



Link Int!
**Strategisch
kader 2010**

nuffic

Nederlandse organisatie voor
internationale samenwerking
in het hoger onderwijs

Inleiding 2



Link Int! Een strategisch kader voor de Nuffic vanaf 2010 2



Sander van den Eijnden 4
Algemeen directeur

Interviews 6



Nico Evers en Adinda van Gaalen 8
directie Kennis en Innovatie



Amande Moesman 10
afdeling beurzenprogramma's



Bas Wegewijs en Marjolein van der Heul 12
afdeling onderwijsvergelijking



Beer Schroder 14
afdeling capaciteitsopbouw



Han Dommers 16
afdeling promotie



Eric Daamen en Shirley van Maren 18
afdeling promotie/afdeling voorlichting

Corporate informatie 20

Strategisch kader 2010 22



■ **Link Int! Een strategisch kader voor de Nuffic vanaf 2010**

Positie kiezen in een veranderende wereld

De Nuffic is de Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs. Ze beheert programma's voor beurzen en capaciteitsopbouw, geeft voorlichting, waardeert diploma's, bundelt kennis en expertise en stelt dit ter beschikking.

Om goed op de toekomst voorbereid te zijn, heeft de Nuffic onder de titel *Link Int!* een nieuw strategisch kader voor de komende jaren vastgesteld.

Daarin verandert veel, maar veel blijft ook hetzelfde. Het kader bouwt voort op gevestigde praktijken, ambities en plannen. Tegelijkertijd maakt *Link Int!* ook duidelijk hoe de Nuffic wil aansluiten op nieuwe ontwikkelingen en veranderingen in de wereld om haar heen.

De verbreding van de doelgroep is slechts een van de vele veranderingen waarmee de Nuffic te maken heeft en waarop zij wil inspelen. In *Link Int!* leest u welke andere ontwikkelingen spelen. U komt te weten hoe de Nuffic positie kiest en waar zij naartoe wil. In een aantal interviews vertellen medewerkers welke invloed *Link Int!* heeft op hun dagelijkse werk. En hoe zich dat vertaalt in concrete producten en diensten waarvan u hopelijk veel profijt zult hebben.

Als lezer van *Link Int!* bent u misschien wel een goed voorbeeld van de veranderingen waarmee de Nuffic te maken heeft. Het aantal mensen dat zich bezighoudt met internationalisering is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Internationalisering is niet langer iets exclusiefs, voorbehouden aan gespecialiseerde medewerkers van *international offices*. Opleidingscoördinatoren, faculteitsdirecteuren, administratiemedewerkers: tegenwoordig krijgt iedereen ermee te maken. Internationalisering is *mainstream* geworden. Vanwege die veranderingen heeft de Nuffic opnieuw een antwoord willen formuleren op de vraag: voor wie werken wij en hoe komen wij het beste tegemoet aan de behoeften van onze (nieuwe) stakeholders en klanten?

De directie van de Nuffic
Joep Houterman (l), Hanneke Teekens (m) en Sander van den Eijnden

■ Sander van den Eijnden

Algemeen directeur Nuffic

“Van veel organisaties weet je zonder na te denken wat ze doen. Een ziekenhuis. Een school. Bij de Nuffic ligt dat anders. Ons doel is in één zin te beschrijven: wij ondersteunen de internationalisering in het Nederlandse hoger onderwijs.”

“Tot zo ver klinkt het eenvoudig. Maar de manier waarop wij die ondersteuning bieden, is minder gemakkelijk samen te vatten. Als je al onze activiteiten onder de loep neemt, dan zijn wij een optelsom van de meest uiteenlopende rollen en taken voor verschillende maatschappelijke groepen, stakeholders en klanten.

Wij zijn uitvoerders. Wij voeren studie-beurzenprogramma's uit in opdracht van de Nederlandse overheid en de Europese Commissie. Wij zijn dienstverleners. We waarderen diploma's, faciliteren instellingen met onze internationale Neso-kantoren, en we voorzien studenten en instellingen van informatie, variërend van generieke tot zeer specifieke informatie. Maar we zijn ook kennisbeheerders. Wij hebben verstand van internationalisering in al haar facetten en die kennis delen we op onze congressen, in onze netwerken en cursussen.

Binnen een dergelijke veelheid aan activiteiten is het verstandig om met enige regelmaat opnieuw een aantal vragen te beantwoorden. Wie zijn wij? Wat doen wij? Waar gaan wij naartoe? *Link Int!* helpt ons die vragen te beantwoorden.

Link Int! gaat over de positie die de Nuffic inneemt in de verschillende werelden waarin ze verkeert. Over de mate waarin wij zelfstandig kunnen zijn, ambitie kunnen hebben en profiel kunnen kiezen. En over de mate

waarin wij ondersteunend en dienstbaar moeten zijn aan anderen.

Internationalisering is een groot thema waaraan wij met een relatief kleine organisatie invulling geven. Daarom is *Link Int!* ook afbakening. Het beschrijft de keuzes die wij maken. Welke dingen kunnen we wel doen? En welke dingen niet?

Met *Link Int!* gaat de Nuffic opnieuw de dialoog aan met de wereld om haar heen. Welke ontwikkelingen vinden plaats op het gebied van internationalisering? En hoe bepalend zijn deze voor de richting die de Nuffic kiest? *Link Int!* biedt de gelegenheid opnieuw het gesprek hierover te voeren met anderen. En samen de koers te bepalen.”

Van *Enter Int* naar *Link Int!*

“Vier jaar geleden kwamen we naar buiten met ons vorige strategisch kader: *Enter Int*. Veel was toen gericht op onze interne organisatie, het op orde krijgen van ons bedrijf. Dat was ook nodig, anders hadden wij nooit de groei kunnen realiseren die wij de afgelopen jaren hebben doorgemaakt. Een omzet die is gestegen naar 150 miljoen euro, tien Neso-kantoren in het buitenland, ISO-certificeringen...

Sinds haar ontstaan heeft de Nuffic stappen gezet die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de organisatie.



Een nieuwe dialoog met de wereld om ons heen

— Sander van den Eijnden

We hebben een duidelijke identiteit, een wij-gevoel. We kennen onze missie, onze opdracht. En nu is onze organisatie ook op orde. Daarmee is het moment aangebroken om ons nadrukkelijker te richten op de verbinding met onze omgeving.

Een van de manieren waarop we dat nu al doen, is door middel van een jaarlijks klanttevredenheidsonderzoek. Vorig jaar bleek daaruit dat buitenlandse studenten tevreden zijn over de Nuffic-diensten. Nederlandse studenten zijn kritisch maar tevreden. Nederlandse instellingen zijn kritisch. Ze zijn blij dat wij bestaan en vinden dat wij ons best doen. Maar er mist een gevoel van zeggenschap. Dat is ook niet zo vreemd als je bedenkt dat wij vroeger direct werden bestuurd door de instellingen. Voor ons is het in ieder geval een signaal, een aanzet om te onderzoeken of en hoe wij een deel van de zeggenschap weer bij de instellingen kunnen leggen.

Link Int! geeft aan dat de Nuffic klaar is om dit soort zaken aan

te gaan. Meer nog dan in het verleden hebben wij het gevoel dat we iets te bieden hebben. En wat we doen, dat doen we goed. Dit zelfbewustzijn helpt ons niet alleen onze klanten beter van dienst te zijn, het stelt ons ook in staat helder en duidelijk te vragen wat men van ons verwacht. En daarmee aan de slag te gaan. *Link Int!* is daarin een belangrijke start.”



multifac

Interviews

■ Nico Evers

Beleidsmedewerker directie
Kennis en Innovatie

“In *Link Int!* staat dat de Nuffic werkt voor het gehele Nederlandse hoger onderwijs, met differentiatie als uitgangspunt. Voor mij is dat een belangrijk en herkenbaar punt. In alle diensten en producten van onze afdeling proberen wij namelijk in te spelen op datgene waaraan de instellingen in al hun diversiteit behoefte hebben. Zo bieden wij internationaliseringscursussen en adviesproducten aan die zijn afgestemd op bestaande vragen. Maar we hebben bijvoorbeeld ook een praktisch online-product ontwikkeld dat de instellingen geheel vrij naar hun eigen behoeften en wensen kunnen aanpassen en gebruiken.

Dit product heet MINT. Dat staat voor ‘Mapping Internationalization’. Het is een digitale zelfevaluatietool waarmee instellingen zichzelf langs de meetlat kunnen leggen om te kijken hoe zij het doen op het gebied van internationalisering. Aan de hand van een online-vragenlijst kunnen ze allerlei gegevens invullen. Dat kan op instellingsniveau, maar ook op het niveau van faculteit of opleiding. Centraal of decentraal dus. MINT kan de resultaten van alle ingevulde gegevens in verschillende vormen gieten. Je kunt een zelfevaluatierapport krijgen, of een rapport waarin twee instellingen of opleidingen worden vergeleken, of een benchmarkvergelijking waarbij de instelling, faculteit of opleiding wordt afgezet tegen een gemiddelde.

MINT is volgens mij uniek in de wereld. Het is de eerste volledige online-evaluatietool voor internationalisering. Een andere bijzondere eigenschap is dat het instrument internationaal te gebruiken is. Buitenlandse instellingen kunnen er ook gebruik van maken. Internationale vergelijkingen zijn dus mogelijk.”

■ Adinda van Gaalen

Beleidsmedewerker directie
Kennis en Innovatie

“Met MINT, dat in september 2009 officieel is gelanceerd, zijn we al begonnen invulling te geven aan een aantal belangrijke zaken die in *Link Int!* worden genoemd. Zoals aansluiten op behoeften van instellingen, aandacht voor differentiatie en het toepassen van nieuwe technologieën.

Maar MINT helpt ook bij het aanspreken van nieuwe doelgroepen. Tot voor kort was internationalisering een niche op zich. Een kring van vakmensen die wij redelijk kenden. De laatste jaren breidt die kring zich steeds verder uit. Er zijn steeds meer mensen – docenten, maar ook opleidingsmanagers en kwaliteitszorgmedewerkers – die direct met internationalisering te maken hebben. In de aanmeldingen voor MINT zien we ook diversiteit. Blijkbaar is het instrument op zo veel verschillende manieren te gebruiken, dat het een breed publiek aanspreekt. Dat blijkt ook uit de buitenlandse belangstelling voor het instrument.

Wij hebben MINT ontwikkeld naar aanleiding van een concrete behoefte bij instellingen. Het instrument zelf kan weer nieuwe behoeften boven water halen. Daarom willen wij op korte termijn advies en ondersteuning gaan aanbieden bij het analyseren van de data die uit de MINT-rapportages komen. Welke conclusies kan een instelling daaruit trekken? En hoe pas je de resultaten toe op de internationaliseringsstrategie van jouw instelling?”

MINT is te raadplegen op www.nuffic.nl/mint.



**Unieke
evaluatietool
voor inter-
nationalisering**

— Nico Evers

**Nieuwe
doelgroepen
aanspreken**

— Adinda van Gaalen

■ Amande Moesman

Hoofd afdeling beurzenprogramma's

"Link Int! is voor mij een kader dat de samenhang binnen de Nuffic laat zien. Het strategisch kader schetst de bredere context van ons werk, het geeft aan wat de verschillende afdelingen met elkaar gemeen hebben en waar wij op focussen. Ik vind het ook prettig dat *Link Int!* onze ambities concreet benoemt. Twee belangrijke doelstellingen zijn bijvoorbeeld de ISO-certificering en de digitalisering van onze beurzenprogramma's.

In het voorjaar van 2010 willen we met de hele Nuffic ISO-gecertificeerd zijn. Onze directie is dat al sinds vorig jaar, maar we willen het natuurlijk ook blijven. Daarom zijn we in een voortdurende cyclus bezig om de kwaliteit van ons werk en onze medewerkers te verbeteren. *Plan, do, check, act*. Voor ons is de jaarlijkse ISO-check een belangrijk controlemoment. Doen we het nog goed? Hebben we de juiste kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd? Deze werkwijze houdt ons scherp en helpt ons van buiten naar binnen te kijken.

Een andere belangrijke ambitie waar we al langere tijd aan werken, is de digitalisering van het beurzenproces. In 2009 zijn we begonnen voor de *Netherlands Fellowship Programmes* een digitale aanmeld- en selectieprocedure te ontwikkelen. In de loop van 2010 hopen wij zo ver te zijn dat kandidaten zich digitaal kunnen aanmelden en dat de beoordeling en selectie door de instelling en ambassade online kunnen plaatsvinden, evenals de onderlinge communicatie. Dat gaat de instellingen en de Nederlandse ambassades tijd en werk schelen. Voor de kandidaten is het grote voordeel dat zij online de status van hun aanvraag kunnen volgen. Het proces wordt daardoor transparanter.

Dit klinkt allemaal redelijk eenvoudig, maar het is een groot project. Zo groot dat we het Europees moesten aanbesteden. Op 1 november 2010 hopen we de aanmeld- en selectiemodule in gebruik te nemen. Daarna willen we de digitalisering uitbreiden naar alle andere processtappen. Dus ook de financiële afhandeling, het monitoren, de rapportages.

**Link Int! geeft
onze focus aan**

— Amande Moesman

Uiteraard willen we de andere beurzenprogramma's die we beheren in de toekomst ook allemaal op deze manier digitaliseren."



■ Bas Wegewijs

Teamcoördinator afdeling
onderwijsvergelijking

“Onderwijsvergelijking of diplomawaardering is een vak met historie. Enerzijds is het werk dynamisch, omdat er zo veel nieuwe ontwikkelingen zijn. Anderzijds moet je veel kennis en consistentie opbouwen.

Link Int! gaat over kwaliteit en consistentie. Maar ook over ontwikkelingen die heel herkenbaar zijn voor ons. Een duidelijke trend is bijvoorbeeld dat onze traditionele doelgroep verandert. Tot voor kort werden bij veel instellingen alle aanvragen van buitenlandse studenten centraal afgehandeld door de *admission officers*. Wij wisten precies wie deze mensen waren en hadden veel contact met hen.

Maar, zoals in *Link Int!* staat beschreven, internationalisering is de afgelopen jaren *mainstream* geworden. Veel meer mensen dan vroeger houden zich er tegenwoordig mee bezig. Het werk is bij de instellingen ook gedecentraliseerd. Niet meer alleen de *admission officers* houden zich met diplomawaardering bezig. Voor ons betekent dat een geheel nieuwe doelgroep met ons vak in aanraking komt.

Op deze nieuwe doelgroepen willen wij onze dienstverlening scherper toespitsen. Bijvoorbeeld door bestaande producten, zoals onze cursussen onderwijsvergelijking, ook in varianten voor een breder publiek aan te bieden. Maar ook door nieuwe adviesproducten te ontwikkelen, die aansluiten bij de wensen van onze nieuwe klanten.”

■ Marjolein van der Heul

Teamcoördinator afdeling
onderwijsvergelijking

“Niet alleen onze doelgroep bij de instellingen verandert, studenten veranderen zelf ook. Als buitenlandse studenten in Nederland willen studeren, zie je dat ze zich bij meerdere instellingen inschrijven en meteen bericht willen over hun toelating. Duurt het te lang, dan zijn ze al bij de volgende instelling. Instellingen vragen dan ook meer snelheid van ons. Daarom gaan wij adviezen nu binnen vijf werkdagen afgeven.

**Een quickscan
binnen vijf
werkdagen**

— Marjolein van der Heul

Een dergelijke *quickscan* is iets anders dan ons traditionele diploma-advies, dat wij in vier weken afgeven. Het uitgebreide advies is bestemd voor de ervaren

doelgroep die zelf veel weet en op zoek is naar diepgaande informatie over een bepaalde opleiding. Het nieuwe advies is voor instellingen die alleen maar snel willen weten of een student toelaatbaar is.

Omdat onze doelgroep zo verandert, zijn wij ook bezig om onze online-informatie beter vindbaar en gebruiksvriendelijker te maken. Met onze landenmodules willen we het gebruikers veel makkelijker maken om zelf het niveau van een buitenlands diploma te laten bepalen en waarderingen uit te draaien. Als instellingen dan een buitenlands diploma binnenkrijgen, kunnen zij daar een diplomabeoordeling bij voegen, zonder apart advies bij de Nuffic te hoeven vragen. Voor ingewikkelde diploma's zal dat niet voldoende zijn. Maar voor de bekendere diploma's kan onze online-informatie als adviesvervangend product functioneren.”

**Nieuwe
doelgroepen
komen met
ons vak
in aanraking**

— Bas Wegewijs



■ Beer Schröder

Hoofd afdeling capaciteitsopbouw

“De Nuffic is vanuit de ontwikkelingssamenwerking ontstaan en gegroeid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit onderwerp op verschillende plaatsen in *Link Int!* naar voren komt. Onze afdeling is verantwoordelijk voor het beheer van een aantal programma's in opdracht van het ministerie van Buitenlandse Zaken. De programma's zijn gericht op capaciteitsopbouw in delen van het postsecundaire onderwijs in de geselecteerde landen.

Tot nu toe beheerden wij drie programma's, maar vanaf 2010 zal ons werk zich in toenemende mate uitkristalliseren in het nieuwe programma NICHE, wat staat voor *Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education*. In de loop van 2012 zal NICHE zelfs ons enige programma zijn. Op basis van het Nederlandse ontwikkelingsbeleid en behoeften in ontwikkelingslanden, schrijven wij tenders uit voor projecten die bijdragen aan de capaciteitsversterking van instellingen, zodat die beter kunnen voorzien in de intellectuele en technische behoeften van het land. Nederlandse instellingen kunnen op die tenders inschrijven en zichzelf aanbieden om bijvoorbeeld trainingen te verzorgen, of om te helpen bepaalde curricula of onderzoeksprogramma's in de doellanden te ontwikkelen.

Het uiteindelijke doel van NICHE is – net als bij de andere programma's – om binnen de beleidskaders een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een bepaald land. Belangrijke criteria voor ons zijn dat de opgebouwde kennis moet aansluiten bij de vraag vanuit markt en industrie. En dat de positie van vrouwen erdoor verbetert.

Wij onderscheiden ons van de meeste andere afdelingen van de Nuffic doordat wij ons primair richten op de belangen van zuidelijke landen. Dat neemt overigens niet weg dat wij met onze programma's ook aan capaciteitsopbouw in Nederland doen. Nederlandse instellingen die in het zuiden mensen opleiden, bouwen voor zichzelf ook relevante kennis, contacten en ervaring op. De rol van de Nuffic in dit verband laat zich het beste omschrijven als die van makelaar. Wij brengen Nederlandse partijen en partners in ontwikkelingslanden bij elkaar en stimuleren dat zij nauw met elkaar samenwerken.

Link Int! stelt dat de discussie over de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking goed moet worden gevoerd. Op basis van onze ervaring op het gebied van ontwikkelingssamenwerking en onderwijs zullen wij zeker deelnemen aan die discussie. Wij zijn geen beleidsbepalende organisatie. Wij voeren programma's uit voor een opdrachtgever. Maar wij hebben wel degelijk een goede en intensieve beleidsdialoog met die opdrachtgever en met het onderwijsveld. Als wij tegen problemen aanlopen, leemtes zien, dan leveren wij advies. Gevraagd, en soms ook ongevraagd.”

**Wij leveren
soms ook
ongevraagd
advies**

— Beer Schröder



■ Han Dommers

Hoofd afdeling promotie

“2009 was een belangrijk jaar voor ons. In het voorjaar van 2008 had de Nuffic vijf *Netherlands Education Support Offices* (Neso's). Sindsdien zijn we naar tien Neso-vestigingen gegaan. In 2009 zijn ook twee belangrijke evaluaties - intern en extern - van het Neso-programma afgerond. Uit die evaluaties blijkt dat we zeer goed op weg zijn. Maar ook dat we beter moeten inspelen op de behoeften van de Nederlandse instellingen. Een aanbeveling die naadloos aansluit op *Link Int!*.

Instellingen geven aan dat ze behoefte hebben aan differentiatie. Promotie is geen eenheidsworst. De manier waarop je dat het beste kunt aanpakken, verschilt per land. Maar ook binnen Nederland bestaan verschillen. Universiteiten zijn bijvoorbeeld al langer met internationalisering bezig dan een groot deel van de hogescholen. Het strategisch kader maakt duidelijk dat we aandacht gaan schenken aan die diversiteit.

Zeker is dat instellingen het komende jaar veel meer gaan zien van wat de Neso's doen. Tot nu toe is veel geïnvesteerd in de bedrijfsvoering van de buitenlandse Nuffic-kantoren, in het vergroten van de bekendheid in de doellanden en in de generieke promotie van het Nederlandse hoger onderwijs. Nu willen we ook de Nederlandse instellingen meer gaan vertellen over de kansen in de landen waar we werken. Wat is het kwaliteitsniveau van studenten daar? Wat zijn goede instellingen om mee samen te werken? Zijn er in de Neso-landen minder bekende regio's die zich goed lenen voor promotie of samenwerking? Wat zijn de niches? Kortom, we gaan veel meer strategische marktinformatie geven. Dat zal onder meer gebeuren in korte *factsheets* met actuele marktanalyses van ontwikkelingen in de doellanden.

De Neso's zijn geen grote kantoren, maar hebben wel met steeds meer verschillende wensen en betrokken partijen te maken. Daarom moeten we ons werk op een slimme manier aanpakken. Dat betekent dat we meer online gaan doen. We gaan informatie digitaal transparant maken. De websites van de Neso's zullen daarin een belangrijke rol spelen.

**Instellingen
gaan veel beter
zien wat de
Neso's doen**

— Han Dommers

Op een slimme manier werken betekent ook dat we in toenemende mate als makelaar gaan optreden. We gaan partijen in kaart brengen en koppelen.

Institutionele samenwerking wordt belangrijker. Samenwerking op gelijkwaardige basis levert op de langere termijn meer op dan alleen de promotie van het Nederlandse hoger onderwijs. Het maakt een *brain train* mogelijk van studenten uit andere landen naar Nederland, maar ook andersom. Of, zoals het strategisch kader het omschrijft, Nederland moet een aantrekkelijke *hub* worden in het wereldwijde *brain train*-net.”



■ Eric Daamen

Eindredacteur en teamcoördinator media bij de afdeling voorlichting

“Bij *Link Int!* denk ik als eerste aan de ambities op het gebied van interactie en expertise. De website wordt specifiek genoemd en voor onze afdeling is die natuurlijk een hoofdtaak. De website is immers het belangrijkste communicatiemiddel voor de Nuffic. Nu steeds meer mensen zich bezighouden met internationalisering, moeten we met onze website steeds meer verschillende groepen bedienen. Ook bezoekers die zich misschien niet direct herkennen in de doelgroepenindeling die we nu op onze site hanteren.

Vorig jaar hebben we een groot onderzoek gehouden onder de bezoekers van onze website. Daar kwamen al de nodige verbeteringen uit. Het komende jaar staat in het teken van verder onderzoek om te komen tot een vernieuwde website. Hoe kunnen we met onze communicatie nog beter aansluiten op de wensen en behoeften van onze klanten? Kunnen we onze informatie – ook los van doelgroepen – toegankelijker aanbieden, bijvoorbeeld in thema's of dossiers? En vooral: kunnen we de website interactiever en praktischer maken?

Op dit moment biedt de website veel informatie, maar de loketfunctie kan nog beter. Als de website het belangrijkste communicatiemiddel is, dan moeten we ervoor zorgen dat mensen niet alleen geïnformeerd worden, maar ook meteen kunnen handelen en met ons communiceren. Ook willen we kijken hoe we de website beter kunnen personaliseren. Het zou mooi zijn als je als klant op onze website bijvoorbeeld zou kunnen inloggen, zodat je meteen de voor jou relevante informatie en diensten ziet. Kortom, we willen met de website de stap zetten van informatie naar interactie.”

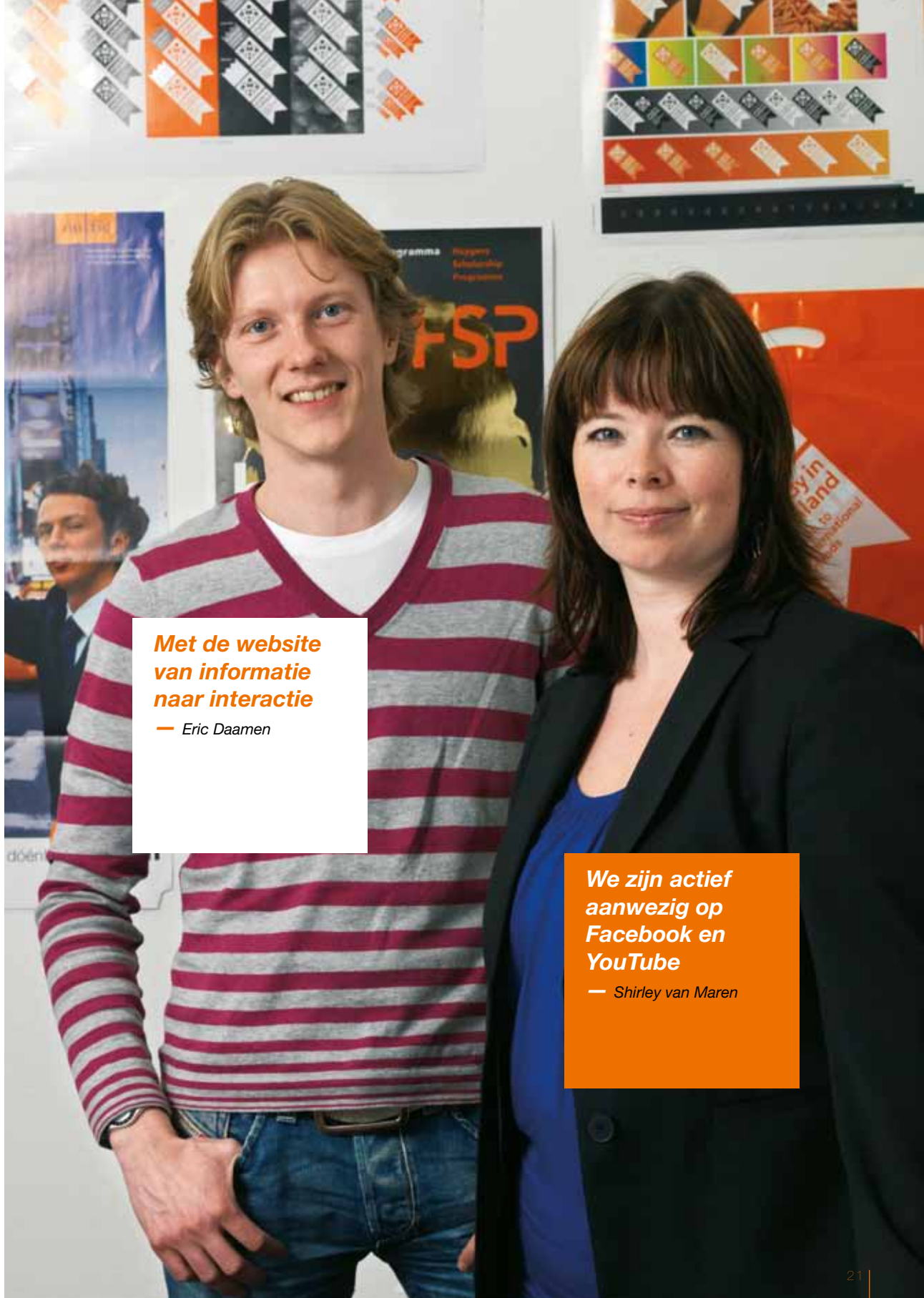
■ Shirley van Maren

Coördinator van het Study in Holland-team en projectleider Holland Alumni Network

“De interactie en expertise waar *Link Int!* aandacht voor vraagt, zullen zich bij ons vooral vertalen in de verdere digitalisering van onze alumni- en promotieactiviteiten. Voor Study in Holland hebben wij sinds kort een nieuwe landingspagina, die we het komende jaar verder gaan ontwikkelen. Op die pagina zien buitenlandse studenten in één oogopslag waarmee zij te maken krijgen voordat zij naar Nederland komen: studieaanbod, beurzenprogramma's, visaprocedures, huisvesting... De studenten worden niet alleen geïnformeerd, maar ook praktisch verder geholpen. Bijvoorbeeld met ons hulpprogramma om een studiebeurs te vinden, of door directe links naar de online-inschrijfmodules van instellingen.

Een andere belangrijke mijlpaal is de lancering van de website van het Holland Alumni Network. Buitenlandse alumni zijn erg belangrijk voor ons, omdat zij uitstekende ambassadeurs kunnen zijn voor het Nederlandse hoger onderwijs. Alumni die zich op de website registreren, kunnen contact leggen met andere studenten van hun instelling, of met studiegenoten uit hetzelfde studiejaar of land. Als instellingen zelf een actief alumnibeleid voeren, dan verwijzen we op onze site direct door naar de websites van die verenigingen.

De komende tijd gaan we ons inspannen om het verkeer van internationale studenten op onze websites te vergroten. Dat doen we nu al door bijvoorbeeld actief aanwezig te zijn op Facebook en YouTube. We zien dat dat werkt. Ons Study in Holland-filmpje is intussen al 25.000 keer bekeken en op Facebook hebben we meer dan 5.000 fans. Op de alumnisite hebben zich al ruim 7.600 alumni geregistreerd. Instellingen gaan daar ook iets van merken, namelijk dat via onze kanalen ook veel bezoekers op hun websites terechtkomen.”



**Met de website
van informatie
naar interactie**

— Eric Daamen

**We zijn actief
aanwezig op
Facebook en
YouTube**

— Shirley van Maren

■ Over de Nuffic

De Nuffic is de Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs. Wij zijn een onafhankelijke non-profitorganisatie gevestigd in Den Haag. We bevorderen de internationalisering van het Nederlandse hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek en helpen het hoger onderwijs wereldwijd toegankelijk te maken.

Onze belangrijkste donoren zijn de Nederlandse ministeries van Buitenlandse Zaken en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De Nuffic speelt een belangrijke rol in het bevorderen van internationale samenwerking in het hoger onderwijs tussen Nederland en andere landen.

Motto

Linking Knowledge Worldwide is het motto van de Nuffic. Sinds onze oprichting in 1952 hebben al onze activiteiten daarmee te maken. We werken ook al die jaren al met mensen. *Linking Knowledge Worldwide* betekent dat

we mensen met elkaar in verbinding brengen. Want het bijzondere aan kennis is, dat die niet buiten mensen om kan bestaan. *Linking knowledge is linking people*.

Kennis heeft nog een bijzondere eigenschap: je kunt kennis niet weggeven, je deelt haar altijd met anderen. Dat delen brengt vaak weer nieuwe kennis voort. Zo vergroten mensen de totale kennis op deze wereld door met elkaar te communiceren en in netwerken kennis te delen. Wij zijn er trots op dat juist *Linking Knowledge Worldwide* de bestaansreden van de Nuffic is.

Organisatie

Ons producten- en dienstenaanbod laat zich verdelen over drie terreinen: Capaciteitsopbouw en Beurzen, Communicatie, en Kennis en Innovatie.

Deze verdeling is te herkennen in onze organisatiestructuur.



Raad van Toezicht:

Drs. Trude Maas-de Brouwer (voorzitter)
Drs. Jan Veldhuis (vice-voorzitter)
Drs. Marleen Barth
Drs. ing. Jan Bout
Mr. Dirk Elsen
Mr. Leendert Klaassen
Drs. Hein Knaapen

Algemeen directeur/bestuurder:

Drs. Sander van den Eijnden

Directies:

Capaciteitsopbouw en Beurzen

Ir. Joep Houterman (directeur)

Communicatie

Drs. Hanneke Teekens (directeur)

Kennis en Innovatie

Sander van den Eijnden

Bedrijfsvoering

Sander van den Eijnden

Financiën en personeel

De Nuffic is vooral gespecialiseerd in het beheren van internationale academische mobiliteitsprogramma's en institutionele samenwerkingsprogramma's.

De belangrijkste contractpartners van de Nuffic zijn de Nederlandse ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en van Buitenlandse Zaken. Ook de Europese Commissie is een belangrijke partner.

Het totaal begrote bedrag aan programmamiddelen voor 2010 is € 150.591.000,-.

Met de personeelskosten en overige exploitatiekosten van de Nuffic is in 2010 een bedrag van € 24,8 miljoen gemoeid.

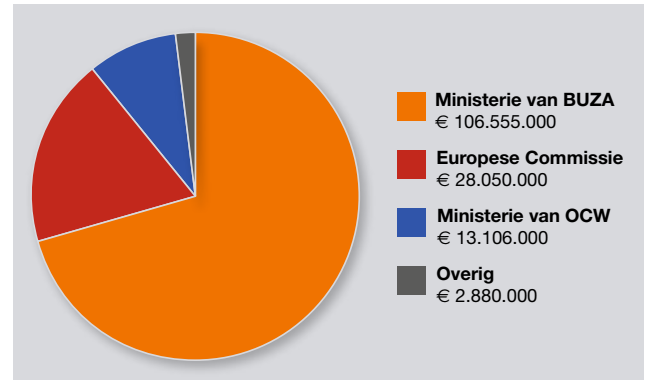
Zie voor een opsplitsing van de programmafinanciering per donor het cirkeldiagram.

Aantal medewerkers in Nederland: 231

Aantal medewerkers wereldwijd bij de Nuffic Neso's: 57

(aantallen en bedragen naar de stand van 1 januari 2010)

Programmafinanciering per donor



nuffic

Nieuwe noodzaak voor internationalisering

Wereldwijde vraag naar kennis.

Talent en kennis zijn de belangrijkste grondstoffen van de Nederlandse economie. Grondstoffen waar wereldwijd steeds meer vraag naar is. Dat leidt tot fricties. De ongekend snelle economische ontwikkeling van bijvoorbeeld Zuidoost-Azië en delen van Latijns-Amerika heeft daar tekorten aan hoger opgeleiden doen ontstaan.

In de westerse wereld bestaat met name behoefte aan meer mensen met een exacte achtergrond. In grote delen van Afrika en (toch ook) Azië en Latijns-Amerika, blijft het hoger onderwijs achter bij wat voor de ontwikkeling van die regio's nodig is.

Wereldwijde explosieve groei van kennisproductie.

Maar niet alleen de vraag stijgt, er is ook een explosieve groei van de kennisproductie wereldwijd. De *emerging economies* hebben niet alleen bijgedragen aan de wereldeconomie, maar ook aan de wereldwijde kennisproductie. Dat zien we bijvoorbeeld aan het aantal hoger opgeleiden, dat in vijftig jaar tijd groeide van tien naar honderd miljoen. En de groei van het aantal

internationale studenten is een reactie op een stijgende vraag, maar ook een teken van een groeiend aanbod van kennis en talent.

In die dynamiek verschuift de verhouding tussen continenten. Een vergrijzende westerse wereld tegenover een overwegend jong Azië, Afrika en Latijns-Amerika. Economische verhoudingen, waarbinnen het mogelijk wordt dat Azië de oplopende Amerikaanse staatsschuld financiert. Ook studentenstromen worden verlegd en lopen niet langer vanzelfsprekend van Zuid naar Noord. Het kennisoverwicht van het Westen is niet meer vanzelfsprekend.

Kennis en talent zijn grenzeloos.

Kennis en talent zijn grenzeloos. Studenten, docenten en onderzoekers kijken, werken en leven over grenzen heen. Voor een open economie en open samenleving als de onze, schept dat mogelijkheden en een noodzaak. Mogelijkheden om kansen te benutten en de noodzaak om dat ook echt te doen.

Het Nederlandse hoger onderwijs heeft die uitdaging tijdig opgepakt.

Uitwisselingsprogramma's stelden studenten in staat hun horizon te verbreden en universiteiten en hogescholen stelden zich in op groeiende aantallen buitenlandse studenten. Ze gingen strategische allianties aan met buitenlandse instellingen en ontwikkelden gezamenlijk programma's. Ze zijn de broedplaatsen van talent, bereiden dat talent voor op een grenzeloze toekomst en zijn daarmee nu de belangrijkste leverancier voor de Nederlandse economie.

Maar Nederland zal, net als de andere westerse landen, in deze competitieve omgeving hard moeten werken om zijn economie, zijn innoverend vermogen en de kwaliteit van zijn hoger onderwijs uit te kunnen bouwen. Misschien zelfs wel harder dan andere landen. Europa kan zich als kennisregio nog steeds niet meten met de VS. In de internationalisering van het onderwijs is de Angelsaksische wereld nog altijd dominant. In Nederland wordt minder in kennis geïnvesteerd dan in de landen om ons heen.

Bundeling van kwaliteit is een kwestie van pure noodzaak.

We moeten fors meer investeren in kennis, innovatie en hoger onderwijs, we moeten de niches zoeken waarin we wereldwijd concurrerend kunnen zijn en we moeten ons nog meer dan nu internationaal verbinden. Bundeling van kwaliteit is een kwestie van pure noodzaak.

We zien ook dat de grote problemen van deze tijd mondiaal zijn en om mondiale oplossingen vragen. Van klimaat, energie, veiligheid en voedsel tot financieel toezicht, het zijn zaken die vragen oproepen die alleen maar goed kunnen worden beantwoord door mensen die elkaar over grenzen heen verstaan.

Vrij verkeer van kennis noodzakelijk.

Groei en concurrentie moeten duurzaam zijn, waarbij de belangen van landen die zich nog verder moeten ontwikkelen worden gerespecteerd. Vanuit een positie van voorsprong is Nederland een verbinding aangegaan met landen met een achterstand. Om die achterstand in te kunnen lopen is vrij verkeer van kennis noodzakelijk.

Maar om daarvan te kunnen profiteren moet het hoger onderwijs in die landen aanzienlijk worden versterkt. Gelijkwaardige deelname aan de wereldwijde kenniseconomie biedt uiteindelijk de beste kansen. Zo gaan capaciteitsopbouw van hoger onderwijs en internationale competitie samen.

Niet alleen de wereld verandert, ook mensen veranderen. *Voor studenten van nu is internationalisering geen once in a lifetime experience* meer, geen *grand tour* die je maakt voor het beroepsleven begint. Voor de internationale student van nu is de studie een *brain train*. Nederland moet zorgen dat het een aantrekkelijke *hub* is op het wereldwijde *brain train*-net. Een plaats waar reizigers met heel verschillende achtergronden heen willen reizen, waar ze elkaar ontmoeten en waar verschillen tot vernieuwing leiden. Dat geldt voor de absolute top, maar ook voor studenten, docenten en onderzoekers die gewoon goed zijn. Ook zij hebben een internationale oriëntatie nodig, die ze stimuleert hun eigen top te halen en ze in aanraking brengt met nieuwe perspectieven en denkrichtingen.

Wij werken vanuit een onafhankelijke, deskundige en dienstbare opstelling.

Kortom, Nederland moet verbonden zijn met individuen, organisaties, instellingen, economische systemen en overheden wereldwijd. De Nuffic wil daarin ondersteunen. Vanuit een onafhankelijke, deskundige, dienstbare opstelling willen we helpen deze verbindingen tot stand te brengen. *Linking Knowledge Worldwide* is ons motto. *Link Int!* beschrijft de ambitie voor de komende tijd.

Sander van den Eijnden,
Algemeen Directeur

Een nieuw strategisch kader

De Nuffic is de Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs.

In de statuten van de Stichting Nuffic is vastgelegd welke activiteiten we ontplooiën:

De Nuffic is meegegaan met de tijd zonder haar identiteit te verliezen.

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

Sinds haar oprichting in 1952 zijn de taak en missie van de Nuffic in essentie dezelfde gebleven. Maar de wereld om ons heen, in het bijzonder die van het hoger onderwijs, is in die bijna zestig jaar ingrijpend veranderd. En de Nuffic is mee veranderd, is – zonder haar identiteit te verliezen – meegegaan met de tijd.

Die verandering heeft door de jaren heen geleidelijk vorm gekregen, stap voor stap en zonder scherpe breuken met het verleden. Zo moet ook dit strategisch kader worden gezien. Het bouwt voort op gevestigde praktijken en op bestaande, maar nog niet altijd gerealiseerde ambities en plannen. Maar het is ook een poging om verder te kijken. Door ons een beeld te vormen van wat anderen van ons vinden, door onze eigen prestaties kritisch te beoordelen, door ons af te vragen waarin onze toegevoegde waarde ligt, willen we bepalen in welke richting de Nuffic zich moet ontwikkelen.

We hebben geluisterd naar de mensen en organisaties om ons heen.

Bij het opstellen van dit strategisch kader hebben we geluisterd naar de mensen en organisaties om ons heen. We zijn het gesprek aangegaan met goede bekenden en verre vrienden. We hebben individuele gesprekken gevoerd met relaties met wie we niet dagelijks te maken hebben, maar door wie we ons wel graag laten inspireren.

We voerden gesprekken met personen van onder andere de AWT, het Innovatieplatform, Nederland Kennisland, de SER, VNO-NCW, het ministerie van Economische Zaken, Cordaid, SNV en het Sociaal en Cultureel Planbureau.

Ook discussieerden we met goede bekenden. Tijdens twee *diners pensant* hebben we met vertegenwoordigers van instellingen, overheden en met experts ideeën getoetst en behoeften geïnventariseerd.

Daarnaast hebben we in de eerste helft van 2009 door TNS NIPO een klanttevredenheidsonderzoek laten uitvoeren onder studenten en instellingen. De uitkomsten van dat onderzoek speelden ook een rol.

Dit strategisch kader maakt duidelijk waar we naartoe willen.

Dit strategisch kader heeft niet het karakter van een afgerond operationeel plan, maar het maakt duidelijk waar we naartoe willen. We willen het de komende maanden bespreken met de universiteiten en hogescholen en met de overheid. In de loop van 2010 zal dan een meerjarig activiteitenplan worden opgesteld.

Dit document begint met een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in de wereld van de internationalisering en internationale samenwerking in het hoger onderwijs. Dit zijn de ontwikkelingen die wij belangrijk achten voor de Nuffic en de rol die wij willen vervullen. Het overzicht levert een aantal vragen en dilemma's op, kwesties waarin we positie moeten kiezen. Vervolgens geven we aan wat de richting is voor de Nuffic en welke ambities we hebben voor de komende jaren.

De mondiale context

Grote vraag naar hoger onderwijs wereldwijd

De vraag naar internationaal hoger onderwijs is de afgelopen vijftig jaar vertienvoudigd.

De vraag naar hoger onderwijs is in de afgelopen 50 jaar meer dan vertienvoudigd. Van 10 miljoen studenten in 1960 tot meer dan 100 miljoen in 2009. Projecties voor 2025 lopen op tot meer dan 230 miljoen studenten wereldwijd, waarvan meer dan de helft in Azië. De vraag naar internationaal hoger onderwijs is de afgelopen 30 jaar verviervoudigd. Meer dan 3 miljoen studenten volgen

inmiddels hun opleiding over de grens. En dan zijn er nog velen die een deel van hun studie in het buitenland volgen.

De kwaliteit van hoger onderwijs en onderzoek moet een impuls krijgen door de komst van internationale studenten.

Nederland is een relevante speler in dit mondiale speelveld. Het Nederlandse onderzoek scoort internationaal hoog en Nederland kent een dicht internationaal netwerk van onderzoekspartners. Jaarlijks trekt Nederland zo'n 75.000 buitenlandse studenten aan. Sommigen zijn hier voor een korte studieperiode, anderen willen hier hun bachelor- of mastergraad halen. De instroom groeit niet alleen,

hij wordt ook steeds diverser. Grote aantallen studenten komen uit de buurlanden, maar tegelijkertijd ook uit landen als China en Indonesië.

Nederland is een belangrijke speler, niet alleen in kwantitatief opzicht. Nederland streeft ernaar om kwalitatief goede studenten aan te trekken die een goed functionerende international classroom ondersteunen. De komst van internationale studenten en hun interactie met Nederlandse studenten, docenten en onderzoekers moet de kwaliteit van het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek een impuls geven.

Nieuwe vormen van samenwerking en uitwisseling

Internationalisering kent vele vormen. Het fysiek verplaatsen van studenten en docenten is nog altijd de meest gangbare en tastbare vorm van internationalisering, maar nieuwe technologieën en ontwikkelingen op economisch en juridisch gebied maken ook nieuwe vormen van internationalisering mogelijk.

Nieuwe organisatievormen verrijken het internationale hoger onderwijs.

Door *distance learning*-programma's is fysieke mobiliteit niet altijd meer nodig. Maar net zoals een mix van online en face-to-face leren de beste onderwijsresultaten oplevert, moeten we ook voor internationalisering zoeken naar mengvormen. Hiervoor moeten ook de juiste organisatievormen worden opgezet en wettelijke mogelijkheden worden uitgebreid. *Double degrees*

en *joint degrees*, *twinning*-arrangementen, *foreign backed universities* en andere vormen van grensoverschrijdende samenwerking maken *blended* internationalisering mogelijk en verrijken zo het internationale hoger onderwijs. Ook bij de Nederlandse instellingen zijn inmiddels voorbeelden van dergelijke samenwerkingsvormen te vinden en veranderingen in de wetgeving zullen het opzetten van dergelijke partnerships vergemakkelijken.

De Europese hogeronderwijs- en onderzoeksruimte

De verschillen in nationale regelingen en onderwijssystemen moeten inzichtelijk worden gemaakt en er moet ondersteuning worden geboden bij de obstakels.	Europa heeft een eigen plek in de wereld om ons heen. De Nuffic is onderdeel van het Nationaal Agentschap Leven Lang Leren, we participeren in diverse Europese projecten en studies. We zijn ook betrokken bij het Nederlandse hoger onderwijs, dat steeds meer onderdeel van de Europese hogeronderwijs- en onderzoeksruimte wordt.
--	---

De verschillen in nationale regelingen en nationale onderwijssystemen hinderen nog altijd de samenhang in de Europese hogeronderwijs- en onderzoeksruimte. Studenten, docenten en onderzoekers hebben behoefte aan helderheid. Verschillen moeten inzichtelijk worden gemaakt en er moet ondersteuning worden geboden bij het wegnemen van obstakels. Het beter Europees afstemmen van erkenning van onderwijs en diploma's is nog steeds noodzakelijk. Hoewel in het Bolognaproces grote stappen zijn gezet, is het nog niet af.

Ontwikkelingen in het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek

We moeten een goed vestigingsklimaat bieden voor mondiaal kennistalent.	De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap presenteerde in 2008 zijn internationaliseringsagenda. Deze agenda, <i>Het Grenzeloze Goed</i> , is de uitwerking van de strategische agenda voor het hoger onderwijs, <i>Het Hoogste Goed</i> . De minister benadrukt opnieuw het belang van internationalisering en internationale samenwerking en schetst de internationale ambities van
---	--

het Nederlandse hoger onderwijs. De Nederlandse student moet meer buitenlandse studie-ervaring opdoen. De Nederlandse instellingen moeten zich nog meer beter positioneren in het mondiale speelveld. We moeten meer de vruchten plukken van de wereldwijde *brain circulation* en onze onderwijs- en onderzoeksinstellingen moeten een goed vestigingsklimaat bieden voor mondiaal kennistalent.

Ook de minister voor Ontwikkelingssamenwerking geeft nieuwe impulsen aan de internationale samenwerking in het hoger onderwijs. De budgetten voor capaciteitsopbouw en beurzen stijgen en daarbinnen ontstaat meer ruimte voor een beroepsmatige oriëntatie naast een wetenschappelijke. Er komt meer aandacht voor het leren van ervaringen die binnen de programma's worden opgedaan, om zodoende de effectiviteit verder te verbeteren.

De economische crisis die sinds de tweede helft van 2008 de wereld in haar greep houdt, drukt een belangrijke stempel op de discussie rondom onderwijs en onderzoek.

Wat de precieze uitwerking van die crisis zal zijn, is nog onbekend. Stijgt de vraag naar onderwijs omdat afgestudeerden de entree op de arbeidsmarkt nog even voor zich uitschuiven? Komen er minder buitenlandse studenten naar Nederland omdat zij over onvoldoende middelen beschikken om deze studie te bekostigen? Wat zijn de financiële gevolgen voor het hoger onderwijs? Drukt de crisis ook op de onderwijsbegroting of zal er juist extra in kennis worden geïnvesteerd?

Tegenover de onzekerheid door de economische crisis, staat meer duidelijkheid op andere gebieden. Er komt duidelijkheid over de juridische situatie rondom *joint degrees* en de mogelijkheid om de studieduur van gezamenlijke masters flexibel vast te stellen; het aanbieden van onderwijs en het verlenen van graden in het buitenland wordt mogelijk gemaakt; de minister heeft zich uitgesproken over de knip tussen de bachelor en de master waarmee Bologna verder is verankerd in het Nederlandse hoger onderwijs. Al deze ontwikkelingen kunnen de internationalisering verder bevorderen.

De Nederlandse student

Een internationaal ingestelde beroepsbevolking is nodig om aantrekkelijk te blijven voor de kennis-intensieve bedrijven.	Nederland heeft een open economie en een open samenleving. Een internationaal ingestelde beroepsbevolking is nodig om aantrekkelijk te blijven voor de kennisintensieve bedrijven. Nederlandse studenten moeten zich op die open samenleving en economie voorbereiden en ze moeten de mogelijkheid hebben om dat geheel of gedeeltelijk buiten de landsgrenzen te doen.
--	---

Studenten en kenniswerkers vertonen een ander mobiliteitsgedrag dan voorheen. We kennen de buitenlandse student die naar Nederland komt om te studeren en na het afstuderen weer teruggaat naar het thuisland. Dit beeld wordt langzaam maar zeker vervangen door de student in de *brain train* die het ene deel van de opleiding volgt in het ene land, een ander deel in het andere en vervolgens nog een aantal jaren werkt in een derde land, voordat hij of zij weer naar huis terugkeert. Eindbestemmingen bestaan niet meer. Studie en carrière worden een aaneenschakeling van haltes en knooppunten.

Studenten zijn kritisch over de toegevoegde waarde van een studieverblijf in het buitenland.	Studenten kunnen hun internationale netwerken – die tijdens de studie ontstaan – inzetten voor de Nederlandse economie en samenleving, maar ook voor de Europese en mondiale solidariteit. Ze kunnen in Nederland verbindingen leggen met buitenlandse partners en in het buitenland de betrekkingen met Nederland onderhouden en intensiveren.
--	---

Studenten van vandaag gaan anders om met internationalisering dan studenten van gisteren. Juist omdat internationalisering meer en meer deel is gaan uitmaken van het dagelijks leven, zijn ze kritisch over de toegevoegde waarde van een studieverblijf in het buitenland. Wat voegt het toe aan de internationale ervaringen die ze ook op andere manieren kunnen opdoen? Studenten kiezen ook anders. Ze maken combinaties uit beschikbare mogelijkheden, in plaats van uit een aantal aanbiedingen er maar één te kiezen.

Samenwerking, solidariteit en hulp zijn begrippen die veel studenten aanspreken.

Ten slotte is er engagement en de inspiratie. Hoewel studenten nadrukkelijk de vraag stellen wat internationalisering ze oplevert, is dat lang niet altijd een vraag naar het economisch voordeel. Samenwerking, solidariteit en hulp zijn begrippen die veel studenten aanspreken. Er zijn veel jonge mensen die begrijpen dat mondiale problemen alleen door samenwerking

kunnen worden opgelost en die daar ook zelf aan willen bijdragen.

Differentiatie en complexiteit

Internationalisering in het hoger beroepsonderwijs neemt andere vormen aan dan internationalisering in het wetenschappelijk onderwijs; voor de natuurwetenschappen heeft het andere gevolgen dan voor de letteren; het aantrekken van promovendi loopt langs andere lijnen dan het aantrekken van *undergraduates*. Dat maakt het nodig uit te gaan van de verschillen.

Internationalisering in het hoger beroepsonderwijs neemt andere vormen aan dan internationalisering in het wetenschappelijk onderwijs.

De uitdaging ligt in het herkennen van de te onderscheiden wensen en behoeften van bijvoorbeeld hogescholen en universiteiten. Zo kent de internationalisering van het wetenschappelijke onderzoek een lange traditie. Maar de internationalisering van het praktijkgerichte onderzoek moet een andere, eigen weg volgen. Researchuniversiteiten zijn internationaal een 'sterk merk', maar *universities of*

applied sciences moeten hun eigen internationale identiteit profileren. Daarbij kunnen ze bouwen op kwaliteit, toegankelijkheid, brede professionaliteit, verbinding met de beroepspraktijk en praktijkgericht onderzoek. De Nuffic wil dat ondersteunen. Ook de rol die hogescholen spelen in de samenwerking met ontwikkelingslanden is anders dan die van universiteiten. In veel landen is de verbinding tussen hoger onderwijs en arbeidsmarkt het centrale probleem. Daar kan het hoger beroepsonderwijs oplossingen voor helpen vinden.

Twijfel en kritiek

De voordelen van de internationalisering in het Nederlandse hoger onderwijs zijn niet vanzelfsprekend. De kritiek op bijvoorbeeld de kwaliteit van het Engels in het hoger onderwijs of zorgen over de aansluiting tussen Nederlandse en buitenlandse studenten, nemen wij serieus. Internationalisering draagt alleen dan bij aan kwaliteit van onderwijs als die internationalisering zelf ook van hoge kwaliteit is. Er moeten dus eisen worden gesteld aan de voorlichting, werving en opvang, aan de opleidingen en aan de studenten zelf. Mogelijke nadelige gevolgen van internationalisering moeten worden verlicht of gecompenseerd.

De discussie rond de effectiviteit van ontwikkelings-samenwerking moet goed worden gevoerd.

De discussie rond de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking moet goed worden gevoerd en de Nuffic heeft ook de expertise om daaraan bij te dragen. We moeten de discussie voeren over doeltreffendheid en doelmatigheid. Verbeteringen moeten worden gezocht in het internationaal afstemmen van samenwerkingsprojecten, het ontwikkelen van effectieve

samenwerkingsarrangementen en het nog beter laten aansluiten van de Nederlandse kennis op de lokale behoeften. Uiteindelijk is het doel de volledige deelname van deze landen aan het wereldwijde verkeer van kennis.

Het profiel van de Nuffic

kwaliteit
diversiteit
transparantie
openheid
toegankelijkheid

In de hiervoor geschetste wereld moet de Nuffic zoeken naar de balans tussen stabiliteit en dynamiek. *Kwaliteit* en *diversiteit* scheppen het kader waarbinnen de Nuffic zich als intermediair kan bewegen. Kwaliteitsverhoging van het Nederlandse en internationale hoger onderwijs en respect voor culturele en internationale diversiteit zijn bindend, de rol van de Nuffic daarin is verbindend.

Zonder *transparantie* in het mondiale hoger onderwijsveld blijven de kansen voor internationale samenwerking en mobiliteit beperkt. Voor transparantie is bovenal informatie nodig. Naast informatie is ook actie nodig. De Nuffic streeft naar *openheid* in het Europese en mondiale hoger onderwijsveld en wil zo de *toegankelijkheid* van internationaal onderwijs bevorderen. Kennis moet zo veel mogelijk vrij kunnen stromen, en studenten en onderzoekers moeten zoveel mogelijk vrij kunnen bewegen.

In een complexe omgeving moeten ook complexe keuzes worden gemaakt. Dat geldt zeker voor de Nuffic, als intermediair tussen overheid en instellingen en tussen Nederland en het buitenland. Bij het opstellen van een strategisch kader moeten we positie innemen ten aanzien van de dilemma's die zich voordoen.

Is er spanning tussen de internationale en de nationale rol van de Nuffic? Moet onze ambitie niet zijn om de Nuffic zelf te internationaliseren? Moeten we beurzen gaan beheren voor buitenlandse overheden? Moeten we onze diensten en expertise in diplomawaardering aanbieden over de grenzen? Moeten we ons richten op de positionering van Europa als kennisregio?

Ons doel is het ondersteunen van de Nederlandse instellingen en de Nederlandse overheid in internationale samenwerking.

De Nuffic maakt deel uit van het Nederlandse hogeronderwijsbestel. Ons doel is het ondersteunen van de Nederlandse instellingen en de Nederlandse overheid in internationale samenwerking. Het zwaartepunt van onze dienstverlening ligt in Nederland, al strekt onze missie zich tot ver daarbuiten uit.

We werken actief samen met buitenlandse partners, instellingen en overheden. In het accepteren van opdrachten van buitenlandse organisaties en buitenlandse overheden zijn we echter terughoudend. We willen voorkomen dat er belangentegenstellingen kunnen ontstaan.

Vanuit het streven het hoger onderwijs wereldwijd toegankelijk te helpen maken, kiezen we principieel voor actieve betrokkenheid bij capaciteitsopbouw in ontwikkelingslanden. Effectiviteit staat daarbij voorop. Het uitgangspunt is dat effectieve samenwerking alleen behaald kan worden wanneer die samenwerking ten volle gedragen wordt door de Nederlandse hogescholen en universiteiten.

Het Nederlandse hoger onderwijs wordt publiek bekostigd, gereguleerd en gecontroleerd. Daarin maken we deel uit van een Europees-continentale onderwijs traditie. Andere stelsels – zoals het Amerikaanse – zijn meer gemengd publiek/privaat, terwijl er wereldwijd een 'markt' voor betalende studenten is ontstaan. Het publieke karakter van ons hoger onderwijs heeft veel voordelen, maar stelt natuurlijk ook beperkingen. De Nuffic kiest er bewust voor ook zelf binnen die grenzen te opereren.

Maar we zoeken nadrukkelijk intensieve samenwerking met de particuliere sector. Kennis verbindt publieke en private partijen en in de internationale kenniscompetitie

De Nuffic is een Nederlandse organisatie die internationalisering en internationale samenwerking ondersteunt.

moeten Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen samenwerken. We moeten de niches/clusters versterken waarin we internationaal competitief kunnen zijn. De Nuffic wil daarin ondersteunen.

De Nuffic is een kritische uitvoerende en dienstverlenende organisatie.

De Nuffic is een onpartijdige service- en uitvoeringsorganisatie (met name voor beurzen- en capaciteitsopbouwprogramma's, en voor voorlichting en promotie). De Nuffic is geen lobbyorganisatie of belangenbehartiger. We willen wel een kritische uitvoerder en dienstverlener zijn, die goed luistert naar de eindgebruikers van zijn diensten. Daarnaast willen we een goed beeld hebben van de effectiviteit van de programma's die we in beheer hebben.

We zien een rol voor onszelf weggelegd in het Nederlandse internationaliserings- en ontwikkelingssamenwerkingsbeleid, door het ontwikkelen van kennis en expertise. Daarmee proberen we het beleid van instellingen en overheden te ondersteunen. Kennis en expertise zijn dan ook zo veel mogelijk afgestemd op de vraag en behoeften van Nederlandse instellingen en overheden.

De Nuffic werkt ten behoeve van het gehele Nederlandse hoger onderwijs, met differentiatie als uitgangspunt.

De Nuffic is er voor alle instellingen en voor alle studenten. De verzameling van instellingen en de studentenpopulatie wordt echter steeds diverser. Een generieke benadering van internationalisering doet geen recht meer aan deze diversiteit. De internationale dimensie van hogescholen kent een andere dynamiek dan die van de onderzoeksuniversiteiten. De internationalisering in de grensregio's is anders dan die in de Randstad. De internationalisering van het bacheloronderwijs stelt andere eisen dan de internationalisering van de masterfase of het promotietraject. De Nuffic zal deze differentiatie als uitgangspunt nemen.

In bepaalde gevallen kan de Nuffic specifieke diensten verlenen aan individuele instellingen, buitenlandse overheden of internationale organisaties. De Nuffic verleent dergelijke diensten waar het in het verlengde van haar missie ligt en waar het de generieke internationalisering van het Nederlandse hoger onderwijs ondersteunt. De betrekkelijk geringe schaal van de Nuffic stelt grenzen aan wat kan.

De Nuffic zet zich nadrukkelijk in voor de Nederlandse kenniseconomie, maar stimuleert tegelijkertijd de opbouw van capaciteit in ontwikkelingslanden. Dit kan leiden tot de conclusie dat enerzijds de braindrain uit ontwikkelingslanden aangemoedigd wordt en anderzijds die braindrain juist wordt tegengegaan. De Nuffic concludeert echter dat de oplossing ligt in uitwisseling en circulatie en in vrij verkeer van kennis.

De Nuffic erkent de braindrain vanuit en naar Nederland, maar is ervan overtuigd dat de oplossing ligt in het verbinden van mensen, niet in het verbieden.

We stimuleren mobiliteit en vertrouwen op de zelfbeschikking van mensen om die mobiliteit vorm te geven. Bij het aantrekken van talentvolle studenten en wetenschappers uit ontwikkelingslanden streven we ernaar dat hun verblijf in Nederland ook aan het land van herkomst ten goede komt. Dit sluit niet uit dat studenten nog enige tijd in Nederland werken na hun studieperiode, om zo ervaring op te doen. Ook kunnen kenniswerkers die ervoor kiezen langer in Nederland te blijven vanuit Nederland veel betekenen voor hun eigen land. Door het versterken van de economische en politieke betrekkingen tussen de landen kunnen zeer kansrijke verbindingen worden opgezet tussen de Nederlandse kennissectoren en die in ontwikkelingslanden. De Nuffic begrijpt dat hiervoor ondersteunende maatregelen nodig zijn en is zeer bereid om daarover mee te denken.

Overigens geldt dit ook omgekeerd. De Nuffic wil net als de overheid uitgaande mobiliteit bevorderen. Als kenniswerkers een individuele afweging maken en besluiten naar het buitenland te gaan wil dat niet zeggen dat zij voor Nederland verloren zijn. De meesten keren terug, voor de anderen geldt dat we meer energie moeten besteden aan het in stand houden van de verbindingen met deze kenniswerkers in het buitenland.

De ambities van de Nuffic

Organisatie

De Nuffic heeft in de afgelopen jaren veel energie gestoken in het professionaliseren van haar organisatie. Deze professionaliteit moet in de komende jaren tot uiting komen in het gehele dienstenpakket van de Nuffic.

good governance ■ De Nuffic voldoet aan alle eisen die good governance en accountability aan moderne organisaties in het publieke domein stellen.

accountability

ISO-gecertificeerd ■ De Nuffic zal in 2010 ISO-gecertificeerd zijn.

kwaliteit ■ In haar uitvoeringstaken zal de Nuffic haar huidige pakket van diensten de komende jaren verder

klanttevredenheidsonderzoek digitaliseren en de kwaliteit van het proces verder verbeteren. De nadruk ligt daarbij op beurzen en programmabeheer voor de ministeries van OCW en Buitenlandse Zaken en de Europese Commissie.

lerend vermogen ■ De Nuffic wil door haar klanten positief geëvalueerd worden. We laten elke twee jaar een algeheel klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. We streven daarbij naar behoud van de goede waardering door buitenlandse studenten en een verbetering van de waardering door Nederlandse studenten en medewerkers van Nederlandse hogeronderwijsinstellingen.

■ De Nuffic is een lerende organisatie. Onze belangrijkste succesfactoren zijn onze medewerkers. We zullen daarom het lerend vermogen van de organisatie versterken en we streven naar een cultuur waarin nieuwe ideeën en innovatie de ruimte krijgen.

Samenwerking en interactie

De Nuffic zal haar producten en diensten beter laten aansluiten bij de wensen en behoeften van haar belangrijkste stakeholders: de hogeronderwijsinstellingen.

We moeten daarbij rekening houden met de diversiteit aan instellingen, maar ook met de diversiteit aan groepen binnen deze instellingen.

behoefteidentificatie

makelaar

emerging economies

capaciteitsopbouw

■ De Nuffic zal de komende periode tot een betere behoefte-identificatie komen bij de Nederlandse instellingen. Hierbij onderkennen we nadrukkelijk het verschil in wensen en behoeftes tussen het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijke onderwijs. We zullen ook de samenwerking met de koepelorganisaties zoeken.

■ Voor het hoger beroepsonderwijs zal de Nuffic in de toekomst meer dan nu als makelaar optreden en een meer actieve rol zoeken in het identificeren van mogelijke samenwerkingspartners, te beginnen in de Nuffic Neso-landen.

■ Het goed ondersteunen van Nederlandse universiteiten en hogescholen in landen waar Nuffic Neso's gevestigd zijn, heeft onverminderd prioriteit. In deze *emerging economies* liggen grote kansen. Samenwerking en competitie met universiteiten in die landen is nodig om volop mee te kunnen blijven doen in de wereld kennistop.

■ Ook in de capaciteitsopbouw van het hoger onderwijs zoeken we nadrukkelijk de samenwerking met Nederlandse hogescholen en universiteiten. De behoefte van de zuidelijke partners is leidend, maar de inzet en betrokkenheid van Nederlandse instellingen is noodzakelijk.

Doordat internationalisering mainstream is geworden, moet de Nuffic meerdere groepen aanspreken. Doorgaans hebben we goede contacten met de internationale offices in de instellingen en goede relaties met bestuurders. Sommige doelgroepen bereiken we echter minder goed. Vooral docenten en onderzoekers die op een directe wijze bij internationalisering van onderwijs en onderzoek betrokken zijn, hebben aangegeven dat zij niet bekend zijn met de diensten van de Nuffic of dat ze daarover ontevreden zijn.

- docenten en onderzoekers**
- De Nuffic zal ook de docenten en onderzoekers die direct betrokken zijn bij internationalisering van onderwijs en onderzoek gaan bereiken. We gaan in 2010 onderzoeken welke kanalen of nieuwe media hiervoor het meest geschikt zijn.
 - Nieuwe doelgroepen vragen ook om nieuwe producten en diensten. De Nuffic zal in de komende periode meer diensten en producten ontwikkelen die de internationalisering van onderwijs en onderzoek voor deze groepen ondersteunen.

De Nuffic zoekt actief de samenwerking met andere ondersteunende organisaties. Die samenwerking kan enerzijds liggen in de complementariteit van de organisaties, waarbij partners elkaar aanvullen. Anderzijds kan er inhoudelijk worden samengewerkt met gelijksoortige organisaties.

- complementaire organisaties**
- De Nuffic zal de inhoudelijke samenwerking met complementaire organisaties intensiveren. Het gaat hier om organisaties zoals de IND, Studiekeuze 123, SURF en de IB-Groep.
- gelijksoortige organisaties buitenland**
- De Nuffic zal de inhoudelijke samenwerking met gelijksoortige organisaties in het buitenland versterken. Met het Europees Platform willen we de komende periode serieus kijken naar de wijze waarop die samenwerking gestalte kan krijgen.
- gelijksoortige organisaties binnenland**
- De Nuffic zal ook de inhoudelijke samenwerking met gelijksoortige organisaties in het binnenland versterken. We zullen nagaan hoe gezamenlijk optreden in Europa de activiteiten van de Nuffic kan versterken. Ook zullen we bekijken hoe we door samenwerking met zusterorganisaties efficiënter kunnen optreden en hoe taken beter gecoördineerd kunnen worden.

Interactie en expertise

De expertise van de Nuffic is op te splitsen in procedurele kennis en praktische informatie enerzijds en beleidsondersteunende en analytische kennis anderzijds. Het delen van kennis is een zeer belangrijk onderdeel van het dienstenpakket van de Nuffic. De kwaliteit van deze expertise bij de Nuffic wordt gewaardeerd, maar de verspreiding ervan kan veel beter.

- De Nuffic zal instellingen en studenten beter ondersteunen in hun internationaliseringsactiviteiten en zal haar informatievoorziening en informatiekkanalen hierop laten aansluiten.
- De Nuffic zal haar website beter inzetten als instrument voor generieke voorlichting. We onderzoeken in 2010 tot welke aanpassingen in de huidige website dat moet leiden.

Door onze uitvoerende en voorlichtingstaken hebben we ruime expertise opgebouwd over de internationalisering van het Nederlandse hoger onderwijs en over de internationale ontwikkelingen op het gebied van hoger onderwijs en ontwikkelingssamenwerking. We willen onze kennis op deze gebieden verder uitbouwen, beter toegankelijk maken en beter laten aansluiten bij de behoeften van het Nederlandse hoger onderwijs.

kennisagenda beleidsrelevante informatie kennis bundelen en analyseren

- De Nuffic stelt in overleg met opdrachtgevers en stakeholders in 2010 een kennisagenda op waarin de thema's worden aangegeven waarover de Nuffic meer expertise willen ontwikkelen.
- De Nuffic zal in de toekomst beter aansluiten bij de behoefte aan beleidsrelevante informatie van instellingen en overheden.
- De Nuffic zal meer kennis genereren over de effectiviteit van de programma's die ze uitvoeren. Het betreft hier vooral de effectiviteit van capaciteitsopbouw in het hoger onderwijs en de effecten van internationalisering en internationale uitwisseling. We stemmen dit zorgvuldig af met onze opdrachtgevers.
- De Nuffic zal haar kennis over hoger onderwijs en onderzoek in het buitenland in de toekomst beter bundelen en analyseren en via de website die informatie en analyses overzichtelijker en meer in samenhang aanbieden aan de Nederlandse instellingen.

Nuffic
Postbus 29777
2502 LT Den Haag
Nederland
070 4260 260

www.nuffic.nl



*Linking Knowledge
Worldwide* betekent
mensen met elkaar in
verbinding brengen.

© 2010 Nuffic, Den Haag