook de meerjarige begroting die daar het gevolg van is. In deze paragraaf zoomen we kort in op de belangrijkste financiële ontwikkelingen die in dit plan genoemd worden. Zie het Activiteitenplan voor meer informatie.

Meerjarig is per saldo sprake van dalende kaders (en activiteiten). De organisatie poogt door middel van ondernemerschap nieuwe omzet te genereren, die in de plaats komt van de daling. Het resultaat op de activiteiten in 2017 wordt strategisch ingezet ten behoeve van ondernemerschap (business development en acquisitie). Dit moet leiden tot extra overige baten uit betaalde dienstverlening. Deze groei aan inkomsten is taakstellend begroot vanaf 2017.

De daling is de komende jaren met name zichtbaar in de OCW/ho-subsidie door het wegvallen van de incidenteel toegekende middelen voor het Neso-programma met ingang van 2017 (€1 miljoen). Daarnaast wordt de daling in de baten van 2016 naar 2017 verklaard door de tweede tranche van de ODA-korting die in 2014 is opgelegd (€ 650k) en die de activiteiten raakt gericht op de internationalisering van het hoger onderwijs. De activiteiten ten behoeve van het primair en voortgezet onderwijs po/vo zijn grotendeels stabiel, op een enkel aflopend project (doelsubsidie) na. Ook is er een afname in de programmamiddelen voor het primair en voortgezet onderwijs. Daarentegen wordt het Vios-programma dusdanig anders georganiseerd dat daar meer werk en ook middelen voor Nuffic uit voortvloeien ter ondersteuning van de scholen in het po, vo en mbo. Vanaf 2018 lijkt de OCW-subsidie, zowel po/vo als ho redelijk stabiel.

De Europese programma's (Erasmus+) zijn meerjarig groeiende met enkele tonnen. In 2017 is in de BZ-programma's sprake van een daling in apparaatskosten, die enkele jaren geleden al geoffreerd was. Medio 2017 loopt ook het huidige contract met BZ af. Inmiddels heeft het ministerie op basis van een marktverkenning vastgesteld dat Nuffic de enige geschikte aanbieder in de markt is om (de opvolgers van) de OS-programma's NFP/MSP/NICHE uit te voeren. Op deze conclusie volgen gesprekken met het ministerie over de toekomst van de programma's vanaf medio 2017.

5.4 Risico's

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 ondernemerschap en vernieuwing gekomen, die vragen om meer afgewogen, bewuste keuzes in het al dan niet accepteren van risico's. Risico's worden vaker dan voorheen (zoveel mogelijk bewust) genomen. Daarbij worden de gevolgen van beheersmaatregelen (kosten, administratieve belasting, verminderde flexibiliteit) afgewogen tegen de omvang van het risico (kans maal impact), wat ook tot gevolg kan hebben dat sommige risico's geaccepteerd worden. Anders geformuleerd: de organisatieontwikkeling van Nuffic gaat samen met een hogere "risk appetite" dan voorheen het geval was. Om toch goed "in control" te blijven ten aanzien van haar "key-risks" zal Nuffic in 2017 haar risicomanagementsysteem verder structureren en inbedden in de organisatie.

Risicomangement

In het Activiteitenplan 2016-2020 zijn de grootste risico's benoemd die bij optreden de realisatie van de inhoudelijke activiteiten en de begroting in de weg zouden kunnen staan. In deze paragraaf wordt op de beheersing van deze risico's teruggeblikt. Onder "risico" staat steeds de tekst uit het activiteitenplan (1 op 1) vermeld. Onder "beheersing" gaan we in op de beheersing van het risico en de impact in geval dat het risico zich gemanifesteerd heeft.

- *Risico*: de beleidsmatige vernieuwingen in het Neso-programma, waaronder nieuwe kantoren in Turkije en Zuid-Afrika, maar ook de buitenlandse positionering van het Nederlandse mbo, zijn door het Ministerie van OCW gefinancierd met tijdelijk geld. In 2017 lopen deze middelen af, waarmee ook het voortbestaan van de opgebouwde kantoren en nieuwe activiteiten in gevaar komt.

Beheersing: de nieuwe kantoren en hun impact zijn geëvalueerd in 2016. De uitkomsten daarvan zijn in bestuurlijk overleg met het Ministerie van OCW besproken. Daarbij zijn/worden afspraken gemaakt over de nabije toekomst van de kantoren en hun financiering. Daarnaast wordt sterk gestuurd op ondernemerschap door betaalde dienstverlening door de Nesokantoren. Dit heeft in 2016 al verschillende successen opgeleverd, met name in Indonesië. Ook zijn afgelopen jaar voor de omzet targets gesteld met ingang van 2017.

- *Risico:* Nuffic loopt door het groeiende aantal adviesaanvragen voor diplomawaarderingen aan tegen de grenzen van de huidige middelen (mensen en ICT). Risico is dat de kwaliteit of doorlooptijden van de advisering worden geschaad.

Beheersing: Er is geïnvesteerd in nieuwe ICT-middelen die bijdragen aan een efficiëntere procesgang. De instellingen worden gestimuleerd om gebruik te maken van de “diplomawizard” voor het geautomiseerd opvragen van (eenvoudige) adviezen, waardoor Nuffic ontlast wordt. De groei van de adviesaantallen is echter ook in 2016 opnieuw groter geweest dan verwacht. Het Ministerie van OCW bleek daarbij niet bereid om te betalen voor de extra adviezen aan de hogeronderwijsinstellingen. Door de forse groei van de adviesaantallen is het niet gelukt om binnen de gestelde doorlooptijden (adviestermijnen) te blijven.

- *Risico:* de grote OS-programma's NFP/MSP/NICHE zijn gecontracteerd tot medio 2017. De toekomst na deze datum is onzeker. De programma's kunnen worden gegund aan een andere partij of kunnen fors krimpen of zelfs beëindigd worden. Gevolg van dit risico is een grote personele boventaligheid in de organisatie en, versterkt door de b3 status (eigen risicodragers WW), een fors beroep op het weerstandsvermogen van de stichting.

Beheersing: uit onderzoek naar het benodigde en beschikbare weerstandsvermogen van Nuffic is naar voren gekomen dat Nuffic het financieel risico zou kunnen dragen van wegvallende programma's. Nuffic kiest er echter voor om dit risico te voorkomen middels preventieve maatregelen. Ondermeer middels *vernieuwingenproject* Innocap is de benodigde vernieuwing doorgevoerd om de beleidsmatige relevantie van de programma's voor de onderwijsveld en de opdrachtgever te verhogen. Tijdens opstelling van het jaarverslag is er duidelijkheid verstrekt door BuZa: er zal opvolging zijn van het NICHE-, NFP- EN MSP programma. Tevens heeft BuZa na het doorlopen van een zogeheten 'waiverprocedure' besloten dat Nuffic als enig aanbieder offerte mag uitbrengen voor het beheer van een nieuw vijfjarig programma, dat zal lopen vanaf juli 2017.

- *Risico:* de Belastingdienst heeft nog geen formele uitspraken gedaan over de fiscale behandeling voor de omzetbelasting. Het risico bestaat nog steeds dat de sociaal culturele vrijstelling voor de omzetbelasting verloren raakt, en daarmee een hogere prijs ontstaat voor de activiteiten en diensten van Nuffic. Als subsidieverstrekkers en opdrachtgevers niet bereid zijn deze extra kosten te betalen, zal dit kunnen leiden tot noodzakelijke krimp van activiteiten / bezuinigingen.

Beheersing: in de loop van 2016 heeft de Belastingdienst duidelijkheid geschapen over de fiscale positie van Nuffic. Daarin is Nuffic ondersteund door externe fiscaal experts. De grootste geldstromen (meer dan 95% van de omzet) zijn aangemerkt als subsidie in fiscale zin en blijven daarmee vrijgesteld van btw. Het restant is met ingang van 1 januari 2017 belast voor de omzetbelasting. De grotere opdrachtgevers zijn echter bereid gevonden om de betreffende btw te betalen, waarmee het fiscaal risico geweken lijkt.

- *Risico:* de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden van voormalig Europees Platform en Nuffic medewerkers kan leiden tot een situatie waarin de 'best of both worlds' ten gunste van de medewerkers samenkomen in een nieuw pakket aan arbeidsvoorwaarden. Dit leidt tot extra

personeelskosten en daarmee tot hogere tarieven. Hierdoor moet wellicht bezuinigd worden op activiteiten, en/of ontstaat het risico dat de concurrentiepositie van de uurtarieven verslechtert.

Beheersing: het scenario waarin de 'best of both worlds' ten gunste van de medewerkers samenkomen in de arbeidsvoorwaarden na harmonisatie is uitgebleven. In constructief (en intensief) overleg met OR en vakbonden is uiteindelijk gekozen voor de variant waarin de arbeidsvoorwaarden van Nuffic leidend zijn. Daarbij is rekening gehouden met de effecten voor de individuele medewerkers van het voormalig Europees Platform. De totale lasten hiervan vallen echter mee, te meer omdat ook na de fusie het natuurlijk verloop in deze groep vrij hoog is gebleken.

- *Risico:* de ontwikkeling van de organisatiecultuur naar meer ondernemerschap en vernieuwing van bijvoorbeeld capaciteitsopbouwprogramma's en minder op procedurele controlemaatregelen, kan ervoor zorgen dat er minder focus is op rechtmatigheid. Tegelijkertijd wordt door de accountant vanaf 2015 juist extra gecontroleerd op rechtmatigheid. Risico hiervan is dat er meer fouten en onzekerheden ontstaan in de verantwoording.

Beheersing: er is in 2016 gestuurd op een grotere inzet en goede signaleringsfunctie van juristen en controllers bij (vernieuwings)projecten. Hierdoor kon een aantal rechtmatigheidsrisico's worden voorkomen (preventief). Uit de accountantscontroles zijn tot nu toe geen grotere issues ten aanzien van de rechtmatigheid naar voren gekomen. Wel blijkt de systematiek van spendanalyse (rechtmatigheid inkoop) voor verbetering vatbaar. Vanaf 2017 is de rechtmatigheid van de bestedingen geen onderdeel meer van de scope van de accountantscontrole, met uitzondering van de programmamiddelen die een eigen verantwoording aan de opdrachtgever kennen.

6. Jaarrekening Nuffic 2016

6.1 Balans (vóór resultaatbestemming)

x €1.000	Ref.	2016	2015
ACTIVA			
1. VASTE ACTIVA			
1.1 Immateriële vaste activa	6.5.1	684	61
1.2 Materiële vaste activa	6.5.1	4.308	4.277
		4.992	4.338
2. VLOTTENDE ACTIVA			
2.1 Debiteuren	6.5.2	1.573	1.199
2.2 Programmagelden en apparaatskosten	6.5.2	1.238	1.545
2.3 Overlopende activa	6.5.2	1.633	1.061
2.4 Belastingen	6.5.2	61	354
2.5 Liquide middelen	6.5.2	93.700	69.379
		98.205	73.538
TOTAAL		103.197	77.876
PASSIVA			
3. EIGEN VERMOGEN			
3.1 Algemene reserve	6.5.3	16.953	17.179
3.2 Bestemmingsreserve OCW-activiteiten	6.5.3	627	1.674
3.3 Bestemmingsreserve Erasmus+	6.5.3	-	49
3.4 Wettelijke reserve	6.5.3	684	61
3.5 Onverdeeld resultaat	6.5.3	-1.723	-226
		16.541	18.737
4. VOORZIENINGEN			
4.1 Groot onderhoud gebouw	6.5.4	1.034	939
4.2 Uitkeringen na ontslag	6.5.4	774	537
4.3 Jubileumuitkering	6.5.4	58	53
		1.866	1.529
5. KORTLOPENDE SCHULDEN			
5.1 Crediteuren	6.5.5	4.757	1.743
5.2 Programmagelden en apparaatskosten	6.5.5	75.787	51.895
5.3 Verlof- en ZNU-rechten personeel	6.5.5	1.437	1.248
5.4 Overlopende passiva	6.5.5	1.665	1.615
5.5 Belastingen en sociale verzekeringen	6.5.5	1.144	1.109
		84.790	57.610
TOTAAL		103.197	77.876

6.2 Staat van baten en lasten

x €1.000	Ref.	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
1. PROGRAMMAMIDDELEN				
Ministerie van OCW	6.6.1	1.014		701
Ministerie van Buitenlandse Zaken	6.6.1	-	-	-
Europese Commissie	6.6.1	-	-	-
TOTAAL BATEN		1.014	-	701
Beurzen	6.6.1	415		439
Netwerken & Relaties	6.6.1	599		262
TOTAAL LASTEN		1.014	-	701
RESULTAAT PROGRAMMABEHEER		-	-	-
2. NUFFIC APPARAAT				
Generieke subsidie ministerie van OCW	6.6.2	19.360	18.750	17.248
Overige subsidie Ministerie van OCW	6.6.2	1.226	1.013	* 1.719
Ministerie van Buitenlandse Zaken	6.6.2	4.730	4.688	5.361
Europese Commissie	6.6.2	3.260	2.780	1.979
Overige baten	6.6.2	3.268	2.140	* 2.438
Bijzondere baten	6.6.2	-	-	47
TOTAAL BATEN		31.844	29.371	28.792
Personeel	6.6.3	18.338	18.334	16.779
Uitzendkrachten en detacheringen	6.6.3	3.478	701	3.143
Huisvesting	6.6.3	868	805	824
Afschrijvingskosten	6.6.3	556	566	545
Overige lasten	6.6.3	10.598	8.965	8.632
TOTAAL LASTEN		33.838	29.371	29.923
Bedrijfsresultaat		-1.994	-	-1.131
Interest	6.6.2	42	-	114
Resultaat voor belasting		-1.952	-	-1.017
Belastingen	6.6.4	-244	-	233
RESULTAAT NA BELASTINGEN		-2.196	-	-784
Toevoeging of onttrekking aan:				
Wettelijke reserve	6.5.3	623	-	-89
Bestemmingsreserve Nuffic-activiteiten	6.5.3	-1.047	-	-518
Bestemmingsreserve Erasmus-activiteiten	6.5.3	-49	-	49
Algemene reserve	6.5.3	-1.723	-	-226
		-2.196	-	-784

*: De cijfers 2015 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

6.3 Kasstroomoverzicht

x € 1.000	Ref.	2016	2015
Bedrijfsresultaat 2016	6.2	-1.994	-1.131
AANPASSINGEN			
Afschrijving materiële vaste activa	6.5.1	485	455
Afschrijving immateriële vaste activa	6.5.1	73	89
Mutatie voorziening groot onderhoud	6.5.4	95	94
Mutatie voorziening jubileumuitkering	6.5.4	5	-3
Mutatie voorziening uitkering na ontslag	6.5.4	237	-88
Mutatie voorziening fiscale verplichting	6.5.4		-50
		895	497
VERANDERINGEN IN HET WERKKAPITAAL			
ACTIVA			
Mutatie debiteuren	6.5.2	-374	1.596
Mutatie programmabeheer	6.5.2	307	-66
Mutatie overlopende activa	6.5.2	-279	-375
PASSIVA			
Mutatie crediteuren	6.5.5	3.013	206
Mutatie programmabeheer	6.5.5	23.892	12.964
Mutatie overige te betalen belastingen en sociale verzekeringen	6.5.5	35	32
Mutatie overlopende passiva	6.5.5	238	-947
Interest	6.6.2	41	114
Betaalde vennootschapsbelasting		-244	233
		26.629	13.757
Kasstroom uit operationele activiteiten		25.530	13.123
Investeringen in immateriële vaste activa	6.5.1	-696	-
Investeringen in materiële vaste activa	6.5.1	-514	-278
Desinvesteringen in immateriële vaste activa		-	-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	6.5.1	1	2
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.209	-276
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Mutatie geldmiddelen		24.321	12.847
Saldo liquide middelen op 1 januari	6.5.2	69.379	56.532
Saldo liquide middelen op 31 december	6.5.2	93.700	69.379
Mutatie geldmiddelen		24.321	12.847

6.4 Algemene toelichting en grondslagen van waardering en resultaatbepaling

6.4.1 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 2016 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 oprichting) in Bangalore
- Neso Turkije (in oprichting) in Istanbul
- Neso Zuid-Afrika (in oprichting) in Pretoria

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft een jaarlijkse subsidie verleend, te weten van 1 januari 2016 tot 31 december 2016, met het oog op de uitvoering van de taken zoals vastgelegd in het kaderstellende activiteitenplan Nuffic 2016-2020.

Op deze subsidie zijn de in 2014 voor Nuffic vastgestelde subsidievoorwaarden zoals vastgelegd in de bestuurlijke overeenkomst 'OCW en Nuffic 2015-2020' van toepassing. Aan doelsubsidies kunnen specifieke subsidievoorwaarden verbonden zijn en hierover wordt vaak apart verantwoording afgelegd.

De jaarrekening is opgesteld op 1 juni 2017 en betreft het boekjaar van 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016.

6.4.2 Wijziging ten opzichte van jaarrekening 2015

In de jaarrekening 2015 zijn in de balansposten opgenomen met betrekking tot de programma-uitvoering. Dit betrof enerzijds verplichtingen met betrekking tot aan instellingen te betalen bedragen in het kader van de uitvoering van programma's. Anderzijds betrof dit vorderingen op de donoren met betrekking tot de verplichtingen aan de instellingen. De vorderingen en verplichtingen waren aan elkaar gelijk en bedroegen ultimo 2015 € 325.995.000. In de jaarrekening 2016 is deze verwerkingswijze retrospectief aangepast omdat de programma's voor rekening en risico van opdrachtgevers worden uitgevoerd. Deze vorderingen en verplichtingen zijn derhalve niet langer in de balans opgenomen. Als gevolg van deze wijziging is het balanstotaal in de vergelijkende cijfers over 2015 met € 325.995.000 verlaagd. De wijziging heeft geen invloed op het eigen vermogen ultimo 2016 respectievelijk 2015 en/of op het resultaat over 2016 respectievelijk 2015.

6.4.3 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 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, zijnde de nominale waarde.

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, en de gehanteerde afschrijvingstermijn is drie 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:

- a. De rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk).
- b. Het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is.
- c. 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, verbouwingswerkzaamheden 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 verbouwingswerkzaamheden 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 ingeval 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 financiële 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 de egaliseringsreserve OCW, 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 dekkingsgraad (na indexatie) bedroeg per 1 januari 2016 97,2%. Per ultimo 2016 staat de dekkingsgraad van Stichting Pensioenfonds ABP op 96,6%. De beleidsdekkingsgraad is per jaareinde 2016 91,7%. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken zal de dekkingsgraad minder sterk schommelen. De beleidsdekkingsgraad vertoonde in 2016 een dalende trend. De kans dat ABP de pensioenen in 2018 of volgende jaren moet verlagen blijft aanwezig. Nuffic heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds anders dan 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.

6.5 Toelichting op de balans

6.5.1 Vaste activa

Immateriële vaste activa

x € 1.000	Ontwikkelingskosten	Immateriële vaste activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde t/m 2015	480	-	480
Afschrijvingen t/m 2015	-419	-	-419
Boekwaarde per 31-12-2015	61	-	61
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	109	587	696
Desinvesteringen	-	-	-
Afschrijvingen	-73	-	-73
	36	587	623
Aanschafwaarde t/m 2016	589	587	1.176
Afschrijvingen t/m 2016	-492	-	-492
Boekwaarde per 31-12-2016	97	587	684

Dit jaar zijn ontwikkelkosten van het relatiebeheer systeem CRM geactiveerd. In de immateriële vaste activa in uitvoering zijn de ontwikkelkosten van Delta en de begrotingstool inbegrepen. De immateriële vaste activa bestaat hiernaast uit ontwikkelkosten van de applicaties Adviezenwizard, het Nuffic-certificaat, en de upgrade van het financieel systeem CODA. Voor het nog niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelkosten is een wettelijke reserve gevormd.

Materiële vaste activa

x € 1.000	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
Aanschafwaarde t/m 31-12-2015	6.807	2.429	9.236
Afschrijvingen t/m 31-12-2015	-3.067	-1.892	-4.959
Boekwaarde per 31-12-2015	3.740	537	4.277
Mutaties in de boekwaarde			
Investerings	26	488	514
Desinvesteringen aanschafwaarde	-	-31	-31
Afschrijvingen	-250	-202	-452
	-224	255	31
Aanschafwaarde t/m 31-12-2016	6.833	2.886	9.719
Afschrijvingen t/m 31-12-2016	-3.317	-2.094	-5.411
Boekwaarde per 31-12-2016	3.516	792	4.308

In 2016 zijn investeringen grotendeels gedaan voor aanschaf apparatuur voor Het Nieuwe Werken. Verrichte onderhoudswerkzaamheden aan materiële vaste activa die opgenomen zijn in het groot onderhoudsplan, zijn gefinancierd uit de voorziening groot onderhoud. Er hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan. De reële waarde van het pand en onroerend goed van Nuffic is hoger dan de boekwaarde per 31 december 2016.

6.5.2 Vlottende activa

Debiteuren

x € 1.000	2016	2015
Debiteuren	1.657	1.283
Voorziening debiteuren	-84	-84
	1.573	1.199

De positie in de debiteuren zijn hoog door vordering op NICHE en NFP als gevolg van afgesloten projecten.

De voorziening heeft betrekking op een vordering programmamiddelen in het kader van het NICHE-programma. Een terug te betalen voorschot door twee projectpartners wordt als oninbaar beschouwd.

De looptijd van de debiteuren bedraagt minder dan een jaar.

Programmamiddelen en apparaatskosten

Nog te ontvangen programmagelden

x € 1.000		2016	2015
BUZA	CANADA	47	-
		47	-

Nog te ontvangen apparaatskosten

x € 1.000		2016	2015
BUZA	CANADA	15	-
	NICHE/NPT	316	959
	NFP	411	418
	MSP	7	48
EC	NA-LLL	14	-
Overig	EU-Share	277	90
	DESMOND	7	-
	VSB	144	30
		1.191	1.545
Totaal programmamiddelen/apparaatskosten		1.238	1.545

In 2015 was een bedrag van € 420.000 voor het project Innocap (onder NICHE) nog niet gedeclareerd bij BUZA waardoor de vordering in dat jaar hoog was. Bij EU-Share dient nog de vergoeding voor apparaatskosten in zijn geheel te worden ontvangen.

Overlopende activa

x € 1.000	2016	2015
Depotbedragen	114	115
Vooruitbetaalde huur	109	56
Vooruitbetaalde abonnementen en lidmaatschappen	275	309
Nog te factureren bedragen	593	147
Vooruitbetaalde exploitatiekosten Neso Zuid Afrika en Neso India	101	19
EAEHE project	-	66
Etwinning	71	-
Overig	370	349
	1.633	1.061

Depotbedragen betreft voornamelijk de borg die is betaald voor de huur van de Neso-kantoren en woningen van Neso-directeuren. Tevens is inbegrepen borg betaald aan de leverancier van hotelreserveringen.

De vooruitbetaalde huur betreft de huur van de woningen van de Neso-directeuren.

De nog te factureren bedragen betreffen posten die in 2017 zijn gefactureerd over 2016.

Vanaf 2016 worden de exploitatiekosten voor Neso Zuid-Afrika en Neso India vooruitbetaald.

Voor het project eTwinning en vorig jaar EAEHE 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. Vooruitbetaalde facturen en nog te declareren activiteiten in 2016 leiden tot hoge vorderingen in dit jaar.

Van de overlopende activa heeft € 1.630.000 een looptijd korter dan een jaar.

x € 1.000	2016	2015
Te vorderen loonheffing	61	28
Te vorderen omzetbelasting	-	7
Te vorderen vennootschapsbelasting	-	319
	61	354

Te vorderen belastingen

In 2016 is het bedrag aan vennootschapsbelasting ontvangen over 2014. Voor 2016 is gezien de verwachting geen vordering opgenomen. De vordering over 2015 is voor dezelfde reden vrijgevallen.

Liquide middelen

x € 1.000	2016	2015
Kas	12	8
Banksaldi programmamiddelen	71.987	47.581
Banksaldi algemeen	21.702	21.790
Kruisposten	-1	0
	93.700	69.379

De banksaldi programmamiddelen bedragen in totaal € 71.987.000. Hieronder staat een specificatie per programma weergegeven.

Bankrekeningen programma's

x € 1.000	2016	2015
ERASMUS	30.686	12.186
DUTEP	137	36
NA-LLL	3.818	5.913
NFP	19.894	11.217
NICHE/NPT	13.447	14.832
STUNED IV	3.028	3.178
EU-SHARE	977	217
	71.987	47.581

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 2016 toegenomen ten opzichte van 2015 doordat Erasmus+ in december een voorschot heeft ontvangen van ruim 20 miljoen voor call-jaren 2015 en 2016. Voor NFP is ook in december het voorschot ontvangen voor 2017.

6.5.3 Eigen vermogen

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 1-1-2016	17.179	61	1.674	49	-226	18.737
Mutatie 2016	-226	-	-	-	226	-
Resultaat 2016	-	623	-1.047	-49	-1.723	-2.196
Vermogen per 31-12-2016	16.953	684	627	-	-1.723	16.541

De algemene reserve bedraagt € 16.953.000. Het negatieve verlies van de overige activiteiten is ten laste gebracht van de algemene reserve. Voor een bedrag van € 684.000 is een wettelijke reserve gevormd voor de niet afgeschreven deel van de geactiveerde ontwikkelkosten.

Het OCW-deel van het eigen vermogen is de bestemmingsreserve gevormd ter dekking van eventuele tijdelijke kosten van de afbouw en transitie van Nuffic-activiteiten. Het verlies van de OCW-activiteiten dit jaar wordt ten laste gebracht van de bestemmingsreserve OCW.

Voor activiteiten Erasmus+ is in 2015 een bestemmingsreserve gevormd. Door het negatief resultaat op deze activiteiten van € 195.000 van dit jaar, is de bestemmingsreserve voor € 49.000 aangesproken. Het resterend verlies is toegevoegd aan het onverdeeld resultaat.

6.5.4 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 € 23.000 een looptijd korter dan een jaar.

x € 1.000	2016	2015
Stand per 1 januari	939	845
Dotaties	100	100
Vrijval	-4	-6
Onttrekkingen	-1	-
Stand per 31 december	1.034	939

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 2016 is voor € 219.000 onttrokken aan de voorziening. Bovendien zijn dotaties gedaan voor zes 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 € 274.000 een looptijd korter dan een jaar.

x € 1.000	2016	2015
Stand per 1 januari	537	625
Dotaties	624	284
Vrijval	-168	-81
Onttrekkingen	-219	-291
Stand per 31 december	774	537

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 € 5.000 een looptijd korter dan een jaar.

x € 1.000	2016	2015
Stand per 1 januari	53	56
Dotaties	5	-
Vrijval	-	-3
Onttrekkingen	-	-
Stand per 31 december	58	53

6.5.5 Kortlopende schulden

Crediteuren

x € 1.000	2016	2015
Crediteuren programma-uitvoering	1.488	598
Overige crediteuren	3.269	1.145
	4.757	1.743

De hogere crediteurenstand is met name toe te schrijven aan een toename in het crediteurensaldo bij de programma's NICHE en NA-LLL. Tevens zijn in de crediteurensaldo te betalen facturen aan het uitzendbureau en voor aanschaf computerapparatuur inbegrepen.

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		2016	2015
OCW	BUURT	46	-
EC	HOPES	167	-
BUZA	DUTEP	-	14
	STUNED IV	34	27
		247	41

Vooruit ontvangen programmamiddelen

x € 1.000		2016	2015
OCW	CHINA	355	385
	CV	3	4
	EUI	707	692
	HSP	31	31
	LIBERTAS	222	239
	TAALEXP	1	-
	TAD	56	56
	UWC	52	-
	VIOS	1.104	987
	Overig	175	175
BUZA	CANADA	-	36
	DUTEP	116	24
	NFP	19.683	11.324
	NICHE/NPT	12.917	14.876
	MSP	184	211
	STUNED IV	3.084	3.175
EC	ERASMUS+	30.727	11.958
	HOPES	1.500	-
	NA-LLL	2.160	6.179
Overig	EU-SHARE	1.102	284
	HEC	2	2
	NHS	95	-
	NN FUTURE	9	4
	VAN GOGH	18	15
	VSB	172	138
	WDS	143	35
	SWB	271	445
	74.889	51.275	

Vooruitontvangen programmamiddelen en apparaatskosten gemengd

x € 1.000		2016	2015
OCW	Internationalisering	8	8
	Certilingua	12	12
	LINO	202	188
	TAF	-3	19
	TALENLAB	7	-
	VADD1	93	28
	VADD2	280	299
	VVTO	52	25
		651	579
Totaal programmamiddelen en apparaatskosten		75.787	51.895

Het vooruit ontvangen bedrag aan programmamiddelen en apparaatskosten per balansdatum is hoger dan vorig jaar. Het saldo bij NFP en Erasmus+ is ontstaan doordat minder is betaald aan voorschotten voor projecten dan aan programmamiddelen is ontvangen.

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		2016	2015
	Reservering vakantie-uitkering	503	491
	Reservering verlofuren	934	757
		1.437	1.248

Toename van reservering verlof is te wijten aan het feit er mutaties in het personeelsbestand en het feit dat meer flex- en overwerkuren zijn gemaakt.

Overlopende passiva

x € 1.000	2016	2015
NARIC	112	75
UNESCO	46	52
BOLOGNA	164	95
EAEHE	49	-
FAIR	-	104
Accountantscontrole	98	131
Te betalen ontslagvergoeding	8	85
Reservering wwv Europees Platform'ers	22	62
Nog te ontvangen facturen	879	775
Netwerkgelden	203	192
Overig	84	44
	1.665	1.615

Voor het BOLOGNA 2 project is dit jaar een voorschot ontvangen. De vordering op FAIR is afgelopen door gemaakte kosten voor dit project. De ontslagvergoeding dit jaar bestaat uit de aanspraak van één medewerker.

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	2016	2015
Te betalen omzetbelasting	117	55
Te betalen loonheffing	847	870
Te betalen pensioenpremies	180	184
	1.144	1.109

6.5.6 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 overvloedige 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. Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening voldoet onze huidige huisbankier, de Deutsche Bank, niet aan de vereiste rating in het Beleidskader Treasury. Ten tijde van het opstellen van de jaarrekening heeft Nuffic middels aanbestedingsprocedure de Rabobank als nieuwe huisbankier geselecteerd en zal gedurende 2017 de overdracht van rekeningen plaatsvinden van de Deutsche bank naar de Rabobank.

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.

6.5.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Betreft x € 1	Leverancier	Einddatum contract	Ver- plichting	<1 jaar	>1 jaar	>5 jaar
Huur-/lease verplichtingen						
Huur Neso-kantoren	Diversen	diverse data	177.887	149.596	28.290	-
Huur woonruimte Neso- directeuren	Diversen	diverse data	53.306	53.306	-	-
Lease kopieer- apparaten en drukwerk	Xtandit	30/09/2017	15.926	15.926	-	-
Overige verplichtingen						
Catering	V'Business	31/10/2017	51.824	51.824	-	-
Receptiediensten	Receptel	31/12/2017	145.752	145.752	-	-
Schoonmaakdiensten	Asito	31/05/2017	30.579	30.579	-	-
Bewakingsdiensten	Westvlietbewaking	01/02/2018	20.715	19.122	1.593	-
		Totalen	495.989	466.105	29.884	-

6.6 Toelichting op de staat van baten en lasten

6.6.1 Nuffic-programmamiddelen

Hieronder is een specificatie gegeven van de baten die voor rekening en risico van Nuffic zijn.

Specificatie programmamiddelen

x €1.000	Realisatie 2016			Realisatie 2015		
	OCW	BuZa	EU	Overig	Totaal	OCW
EUI	415	-	-	-	415	439
Beurzen	415	-	-	-	415	439
LINQ	-	-	-	-	-	-
TAF	148	-	-	-	148	125
VADD	411	-	-	-	411	86
VVTOPR	40	-	-	-	40	51
Netwerk en relaties	599	-	-	-	599	262
Totaal	1.014	-	-	-	1.014	701

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

6.6.2 Baten Nuffic-organisatie

Generieke subsidie Ministerie van OCW

In 2016 is totaal € 23.569.100 toegekend door het Ministerie van OCW. Hiervan heeft totaal € 20.691.160 betrekking op de apparaatskosten en € 2.877.940 op de programmamiddelen. In de bijdrage van apparaatskosten is € 1.330.925 aan doelsubsidies inbegrepen. Het resterend bedrag van € 19.360.235 is hieronder gespecificeerd.

Betreft x € 1.000	Brief DUO kenmerk	Realisatie 2016
Instellingssubsidie	832755	18.684
VIOS	903427	126
New Holland scholarship Australië	943484	25
Loon- en prijs bijstelling 2016	1102972	490
Jeunes Talents	1102972	35
		19.360

Bijdrage per directie x € 1.000	Realisatie 2016
Bijdrage HO/MBO	15.323
Bijdrage IB HO	25
Bijdrage IB PO/VO	2.049
Bijdrage IB Erasmus	1.963
	19.360

Overige subsidie Ministerie van OCW

x € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015*
Beheer programma Erasmus +	-	-	724
Beheer programma Taalassistenten Frans	84	80	77
Beheer programma VADD1	131	129	143
Beheer programma VADD2	135	124	118
Beheer programma LINQ	361	375	326
Project Europees talenlab	43	50	49
Project Plan van Aanpak Engels	190	255	193
Project Buurtalenonderwijs	254	-	-
Project Persist	28	-	37
Project First Aid Course Immaterieel Erfgoed	-	-	25
Overig	-	-	27
	1.226	1.013	1.719

*: De cijfers 2015 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast. In 2015 zijn bedragen ontvangen van DUO voor Meeneembare Studiefinanciering en ONA-adviezen als overig subsidie Ministerie van OCW verantwoord. Vanaf 2016 worden ze opgenomen bij de overige baten.

De overige doelsubsidies van het Ministerie van OCW 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, zoals voor het uitvoeren van het Buurtalenonderwijs en project *Persist* van de Nationale UNESCO Commissie. Vorig jaar was de OCW-bijdrage voor het programma Erasmus + verantwoord als doelsubsidie. Sinds 2016 maakt de OCW-bijdrage voor het programma Erasmus + deel uit van de instellingssubsidie.

Subsidies Ministerie van Buitenlandse Zaken

x € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Beheer programma NICHE	2.510	2.530	2.592
Beheer programma NFP	1.589	1.590	2.045
Beheer programma STUNED IV	230	176	216
Beheer programma MSP	75	68	97
Beheer programma DUTEP	36	-	25
Beheer programma Liberation Scholarship Canada	15	-	11
Project Delta	-	90	-
Project Innocap	275	234	375
	4.730	4.688	5.361

De programma's van Buitenlandse Zaken hebben geen structureel karakter, maar zijn wel meerjarig. NICHE en NFP lopen tot 30 juni 2017. MSP zou tot 31 december 2015 lopen maar is verlengd tot 30 juni 2017. StuNed-IV loopt tot 31 december 2017. Het DUTEP-programma is in 2014 gestart en loopt tot 31 december 2016. Voor het project Innocap zijn incidenteel middelen door BUZA beschikbaar gesteld. Het project loopt tot en met 2017. De realisatie NICHE en NFP zijn in 2016 lager dan vorig jaar omdat er minder middelen beschikbaar waren door de eerder ingediende declaraties.

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.

Bijzondere baten

De bijzondere baten 2015 betreft de vrijval in de gereserveerde outplacementkosten in verband met de fusie.

Interest

De hoogte van de baten uit interest is afhankelijk van een aantal externe factoren. Eén daarvan is de markttrente. 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.

6.6.3 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	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Lonen en salarissen	12.732		11.789
Pensioenlasten	1.572		1.563
Sociale lasten	1.579		1.458
Subtotaal salarislasten incl. pensioen- en sociale lasten	15.883	16.620	14.810
Uitkeringen na ontslag	463		164
Lokaal personeel Neso Indonesië, Vietnam en Zuid-Korea	322	260	295
Personeelsbeheer	1.670	1.454	1.510
	18.338	18.334	16.779

De personele lasten zijn begroot op basis van de cao-afspraken die tot 2016 van kracht waren. Voor de voormalige medewerkers van het Europees Platform is vanaf 2016 de cao NU van toepassing, hiervoor was de personeelsregeling Europees Platform en de sociale leidraad nog van kracht. De begrote

personele sterkte is voor een deel ingevuld met gedetacheerden en uitzendkrachten.

Het gemiddelde aantal fte's contractpersoneel van Nuffic bedraagt:

	2016	2015
Nederland (incl. Nuffic Neso-directeuren)	219	213
Buitenland	20	17
	238	230

De kosten voor lonen en salarissen zijn hoger dan vorig jaar. Het personeelsvolume was begroot op 220 fte's, inclusief de capaciteit ingevuld door tijdelijk personeel (uitzendkrachten en gedetacheerden).

De sociale lasten zijn in 2016 hoger dan in 2015, omdat het totale percentage van de sociale lasten is gestegen van 13,90% in 2015 naar 14,48% in 2016. Daarnaast is de maximale grondslag voor de berekening van de sociale lasten hoger.

De pensioenafspraken zijn in overeenstemming met de cao VSNU bij Stichting Pensioenfonds ABP ondergebracht. De gemiddelde dekkingsgraad is bij de ABP per jaareinde 91,7%. 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 hoger door met name zes nieuwe aanspraken. Personeelskosten lokaal personeel is hoger door toename 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 2016

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 2016 voor Nuffic is conform het algemene maximum € 179.000,- inclusief belaste kostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

Bedragen x € 1	Weima, F. K.	Divis, J.	Biemans, A.	Hooghiemstra, T.
Functiegegevens	Bestuurder	Directeur	Directeur	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/01	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
Individueel WNT-maximum	179.000	15.203	179.000	179.000
Beloning	128.919	15.291	108.572	115.164
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	14.852	1.175	14.334	14.519
<i>Subtotaal</i>	<i>143.771</i>	<i>16.466</i>	<i>122.906</i>	<i>129.683</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2016	143.771	16.466	122.906	129.683
Verplichte motivering (indien overschrijding)	n.v.t.	Overschrijding i.v.m. de eindafrekening van vakantiegeld van € 4.603,92 over 2015	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens over 2015				
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
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning	125.977	116.732	104.260	104.528
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	15.373	14.018	14.491	14.739
Totaal bezoldiging 2015	141.350	130.750	118.751	119.268

Bezoldiging toezichthoudende topfunctionarissen

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor de voorzitter van Raad van Toezicht van Nuffic is 15% van het algemene maximum € 26.850,- (15% van € 179.000,-) inclusief belaste onkostenvergoedingen en overige toekomstige beloningen/vergoedingen. Voor de leden van de Raad van Toezicht is het maximum € 17.900,- (10% van € 179.000,-). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van de functievervulling.

Bedragen x € 1	Nieuwen- huijzen Kruseman, A. C.	Berg, G. H. van den	Flierman, A.	Leenhouts, J.	Spiere- burg, C.	Meijerink, H. P.	Mur, K.	Boots, B.
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
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 14/10 31/12	26/9 t/m 31/12	2/12 t/m 31/12
Individueel WNT- maximum	26.850	17.900	17.900	17.900	17.900	14.075	4.757	1.471
Beloning	7.500	6.000	6.000	6.000	6.000	4.750	1.500	500
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	<i>7.500</i>	<i>6.000</i>	<i>6.000</i>	<i>6.000</i>	<i>6.000</i>	<i>4.750</i>	<i>1.500</i>	<i>500</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2016	7.500	6.000	6.000	6.000	6.000	4.750	1.500	500
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.	n.v.t.
Gegevens over 2015								
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	n.v.t.	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	n.v.t.	n.v.t.
Beloning	7.500	6.000	6.000	-	6.000	6.000	-	-
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2015	7.500	6.000	6.000	-	6.000	6.000	-	-

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking
Deze categorie is niet van toepassing bij Nuffic.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde (toezichthoudende) topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum/norm hebben ontvangen. Er zijn in 2016 geen ontsluitkeringen 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	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Uitzendkrachten en detacheringen Nederland	2.468		2.242
Uitzendkrachten en detacheringen Neso-kantoren	1.010	701	901
	3.478	701	3.143

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 personeel dat voor de Neso-kantoren wordt ingehuurd, is met uitzondering van het personeel in Indonesië, Vietnam en een medewerker van Zuid-Korea niet in dienst van Nuffic. De toename is met name een gevolg van de oprichting van nieuwe kantoren in Turkije en Zuid-Afrika, wat tot extra personeel leidt.

Huisvesting

x € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Groot onderhoud	95	100	93
Energie en water	70	100	88
Schoonmaakkosten	135	88	120
Onderhoud en overige kosten	264	272	233
Huur gebouwen	304	245	290
	868	805	824

De huisvestingskosten nemen toe door invoer van Het Nieuwe Werken. De schoonmaakkosten zijn hoger dan begroot door niet gerealiseerde besparing door aanbesteding op de schoonmaakdiensten.

De huurkosten zijn hoger dan begroot door aantrekkende lokale woningmarkt in Neso-landen.

Afschrijvingskosten

x € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Afschrijving gebouwen	250	250	281
Afschrijving andere vaste bedrijfsmiddelen	233	167	175
Afschrijving immateriële vaste activa	73	149	89
	556	566	545

De invoering van Het Nieuwe Werken heeft geresulteerd in investeringen in de huisvesting en nieuwe mobiele werkplekken, wat leidt tot hogere afschrijvingskosten. Voor de ontwikkeling van de applicatie voor ONA zijn middelen ontvangen van DUO. De afschrijvingskosten voor de immateriële vaste activa zijn hierdoor lager dan begroot.

Overige lasten

x € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Kantoor en inventaris	1.376	1.961	1.332
Publicatie en documentatie	708	758	925
Reizen en conferenties	2.853	1.997	3.047
Opdrachten aan derden	5.661	4.249	3.328
	10.598	8.965	8.632

De kantoorkosten zijn lager dan begroot. Voor een aantal activiteiten zijn deze kosten op de andere kostensoorten verantwoord. Zoals de kantoorkosten voor het project VIBES, die zijn in tegenstelling tot begroot verantwoord bij opdrachten derden.

De kosten voor publiciteit en communicatie zijn in 2015 hoger door meer promotieactiviteiten voor o.a. LINE, arbeidsmarktcampagne en nieuwe werknaam Nuffic. Door digitalisering nemen de kosten ook af.

De reis- en conferentiekosten zijn hoger als gevolg van het meer in contact staan met (internationale) relaties. Tevens is een deel van de internationale reizen vooraf niet bekend en niet begroot. Voorbeelden van missies in 2016 zijn missies naar Australië, Brazilië en Zuid-Afrika.

Opdrachten aan derden betreft voornamelijk consultancyopdrachten en diensten voor ICT en automatisering, maar ook kosten voor financieel en juridisch advies. De diverse ontwikkelingen in de organisatie doen een beroep op de expertise van externen. Een deel hiervan was niet voorzien en begroot. Voorbeeld van projecten waarvoor externen zijn ingehuurd zijn begeleiding van de organisatieontwikkeling, opzetten van een plan om de bedrijfsvoeringsprocessen en -applicaties te vernieuwen, en nieuwe naamstrategie. In de opdrachten aan derden is ook € 1,8 miljoen aan uitvoeringskosten van CINOP voor Erasmus + inbegrepen. Deze kosten worden voor het eerst verantwoord in de jaarrekening als gevolg van gewijzigde afspraken met het Ministerie van OCW.

Bijzondere lasten

x € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Fusiekosten Europees Platform	-	-	47
	-	-	47

In 2015 is het niet aangesproken deel van de outplacement vrijgevallen. Dit is als bijzondere baten opgenomen.

Honoraria van de accountant

Hieronder is een overzicht opgenomen van de honoraria inclusief btw voor controle en overige dienstverlening. De accountantskosten zijn lager als gevolg van de aanbesteding van de accountantsdiensten. 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 en StuNed-IV. Adviezen overig KPMG-netwerk betreffen voornamelijk advies inzake de btw.

x € 1.000	2016 Ernst & 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	-	2	5	8
Totaal	128	36	75	239

x € 1.000		2015 KPMG Accountants NV	2015 Overig KPMG- Netwerk	2015 Totaal
Onderzoek van de jaarrekening		146	-	146
Andere controleopdrachten		50	-	50
Adviesdiensten op fiscaal terrein		-	39	39
Andere niet-controlediensten		-	26	26
Totaal		196	65	261

6.6.4 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. Vanaf 2015 is er sprake van verlies. De verwachting is dat het verlies vanaf 2016 niet te verrekenen is met toekomstige positieve resultaten.

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt in 2015 22,9%. De belasting in de staat van baten en lasten bedraagt € 244.000, ofwel 11,1% van het resultaat vóór belastingen, en bestaat uit de volgende componenten:

x € 1.000	2016	2015
Belasting huidig boekjaar	-	-244
Correctie voorgaande perioden	244	11
Belasting	244	-233

De correctie voorgaande perioden dit jaar betreft afboeking van de te verrekenen belasting van 2015. Naar aanleiding van de bijgestelde toekomstverwachtingen verwachten we het bedrag in de toekomst niet te kunnen verrekenen.

6.7 Toelichting op het kasstroomoverzicht

In het bovenstaand kasstroomoverzicht is de interest (zoals opgenomen in de staat van baten en lasten) afzonderlijk weergegeven. De totale interestkastroom bedroeg in 2016 € 70.000. 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, 23 juni 2017

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. Leenhouts

C.E. Mur

C. Spierenburg-Nederpelt

7. Overige gegevens

7.1 Bestemming resultaat

Het totale resultaat bedraagt € 2.196.000 negatief. Het bestuur heeft besloten om het negatieve resultaat van € 1.047.000 voor de OCW-activiteiten exclusief het programma Erasmus+, te financieren uit de bestemmingsreserve voor OCW-activiteiten. Het verlies van € 195.000 voor Erasmus+ is voor € 49.000 gefinancierd uit de Bestemmingsreserve Erasmus+. Het resterend verlies wordt in mindering gebracht van de algemene reserve. Tevens is besloten om het negatieve resultaat van € 983.000 uit niet-OCW-activiteiten in mindering te brengen op de algemene reserve. Hiernaast is de wettelijke reserve aangevuld met € 623.000.

7.2 Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht en het bestuur van Stichting Nuffic

Verklaring over de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Nuffic te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel

- geeft de in dit jaarverslag in hoofdstuk 6 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Nuffic op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving en de bepalingen van en krachtens de WNT.
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in paragraaf 1.2 wettelijk kader van het Controleprotocol subsidies aan niet-onderwijsinstellingen.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2016;
- de staat van baten en lasten over 2016;
- de toelichting met 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, alsmede het Controleprotocol subsidies aan niet-onderwijsinstellingen en het 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 dit jaarverslag opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag (hoofdstukken 1 tot en met 5 van het jaarverslag);
- de overige gegevens (hoofdstuk 7 van het jaarverslag);
- de bijlagen (hoofdstuk 8 en 9 van het jaarverslag).

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 jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in 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 de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Het bestuur is ook verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in de subsidiebeschikking en in paragraaf 1.2 wettelijk kader van het Controleprotocol subsidies aan niet-onderwijsinstellingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten 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, als bedoeld in artikel 22 en 24 van de Regeling OCW-subsidies.

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 Controleprotocol subsidies aan niet-onderwijsinstellingen, 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, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, 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, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten 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 een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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.

Den Haag, 23 juni 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. M. Verschoor RA

Bijlage 1

Lijst met afkortingen en verklaring van gebruikte termen

ACA	Academic Cooperation Association
AOC's	Agrarische Opleidingscentra
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations, Associatie van Zuidoost-Aziatische Naties
AVS	Algemene Vereniging Schoolleiders
BI	Business Intelligence
BZ, BuZa	Ministerie van Buitenlandse Zaken
CINOP	Centrum voor Innovatie en Opleiding
COSPA	Netwerk van stagecoördinatoren en stagebegeleiders in het hoger onderwijs
CV	Culturele Verdragen
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DFS	Desmond Fortes Scholarship
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EAIE	European Association for International Education
EAEHE	Enhancing the attractiveness of European higher education in the world
EAR	European Area for Recognition
EarlyBird	Programma voor Engels op, vóór en na de basisschool
ECe ECTS	Europese Commissie European Credit Transfer System
ECML	European Centre for Modern Languages
EER	Europese Economische Ruimte
EHEA	European Higher Education Area
EIT	European Institute for Innovation and Technology
ENIC	European National Information Centre on academic recognition and mobility
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education
EIO	Europese en Internationale Oriëntatie
Elos	Europese leeromgeving op school
eTwinning	Online community voor scholen in Europa
EUA	European University Association

EUI	Europees Universitair Instituut
EURAXESS	Researchers in Motion is a unique pan-European initiative delivering information and support services to professional researchers
EVA	Europese Vrijhandelsassociatie
EZ	Ministerie van Economische Zaken
FABOTO	Facilitating Bologna Tools
FAIR	Focus on Automatic Institutional Recognition
FMO	De Nederlandse ontwikkelingsbank
HS	Holland Scholarship
IDW	Internationale diplomawaardering
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst
IaH	Internationalisation at Home
ICLON	Interfacultair centrum voor lerarenopleiding, onderwijsontwikkeling en nascholing van de Universiteit Leiden
IDW	Internationale diplomawaardering
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst
INNLAC	International Network of National Language Centres
ISO	International Organisation for Standardisation
K&I	Afdeling Kennis en Innovatie van Nuffic
KPI	Kritieke prestatie-indicator
Libertas	Noodfonds
LinQ	Het project 'LinQ - versterking talenonderwijs Frans Duits'
LPDP	Indonesia Endowment Fund for Education
LRC	Lisbon Recognition Convention
LOWAN	Ondersteunt scholen die het Eerste Opvangonderwijs aan nieuwkomers verzorgen in het
PIE	Platform International Education
MBO Raad	Brancheorganisatie van de onderwijsinstellingen in het middelbaar beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie
MENA Middle East and North Africa	Scholarships Programme
MINT	Mapping Internationalisation
MKB-Nederland	Midden- en kleinbedrijf
MMM	MachMitMobil
Mobstacles	Mobiliteitsobstakels

MoU	Memorandum of Understanding
MSP	Scholarships in de 'MENA-regio'
NA	Nationaal Agentschap
NA-LLL	National Agency-Lifelong Learning
NAFSA	Association of International Educators
NARIC	National Academic Recognition Information Centre
NBTC	Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen
Neso	Netherlands Education Support Office
Neth-ER	Netherlands House for Education and Research
NFP	Netherlands Fellowship Programmes
NHS-A	New Holland Scholarship Australia
NICHE	Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education
NFI	Netherlands Foreign Investment Agency
NFP	Netherlands Fellowship Programmes
NNA	National Nominating Authority
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NWO	De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
ODA	Official Development Assistance (uitgaven die voldoen aan internationale criteria voor officiële ontwikkelingshulp)
ONA	Oriëntatie op de Nederlandse Arbeidsmarkt
OTS	Orange Tulip Scholarshipprogramma
OU	Open Universiteit
Pabo	Pedagogische academie voor het basisonderwijs
PhD	Doctor of Philosophy
PO-Raad	Sectororganisatie voor het primair onderwijs (PO)
ROA	Research Centre for Education and the Labour Market
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
RVD	Rijksvoorlichtingsdienst
SBB	Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
SDG	Sustainable Development Goals
SEPIE	Organismo Autónomo Programas Educativos Europeos
SER	Sociaal-Economische Raad
SIA	Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek

Sino-Dutch Programme	Beurzen voor Nederlandse studenten in China en Chinese studenten in Nederland
SLO	Nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling
StuNed	Studeren in Nederland
SWB	Science without Borders
TMT	Tailor-Made Training
TNE	Transnational Education
Tpo	Tweetalig primair onderwijs
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
UWC	United World College
VET-officer	Vocational Education Promotion officer
VGP	Van Goghprogramma
VH	Vereniging Hogescholen
VIOS	Verankering van Internationale Oriëntatie en Samenwerking
VNO-NCW	De Vereniging VNO-NCW, fusie van Verbond van Nederlandse Ondernemingen en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond
VO-raad	Sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs (VO)
VSB	VSBfonds
VSNU	Vereniging van Nederlandse Universiteiten
Vvto	Vroeg vreemdetalenonderwijs
WDS	Wim Deetman Studiefonds
WorldSkills Netherlands	Stichting die vakmanschap en beroepsonderwijs bij jongeren promoot

Bijlage 2

Overzicht programma-uitvoering

Programma x €1.000	Restant Verplichting 01/01/16	Project- som Mutatie	Totaal Afgere- kend Mutatie	Restant Verplichting 31/12/16	Open- staand Voorschot 01/01/16	Totaal Betaald Mutatie	Open- staand Voorschot 31/12/16	Betalings Verplichting 31/12/16
	A	B	C	D=A+B-C	E	F	G=E+F-C	H=D-G
EUI	848	308	415	741	245	399	229	512
TAF	150	117	148	119	81	135	68	51
VADD	421	250	411	260	260	266	115	145
VVTOPR	40	59	40	59	32	55	47	12
Voor rekening en risico Nuffic	1.459	734	1.014	1.179	618	855	459	720
CANADA	20	183	132	71	18	179	65	6
CHINA	950	664	941	673	945	409	413	260
CV	1	2	1	2	-	3	2	-
DUTEP	60	78	95	43	49	80	34	9
ERASMUS+	85.227	44.226	19.590	109.863	57.865	40.896	79.171	30.692
EUSHARE	-	549	-	549	-	543	543	6
HSP	81	-	41	40	81	-	40	-
LIBERTAS	214	51	67	198	210	55	198	-
MSP	1.521	897	1.065	1.353	1.199	916	1.050	303
NA-LLL	4.372	14	1.031	3.355	2.954	595	2.518	837
NFP	70.221	33.611	30.711	73.121	53.924	29.811	53.024	20.097
NICHE	146.636	26.888	36.039	137.485	55.687	25.380	45.028	92.457
NNFUTURE	3	85	80	8	-	80	-	8
STUNED IV	9.395	3.139	5.128	7.406	7.229	3.553	5.654	1.752
SWB	236	14	174	76	-	174	-	76
TAD	11	(1)	10	-	10	-	-	-
VANGOGH	100	49	31	118	75	41	85	33
VIOS	2.744	1.486	133	4.097	2.658	1.446	3.971	126
VSB	2.538	1.196	1.656	2.078	2.255	1.208	1.807	271
WDS	206	234	65	375	136	184	255	120
Niet voor rekening en risico Nuffic	324.536	113.365	96.990	340.911	185.295	105.553	193.858	147.053
TOTAAL	325.995	114.099	98.004	342.090	185.913	106.408	194.317	147.773

Bovenstaand overzicht geeft het verloop weer van de verplichtingen per programma en de afrekeningen die in het boekjaar 2016 hebben plaatsgevonden. Uitgangspunt is de stand van de verplichtingen en het openstaande voorschot per 1 januari 2016.

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*.

Waar werelden samenkomen, ontstaan de mooiste dingen. Daar zijn wij van overtuigd. 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. 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.

Dit doen we samen met onze nationale en internationale partners. We zetten 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.

Nuffic. Meet the world.



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