

MVO-beleid Nuffic

Opdrachtgever : DO
Documentbeheer : Katrien Bardoel
Versie : 2.1
Datum : April 2018

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2011 heeft de OECD in een werkgroep onder Nederlands voorzitterschap haar Richtlijnen voor internationaal ondernemerschap aangescherpt. Deze richtlijnen vormen de internationale norm voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Daarbij gaat het onder andere om milieueisen, arbeidsvoorwaarden, mensenrechten en anticorruptiebeleid.

Aansluitend gaat het inkoopbeleid van de Rijksoverheid steeds meer uit van duurzaam inkopen. De overheid verlangt in aanbestedingstrajecten van leveranciers dat ze rekening houden met het milieu. Sinds juli 2011 gelden bovendien standaard (contractuele) sociale voorwaarden, bijvoorbeeld om kinderarbeid tegen te gaan. Deze voorwaarden betreffen niet alleen de leverancier in kwestie, maar de hele keten waarbinnen de organisatie actief is. In (OS-)tenders zal Nuffic dus worden geconfronteerd met (nieuwe) eisen op het vlak van MVO. Dit document beschrijft het beleid en de maatregelen die Nuffic treft om maatschappelijk verantwoord te opereren.

1.2 Visie Nuffic op maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijke missie

De missie van Nuffic is gericht op een brede maatschappelijke doelstelling. Nuffic heeft de ambitie dat vanaf 2020 alle leerlingen en studenten internationale kennis en vaardigheden opdoen. Daarbij heeft de organisatie geen winststreven. In de *Strategische agenda 2016-2020* vormen (maatschappelijke) waarden als kwaliteit, culturele en internationale diversiteit, transparantie, openheid en toegankelijkheid van het Nederlandse onderwijs het fundament voor het strategische profiel van de organisatie.

In de ontwikkeling van strategie en beleid en in de uitvoering en de evaluatie van haar operationele activiteiten stemt Nuffic af met de stakeholders uit haar omgeving. Dit zijn (internationale) studenten, (medewerkers van) binnenlandse en buitenlandse onderwijsinstellingen, koepelorganisaties van het onderwijs, Nederlandse en buitenlandse overheden, internationale organisaties, de Nationale UNESCO Commissie en natuurlijk onze financiers en opdrachtgevers, waarvan de ministeries van OCW en BZ en de Europese Commissie de grootste zijn.

De maatschappelijke doelstelling en de afstemming met onze stakeholders vormen de kern van een maatschappelijk verantwoord optreden. Sommige activiteiten hebben daarbij MVO-gerelateerde thema's als doel. Een voorbeeld hiervan is de ondersteuning van de Nationale UNESCO Commissie, waarbij duurzaamheid een onderdeel is van het werkprogramma. Andere voorbeelden zijn de OS-programma's NFP en NICHE, die de ontwikkeling van postsecundair onderwijs in ontwikkelingslanden tot doel hebben, maar waarbij ook een thema als gender een rol speelt in de vormgeving van de programma's.

Risico's en externe kaders

Het hebben van een maatschappelijke doelstelling kan helaas niet voorkomen dat elementen van de bedrijfsvoering – als onbedoeld neveneffect – een minder positieve impact hebben op medewerkers, milieu of samenleving. Daarbij moet bijvoorbeeld worden gedacht aan blootstelling aan pogingen tot fraude en corruptie en werkgeverschap in landen waar westerse arbeidsrechten niet vanzelfsprekend zijn. De maatschappelijke verantwoordelijkheid beperkt zich daarbij niet tot de grenzen van de eigen organisatie, maar heeft ook betrekking op de (keten)partners en leveranciers met wie Nuffic samenwerkt.

Nuffic staat dusdanig dicht bij het publieke domein dat publieke waarden rondom MVO integraal van toepassing zijn op de organisatie. Nuffic sluit daarmee aan op het duurzaam inkoopbeleid van

de Nederlandse Rijksoverheid en werkt in lijn met de huidige internationale denkbeelden over ketenbeheer en internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (zoals die van de VN, de OECD, de ICC en de SER). Daarbij zijn de fundamentele normen in de Universele verklaring van de rechten van de mens en de relevante arbeidsnormen in de conventies van de International Labour Organisation (ILO) belangrijke kaders. Deze normen vormen ook onderdeel van de voorwaarden bij aanbestedingen van de Rijksoverheid waar Nuffic zich op inschrijft (zoals de OS-tenders).

Principes MVO

De OECD Richtlijnen voor internationaal ondernemerschap uit 2011 gelden als aanvullend uitgangspunt voor de vormgeving van het MVO-beleid. In de Richtlijnen worden de verschillende MVO-aspecten benoemd met maatregelen die van organisaties verwacht worden ter beheersing van MVO-risico's. Op basis van deze Richtlijnen kiest Nuffic voor de onderstaande principes in haar bedrijfsvoering. Van leveranciers en partners (ook in de verdere toeleveringsketens) verwacht Nuffic hetzelfde.

- Nuffic hanteert principes van good governance, betreft (de belangen van) stakeholders in haar beleid en is transparant over gemaakte keuzes en prestaties.
- De mensenrechten uit de Universele verklaring van de rechten van de mens (UVRM)¹ worden zonder meer gerespecteerd.
- De fundamentele arbeidsnormen uit de verdragen van de ILO worden nageleefd:
 - Geen dwangarbeid en slavernij (Conventies 29 en 105);
 - Geen kinderarbeid (Conventies 138 en 182);
 - Geen discriminatie op het werk en in beroep (Conventies 100 en 111);
 - Vrijheid van vakvereniging en het recht op collectief onderhandelen (Conventies 87 en 98).
- Belastende gevolgen en risico's voor milieu, gezondheid en veiligheid worden zo klein mogelijk gehouden.
- Corruptie en fraude (smeergeld, afpersing, omkoping, onrechtmatige beloning van (tussen)personen, etc.) worden vermeden en tegengegaan.
- Schending van consumentenbelangen (i.c. studentenbelangen) vindt niet plaats. Dit uit zich onder andere op de volgende manieren:
 - Informatievoorziening is eerlijk, volledig en duidelijk.
 - Er vindt geen misbruik plaats van persoonsgegevens en privacygevoelige informatie.
 - Lokale wet- en regelgeving, waaronder fiscale verplichtingen en mededingingsregels, wordt gevolgd.

Om deze uitgangspunten handen en voeten te geven treft Nuffic verschillende maatregelen. Aan de basis van deze maatregelen ligt een risico- en impactanalyse van onze activiteiten en de ketens waarbinnen deze activiteiten plaatsvinden. De maatregelen die in de volgende hoofdstukken worden genoemd, zijn erop gericht om de risico's die uit deze analyse naar voren kwamen te beheersen. Sommige daarvan waren reeds van kracht, andere zijn nieuw. Op deze manier geeft Nuffic invulling aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheden als organisatie, ook om in de toekomst in aanmerking te blijven komen voor opdrachten van de Rijksoverheid.

1.3 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Dit beleidskader wordt vastgesteld door de voorzitter van de directie conform het besturingsmodel en de mandaatregeling van Nuffic. De verantwoordelijkheid voor (de eventuele) uitwerking naar het beleid / jaarplan op afdelingsniveau ligt bij het afdelingshoofd van de desbetreffende

¹ Recht op leven; recht op vrijheid; gelijkheid voor de wet en eerlijke rechtsgang; geen oneerlijke gevangenschap; geen foltering; geen slavernij; recht op privacy; recht op eigendom; vrijheid van meningsuiting; recht op sociale zekerheid; recht op ontspanning; recht op onderkomen, eten en onderwijs; recht op vrede; en de plicht om deze rechten voor elkaar te beschermen.

afdeling. Proceseigenaren (afdelingshoofden) zijn verantwoordelijk voor het verwerken van het beleidskader, en de maatregelen die hierin zijn opgenomen, in hun activiteiten en processen. De proceseigenaren dragen ook de primaire verantwoordelijkheid om (nieuwe) MVO-risico's in hun (veranderende) activiteiten te onderkennen, en om aansluitend passende maatregelen te initiëren. Ook wordt van hen als leidinggevend verwacht dat ze hier rekening mee houden in de aansturing van hun medewerkers, en dat ze MVO-aspecten bespreekbaar te maken in hun afdeling.

Voor de inhoud van onderdelen van het beleidskader is de verantwoordelijkheid bij de desbetreffende afdelingshoofden belegd. Hierover zullen vanaf 2017 in de managementcontracten afspraken worden opgenomen. Verantwoordelijk voor de MVO-kaders ten aanzien van het leveranciersmanagement (zie hoofdstuk 3) is het afdelingshoofd van team JZI (inkoopfunctie). De afdelingshoofden van de afdelingen Beurzen & Subsidies en Capaciteitsopbouw zijn verantwoordelijk voor hoofdstuk 4 over MVO-aspecten binnen het programmamanagement.

Ter informatie wordt het document jaarlijks in de DO/MT geagendeerd, waarin de verantwoordelijkheden, processen en instrumenten van de planning en control staan beschreven. Voorafgaand daaraan vindt evaluatie en actualisatie van het beleidskader plaats onder regie van de coördinator. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de invloed van veranderingen binnen en buiten de organisatie.

Uiteindelijk liggen verantwoordelijkheden bij individuele medewerkers. In algemene zin kan maatschappelijk verantwoord ondernemerschap alleen goed functioneren als dit is ingebed in de organisatie en er voldoende bewustzijn is van de diverse MVO-aspecten binnen de organisatie. Om algemene normen en waarden op het gebied van integriteit (fraudepreventie), maar ook op milieugebied en in de omgang met collega's en klanten (klantvriendelijkheid) expliciet te maken, is er een gedragscode opgesteld. Van alle Nuffic-medewerkers wordt verwacht dat ze hiervan kennisnemen, hiernaar handelen en hierop aanspreekbaar zijn.

Deze normen en waarden worden ook extern gecommuniceerd (via de website), zodat hierover ook bij onze partners en leveranciers geen twijfel kan bestaan.

2. Interne organisatie

In dit hoofdstuk wordt voor de verschillende MVO-aspecten uit de OECD-richtlijnen aangegeven hoe Nuffic invulling geeft aan haar eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid, of dat binnenkort gaat geven via concrete maatregelen.

2.1 Governance Nuffic

Het begrip Governance heeft betrekking op de besturing van de organisatie, de invloed die externe belanghebbenden hebben op het beleid en de activiteiten en de externe verantwoording daarover. Nuffic heeft de opzet van haar governance vastgelegd in het besturingsmodel, geïnspireerd door de Governance Code voor het hbo. Daarin zijn onder meer de bestuurlijke checks & balances, betrokkenheid van stakeholders en de externe verantwoording aan opdrachtgevers uitgewerkt. De juridische vertaling van de bevoegdheden uit het besturingsmodel komt tot uitdrukking in de mandaat- en volmachtregeling.

In de OECD-richtlijnen wordt het belang van (geformaliseerde) beginselen van goed bestuur benadrukt. Deze zijn (nog) niet in het besturingsmodel opgenomen. Nuffic volgt op dit vlak de norm voor publieke organisaties zoals die is uitgewerkt in de Code goed openbaar bestuur van het ministerie van BZK:

- **Openheid en integriteit:** Het bestuur is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. Het bestuur geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.
- **Participatie:** Het bestuur weet wat er leeft in de maatschappij en laat zien wat het daarmee doet.
- **Behoorlijke contacten met burgers:** Het bestuur zorgt ervoor dat hijzelf en de organisatie zich behoorlijk gedragen in contacten met burgers.
- **Doelgerichtheid en doelmatigheid:** Het bestuur maakt de doelen van de organisatie bekend en neemt de beslissingen en maatregelen die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.
- **Legitimiteit:** Het bestuur neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen en die in overeenstemming zijn met geldende wet- en regelgeving. De beslissingen zijn te rechtvaardigen.
- **Lerend en zelfreinigend vermogen:** Het bestuur verbetert zijn prestaties en die van de organisatie, en richt de organisatie hier op in.
- **Verantwoording:** Het bestuur is bereid zich regelmatig en ruimhartig jegens de omgeving te verantwoorden.

Via een publieke externe verantwoording (jaarverslag) wordt verantwoording gegeven aan stakeholders. In dit document is ook een 'MVO-hoofdstuk' opgenomen. Dit wordt uitgebreid met informatie over gehanteerde sociale en ethische normen, waarden en gedragscodes die in dit beleidskader zijn opgenomen, en de naleving hiervan, plus informatie over (milieu en sociale) MVO-prestaties en de relatie met werknemers en (andere) belanghebbenden.

2.2 Consumentenbelangen

De wensen van onze afnemers/doelgroepen (scholieren, studenten en instellingen) en hun waardering van onze producten en diensten staan centraal in de ontwikkeling en verdere verbetering van deze producten en diensten. Om de dienstverlening afgestemd te houden op de verwachtingen van onze klanten is er een kwaliteitsmanagementsysteem van kracht. Dit systeem is gecertificeerd op basis van de ISO 9001:2008-normatiek en van toepassing op alle activiteiten uitgezonderd de NESO-kantoren. Een periodiek, organisatiebreed klanttevredenheidsonderzoek maakt onderdeel uit van het kwaliteitssysteem.

Op individuele basis kunnen afnemers van onze diensten en andere belanghebbenden eventuele onvrede over onze dienstverlening kenbaar maken via een klachtenregeling. Deze regeling voorziet in een onafhankelijke, objectieve beoordeling van de betreffende klacht. Daarnaast kunnen belanghebbenden bezwaar aantekenen tegen (bestuursrechtelijke) besluiten van Nuffic op grond van de Regeling bezwaar en beroep.

De meest kwetsbare doelgroep van onze diensten (relatief gezien) zijn internationale studenten. Zij worden echter beschermd tegen oneerlijke en onbetrouwbare informatievoorziening (misleiding) door de Gedragscode internationale student met het bijbehorende register en meldpunt van DUO (de registerbeheerder). Nuffic heeft de gedragscode ondertekend en levert haar diensten alleen aan instellingen die de gedragscode ook hebben onderschreven en in het register staan. Zo is de onderwijskwaliteit en begeleiding van internationale studenten gewaarborgd door instellingen waar Nuffic mee samenwerkt.

Tot slot beheert Nuffic – in het kader van het programmamanagement, de diplomawaarderingen en het alumnibeleid – persoonsgegevens van studenten. Deze informatie wordt alleen gebruikt voor het doel waarvoor zij is verstrekt. De gegevens worden niet gedeeld met andere organisaties, anders dan organisaties die een rol hebben in de verwerking van de gegevens in onze primaire processen (bijvoorbeeld ambassades binnen NFP). Binnen Nuffic zijn de gegevens beschermd met behulp van de maatregelen in het informatiebeveiligingsbeleid. Dit beleid vormt mede een uitwerking van de Wet bescherming persoonsgegevens. Periodiek wordt ook melding gedaan bij het College bescherming persoonsgegevens.

2.3 Medewerkers

2.3.1 Fundamentele arbeidsgerelateerde normen

Veruit de meeste medewerkers zijn in dienst van de stichting Nuffic in Den Haag. Deze medewerkers weten zich in hun rechten en belangen beschermd door de Nederlandse wet (bijvoorbeeld de arbeidstijdenwet, arbowetgeving en de wet op de ondernemingsraden), de CAO Nederlandse Universiteiten en het personeelshandboek van Nuffic. Nuffic leeft deze normen na en is in de uitleg en toepassing van deze kaders 'goed werkgever'. Via een medewerkeronderzoek wordt de motivatie, betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers iedere twee jaar gemeten.

Discriminatie en ander ongewenst gedrag op de werkvloer door collega's of leidinggevenden wordt tegengegaan door de Gedragscode ongewenst gedrag, die onderdeel uitmaakt van het personeelshandboek. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon aangesteld waar medewerkers zich (anoniem) bij kunnen melden.

De medewerkers van de Nuffic Neso's zijn als lokaal personeel in dienst van Nuffic of (in de meeste gevallen) in dienst via lokale uitzendbureaus. In diverse Neso-landen zijn de fundamentele arbeidsgerelateerde normen uit de ILO-verdragen geen vanzelfsprekendheid. Nuffic kiest ervoor om als goed werkgever redelijke arbeidsvoorwaarden te bieden. Deze arbeidsvoorwaarden zijn generiek uitgewerkt in het *Neso handbook*, waarin de kaders staan voor het lokale personeelsbeleid. Een uitwerking voor de afzonderlijke landen/kantoren is opgenomen in local guidelines. In het *Neso handbook* is ook een meldingsprocedure opgenomen voor eventuele misstanden op de kantoren waar medewerkers slachtoffer van (dreigen te) worden. Tijdens de interne Neso-audits wordt ook getoetst op (onder andere) de uitvoering van het personeelsbeleid uit het *Neso handbook*.

Naast medewerkers met een arbeidsovereenkomst met Nuffic is ook sprake van een paar uitbestede taken die onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering, zoals de receptie, catering en schoonmaak. Ook worden arbeidskrachten ingezet via uitzendorganisaties. Nuffic heeft in haar contractuele voorwaarden (via standaardbepalingen) vastgelegd dat ook deze werkgevers relevante wet- en regelgeving naleven die medewerkers beschermt, onder meer ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en discriminatie op de werkvloer.

2.3.2 Veiligheid en gezondheid in dienst van Nuffic

Nuffic volgt de geldende arboregeling. Een onafhankelijke organisatie voert periodiek een Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) uit waarin de arbeidsomstandigheden aan de Kortenaerkade worden beoordeeld. Naar aanleiding van (nieuwe) risico's die hieruit naar voren komen worden aanvullende maatregelen genomen.

De fysieke infrastructuur van het kantoorpand aan de Kortenaerkade voldoet aan de NEN 351 007-norm voor brandveiligheid. Om effectief te reageren op calamiteiten en andere incidenten op de werkvloer is er een ontruimingsplan en is een BHV-organisatie actief. BHV'ers krijgen externe training en begeleiding. Ook wordt er periodiek een ontruimingsoefening uitgevoerd. De Neso-kantoren dienen eveneens te beschikken over een plan voor het geval van een calamiteit. Dit is opgenomen in het *Neso handbook*.

Medewerkers verrichten ook werkzaamheden buiten de kantooromgeving tijdens dienstreizen. Internationale reizen kunnen wat extra veiligheids- en gezondheidsrisico's met zich meebrengen. Een veiligheidsbeleid voorziet in preventieve en correctieve maatregelen. Hierin is onder meer geregeld hoe de veiligheid van medewerkers is geborgd tijdens buitenlandse dienstreizen.

De onkosten van vaccinaties worden vergoed bij dienstreizen naar risicolanden. Dit geldt ook voor lokale Neso-medewerkers die in deze landen werkzaam zijn.

2.4 Milieu

Als kantoororganisatie heeft Nuffic een relatief beperkte milieu-impact. Er worden dan ook geen harde milieu-eisen of -normen aan Nuffic gesteld, zoals die in sommige andere sectoren wel gelden. Toch wordt gestreefd naar minimalisatie van de milieu-impact. Hieronder staan per milieu-indicator de belangrijkste getroffen maatregelen.

Periodiek rapporteert en analyseert de afdeling HRM & Ondersteuning het water-, warmte- en elektriciteitsverbruik, de hoeveelheid afgevoerde kilo's papier en het aantal gevlogen kilometers. Waar nodig wordt dan bijgestuurd.

2.4.1 Elektriciteit

In het bedrijfspand aan de Kortenaerkade zijn diverse energiebesparende maatregelen doorgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn energiezuinige TL-verlichting en bewegingsmelders voor de verlichting in de toiletten. Ook is er voor gekozen om slechts in beperkte mate airconditioning in te voeren in het gebouw. Daarnaast neemt Nuffic groene energie af.

Het is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van individuele medewerkers om bewust om te gaan met elektriciteitsverbruik door bijvoorbeeld de verlichting uit te zetten bij afwezigheid. De verlichting die na kantoor tijden nog brandt in de kantoren wordt door de bewakingsdienst uitgeschakeld.

Een van de grootste bronnen van elektriciteitsverbruik wordt gevormd door de ICT-middelen. Om deze belasting te beperken is op de pc's op de werkplekken de stand-by functie ingesteld. Tijdens afwezigheid (tijdens overleg of bij het niet afsluiten van de computer bij vertrek) wordt op deze manier minder elektriciteit verbruikt.

2.4.2 Warmte

Nuffic maakt voor de warmtevoorziening gebruik van stadsverwarming (er is geen andere vorm van warmtevoorziening mogelijk op ons adres). Sinds de verbouwing is sprake van een nieuwe, energiezuinige installatie. Het verbruik van de verwarming wordt beperkt doordat in de zomerperiode en in de periodes waarin Nuffic gesloten is, de centrale verwarmingsinstallatie wordt uitgezet. Het is de verantwoordelijkheid van medewerkers om bewust om te gaan met de thermostaatknop (op een lagere stand zetten, niet het raam openzetten als de verwarming aan

staat, etc.). Tijdens de weekends wordt de temperatuur van de verwarmingsinstallaties met een paar graden verlaagd.

2.4.3 Papierverbruik

Kantoororganisaties als Nuffic verbruiken relatief veel papier. Digitalisering moet er toe bijdragen dat er minder publicaties als hard copy worden uitgebracht en dat er ook intern minder prints en kopieën nodig zijn. De introductie van een systeem voor digitale dossiervorming en archivering draagt hier aan bij. Het is in de eerste plaats echter de verantwoordelijkheid van medewerkers om bewust om te gaan met de print- en kopieerfunctionaliteiten. Voor grotere opdrachten loopt het contact met de externe reproductiebedrijf.

Papier en karton worden gescheiden van het overige afval afgevoerd en gerecycled.

2.4.4 Waterverbruik

In het bedrijfspand aan de Kortenaerkade zijn waterbesparende toiletten. Nuffic neemt water af van Dunea, omdat dit de enige aanbieder is op ons adres.

2.4.5 Reizen

Woon-werkverkeer en dienstreizen hebben een milieu-impact. Dit komt in de eerste plaats tot uitdrukking in CO₂-uitstoot. Vliegtuig- en autokilometers zijn daarbij belastender dan andere vormen van vervoer. Om dit te beperken is/wordt een aantal maatregelen van toepassing:

- Het aantal kilometers voor woon-werkverkeer dat Nuffic vergoedt is gelimiteerd. Daarmee financiert Nuffic dus geen excessieve reiskilometers en wordt verhuizing gestimuleerd.
- Voor dienstreizen binnen Nederland heeft het openbaar vervoer de voorkeur boven de auto.
- Om de noodzaak tot frequente (vlieg-)reizen voor overleg af te laten nemen, investeert de organisatie in middelen voor teleconferencing. De software Skype for Business is hiervoor beschikbaar.

Aan de reisorganisatie waarbij Nuffic haar internationale reizen boekt (nu: ATP) wordt gevraagd bij de boekingen de voorkeur te geven aan duurzamere manieren van vervoer (bijvoorbeeld moderne, zuinigere vliegtuigen, minder vliegkilometers en de trein in plaats van het vliegtuig bij kortere reizen). In de aanbesteding van dit contract worden hiervoor punten toegekend aan kandidaten.

Om treinreizen te stimuleren is aan alle Nuffic-medewerkers een NS-Business Card verstrekt. Dit is een chipkaart waarbij de gespecificeerde rekening naar de werkgever wordt verzonden, zodat het formulier *Declaratie binnenlandse dienstreizen* (waarmee ook autokilometers worden vergoed) dan niet meer nodig is.

2.5 Corruptie en fraude (intern)

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen fraude en corruptie van medewerkers binnen Nuffic enerzijds en fraude en corruptie met de programmamiddelen die wij beheren door partners anderzijds. Deze paragraaf gaat in op het eerste aspect. Het tweede aspect komt in hoofdstuk 4 aan bod.

Voor de melding en onafhankelijke afhandeling van meldingen en vermoedens van fraude kent Nuffic een richtlijn, die ook op de website staat. Deze richtlijn geldt zowel voor interne als externe fraudevermoedens. Van een sterk vermoeden van fraude – na de casus onderzocht te hebben – wordt aangifte gedaan bij de autoriteiten.

Om misstanden binnen Nuffic kenbaar te maken, waarbij de reguliere communicatielijnen niet leiden tot een effectieve respons, is daarnaast een klokkenluidersregeling opgesteld. Deze regeling voorziet in een onafhankelijke beoordeling van de melding waarbij de rechten van de

medewerker (als klokkenluider) worden beschermd. Ook is er een interne geschillencommissie om over geschillen te adviseren tussen werknemer en werkgever, dan wel een leidinggevende over de toepassing van de arbeidsvoorwaarden.

2.5.1 Administratieve organisatie

In de Administratieve Organisatie (AO) van zowel de verschillende programma's als in de inkoop- en betaalprocedures is geregeld dat formele besluiten nooit door één persoon alleen genomen kunnen worden, maar altijd van functiescheidingen zijn voorzien. Formele besluiten (het tekenen van contracten of subsidiebeschikkingen) worden eerst voorbereid door medewerkers en daarna getoetst en geautoriseerd door het bevoegde management conform de mandaatregeling, in de meeste gevallen ondersteund door de (decentrale) controllers. Contracten worden in dit kader via een digitale procedure beoordeeld en geautoriseerd. Betalingen worden alleen verricht door de financiële administratie in opdracht van het bevoegde management.

In het inkoopproces wordt voorzien in een geobjectiveerde keuze tussen meerdere voorstellen. De AO voorziet ook in een crediteurenadministratie waarin wijzigingen in de stamgegevens gescheiden van betaalopdrachten worden geautoriseerd en doorgevoerd.

De aanstelling van personeel gebeurt op grond van objectieve werving en selectieprocedures en –criteria die in Mavim zijn beschreven, en in het *Neso handbook* voor Nuffic Neso's. Om een objectieve blik in de selectie van nieuw personeel te waarborgen nemen vaak ook medewerkers van buiten de afdeling zitting in selectiecommissies. Het besluit tot aanstelling van een nieuwe medewerker wordt genomen door de afdelingshoofden.

2.5.2 Persoonlijke integriteit

De integriteit van de medewerkers blijft de basis voor het voorkomen van corruptie en fraude. Procedures zijn immers nooit honderd procent waterdicht. De integriteitsregels in de interne gedragscode (zie hoofdstuk 2.3) dragen in dezen bij aan de bewustwording van medewerkers.

Twijfelgevallen, incidenten en scenario's worden in voorkomende gevallen binnen de betreffende afdelingen besproken onder verantwoordelijkheid van de afdelingshoofden.

Nuffic kent een restrictief aannamebeleid van geschenken van leveranciers. Alle relatieschenken met een waarde boven de €50 worden centraal gemeld en geregistreerd bij de directiesecretaris.

2.5.3 Neso-kantoren

In diverse Neso-landen komen fraude en corruptie vaker voor dan in Nederland. De kantoren zijn te klein om zware administratieve procedures met een diversiteit aan formele functiescheidingen en controles te implementeren. Nuffic draagt er daarom zorg voor dat ook de lokale medewerkers onderdeel zijn van een Nederlandse organisatiecultuur, met Nederlandse normen en waarden op dit gebied. Dit wordt in de interne communicatie benadrukt, maar komt bijvoorbeeld ook al nadrukkelijk in de naam Nuffic Neso tot uiting.

Om de Nederlandse normen en waarden op dit vlak eenduidig te maken is er een handboek opgesteld voor de Neso-medewerkers, waarvan de concrete invulling met regelmaat wordt besproken op de kantoren. Overigens worden die normen en waarden ook naar buiten toe uitgedragen, zodat externen er ook van op de hoogte zijn. Alle incidenten en pogingen tot corruptie en fraude worden geregistreerd en gemeld bij het afdelingshoofd Positionering.

2.5.4 Programmamanagement

Om belangenverstrengeling te voorkomen zijn nevenfuncties of -opdrachten bij instellingen niet toegestaan voor Nuffic-medewerkers die direct of indirect een rol of verantwoordelijkheid hebben in het programmamanagement.

Binnen de afdeling Beurzen is een protocol vastgesteld voor de omgang met studenten die geen genoegen nemen met het besluit over hun beursaanvraag en naar aanleiding daarvan (mogelijk) ook oneigenlijke beïnvloedingsmethoden inzetten. Dit protocol voorziet erin dat er snel wordt geëscaleerd naar het afdelingshoofd.

In het programmamanagement kan oneigenlijke beïnvloeding door (medewerkers binnen) instellingen niet alleen betrekking hebben op de verstrekking van subsidiebeschikkingen, maar ook op de monitoring en afrekening daarvan.

Om te voorkomen dat medewerkers in de relatie met partners verleid worden tot een minder kritische houding dan geoorloofd is, worden grenzen gesteld en twijfelgevallen besproken tijdens het teamoverleg. Om functionele relaties objectief te houden worden medewerkers niet permanent geplaatst op bepaalde accounts (vaste landen en/of instellingen). Tijdens PJP-gesprekken wordt dit aspect besproken.

2.6 Naleving lokale (fiscale) wet- en regelgeving

Als Nederlandse organisatie is de Nederlandse wet- en regelgeving van kracht. Naast de civielrechtelijke kaders geldt voor het programmamanagement ook de Algemene wet bestuursrecht.

De belastingen die Nuffic in Nederland afdraagt (btw, vpb en lb) met het achterliggende tax control framework en de bijbehorende (administratieve) procedures zijn verwerkt in het concept fiscaal beleidskader. Er wordt gestreefd naar overeenstemming met de Belastingdienst over onze fiscale positie. Indien nodig wordt op eigen initiatief contact gezocht.

De Neso-kantoren voldoen aan de lokale (belasting)wetgeving. De afdracht van de lokale inkomstenbelasting van de directeuren is uitbesteed aan een extern fiscaal bureau (nu: PWC) in opdracht van de afdelingen Positionering en HRM & Ondersteuning. Andere lokale belastingen waar de kantoren aan moeten voldoen, zijn in kaart gebracht en als fiscale positie in local guidelines vastgelegd.

3. Leveranciers

3.1 Inleiding

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van Nuffic betreft ook de leveranciers die Nuffic selecteert om zaken mee te doen en hun partners en toeleveranciers. Ook zij kunnen namelijk internationale normen schenden. Voorbeelden van leveranciers die in het vorige hoofdstuk (inhoudelijk) al aan de orde zijn geweest zijn, zijn uitzendbureaus (arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden), nutsbedrijven (milieu) en het reisbureau (milieu). Andere belangrijke inkopen met een significant MVO-aspect zijn drukwerk, promotieartikelen, ICT-ontwikkeling en hardware, koeriersdiensten, catering/bedrijfsrestaurant en koffie, facilitaire middelen (telefoons, koelkasten, brandblussers, en dergelijke) en financiële dienstverlening (pensioenen, verzekeringen, banken).

Vooraf opdrachten die buiten de Eurozone worden uitgezet door Nuffic of bij Europese leveranciers met veel partners (onderaannemers en klanten) buiten de Eurozone zijn daarbij gevoelig.

Nuffic wil duurzaam inkopen. De uitgangspunten die ook de Rijksoverheid in haar duurzaam inkoopbeleid hanteert, staan daarbij centraal. Onderstaande maatregelen die daaruit voortvloeien ter verfijning van de inkoopprocedures zijn nieuw. Daarin geldt een onderscheid tussen sociale voorwaarden en milieuaspecten rond de inkopen.

3.2 Sociale voorwaarden

Nuffic hanteert bij een deel van haar contracten eigen algemene voorwaarden. Daarin is opgenomen dat partners de Universele verklaring van de rechten de mens en de relevante conventies van de ILO nakomen (zie paragraaf 1.2) en daarnaast een inspanningsverplichting op dit vlak hebben richting hun eigen partners. Tekstueel wordt aangesloten op de modelverklaring voor leveranciers uit het duurzaam inkoopbeleid van de Rijksoverheid.

Als contractueel wordt uitgegaan van de algemene voorwaarden van een leverancier, wordt gevraagd om een aanvullende, separate verklaring te ondertekenen. In ieder geval geldt dit voor alle grotere (boven € 50.000), formele aanbestedingstrajecten uit het inkoopplan én bij alle inkopen van Nuffic bij leveranciers van buiten de Eurozone. In de contractenprocedure toetst Juridische Zaken het juiste gebruik van de algemene voorwaarden.

Voor de Neso-kantoren geldt dat zij de algemene voorwaarden van Nuffic moeten 'vertalen' naar het eigen lokale rechtssysteem en incorporeren in de eigen inkoopprocedures. Daarin komen de sociale MVO-aspecten ook terug. Deze uitwerking komt via het *Neso handbook* terug in local guidelines van de kantoren.

3.3 Milieuaspecten

Op het gebied van milieubelasting is meestal geen sprake van harde normen voor leveranciers, maar van een schaal van meer of minder duurzaamheid van het betreffende aanbod, veelal op basis van creatieve oplossingen. In het inkoopbeleid wordt hieraan recht gedaan door milieuvriendelijkheid van producten en diensten als belangrijk selectie- en gunningscriterium te hanteren, naast prijs en (inhoudelijke) kwaliteit. In de inkoopprocedures wordt in het bestek gevraagd inzichtelijk te maken hoe de milieubelasting in het aanbod wordt beperkt. In de beoordeling van de inschrijvers en hun voorstel worden hiervoor ook punten toegekend.

Dit regime is van toepassing op alle inkopen van producten (drukwerk, promotieartikelen/ gadgets, facilitaire middelen, ICT-hardware en catering) en voor alle diensten met een significante milieu-impact (zoals reizen en vervoer/koeriers). Het afdelingshoofd van team JZI zorgt ervoor dat milieu goed geborgd is in de inkoopprocedures.

De beoordeling van MVO-aspecten (zowel sociale aspecten als milieuaspecten) bij bestaande leveranciers is een onderdeel van (het sjabloon voor) de leveranciersbeoordelingen ex post.

4. Programmamiddelen

4.1 Inleiding

Naast het apparaat van Nuffic (zie de vorige hoofdstukken) kan ook de aanwending van programmamiddelen gepaard gaan met risico's op MVO-gebied. Nuffic beheert diverse programma's die worden uitgevoerd in samenwerking met partners in landen waar risico's bestaan, zoals de OS-programma's in opdracht van BZ (NFP, StuNed, MENA en NICHE).

In algemene zin zijn bij de toekenning van de programmamiddelen de wensen en eisen van opdrachtgevers bepalend. Zo worden bijvoorbeeld vliegreizen (die een milieu-impact hebben) bewust gefinancierd als onderdeel van de programma's. Op MVO-gebied hebben we dus slechts een bescheiden invloed op de aanwending van de middelen. Wel kunnen we opdrachtgevers adviseren over de opzet van de programma's.

De MVO-aspecten die direct binnen ons eigen domein als uitvoerder van het programmamanagement liggen, worden hieronder behandeld.

4.2 Mensenrechten en fundamentele arbeidsgerelateerde normen

Programmamiddelen kunnen bijvoorbeeld worden aangewend om inkopen te doen bij partners die minderjarigen in dienst hebben, of andere bijzonder slechte arbeidsvoorwaarden hanteren. Een krap subsidiebudget zonder sociale voorwaarden zou partners kunnen stimuleren/dwingen in te kopen bij dergelijke (goedkopere) leveranciers. Dat zou in strijd zijn met het OS-beleid waar de programma's onderdeel van zijn.

In de subsidievoorwaarden wordt expliciet gemaakt dat de subsidie alleen kan worden besteed binnen de kaders van de Universele verklaring van de rechten van de mens en de relevante ILO-verdragen.

4.3 Fraude en corruptie

Zodra corruptie met programmamiddelen plaatsvindt is tevens sprake van fraude, aangezien dit nadrukkelijk niet is toegestaan. Uitgewerkte begrotingsvoorstellen vooraf, specifieke eligibility-eisen voor de opvoering van kosten, periodieke rapportageverplichtingen en accountantscontroles bij ieder project maken het moeilijk om grote, onterechte uitgaven op te voeren zonder dat dit opvalt.

In de identificatie van partners en articulatie van projecten wordt in de beoordeling van de zogenoemde organisational capacity het risico op fraude en corruptie in de betreffende landen en door de betreffende partners meegenomen. Dit beïnvloedt daarmee het geldende subsidieregime (of de financiële verantwoordelijkheden worden neergelegd bij de Noordelijke en/of Zuidelijke partner).

Voor de melding en onafhankelijke afhandeling van meldingen en vermoedens van interne en externe fraude kent Nuffic een richtlijn, die ook op de website staat. Bij een sterk vermoeden van fraude – na de casus onderzocht te hebben – wordt aangifte gedaan bij de autoriteiten. In de subsidievoorwaarden van de verschillende programma's wordt het onderwerp fraude expliciet gemaakt. De verantwoordelijkheid om schending van normen in de projectuitvoering te voorkomen en risico's goed te bewaken ligt vervolgens (over het algemeen) bij de (Nederlandse) instellingen waaraan de beschikking wordt verleend.

Deze verantwoordelijkheden in het financieel beheer worden expliciet opgenomen in de Financial rules en regulations.

4.4 Naleving lokale (fiscale) wet- en regelgeving

In algemene zin moeten de programmamiddelen worden aangewend binnen het lokale recht en lokaal geldende mededingings- of inkoopregels. Dit is expliciet opgenomen in de rules en regulations die onderdeel uitmaken van de subsidievoorwaarden van de programma's.

Programmamiddelen in de vorm van subsidies en beurzen kunnen in sommige landen lokaal belastbaar zijn voor bijvoorbeeld omzetbelasting (VAT). Het is de verantwoordelijkheid van de ontvanger om deze belastingen – indien nodig – af te dragen. Deze verplichting wordt eveneens expliciet gemaakt in de geldende subsidievoorwaarden.