

Nuffic Neso Indonesië

Sinds 1997 in Jakarta
 Directeur: Marrik Bellen
www.nesoindonesia.or.id

Nuffic Neso China

Sinds 2001 in Beijing
 Directeur: Jacques van Vliet
www.nesochina.org

Nuffic Neso Zuid-Korea

Sinds 2008 in Seoul
 Directeur: Eun-mi Postma
www.nesokorea.org

Nuffic Neso Taipei

Sinds 2001
 Directeur: Dual Wu
www.nesotaipei.org

Nuffic Neso Vietnam

Sinds 2006 in Ho Chi Minh-stad
 Directeur: Malte Stokhof
www.nesovietnam.org

Nuffic Neso Thailand

Sinds 2009 in Bangkok
 Directeur: Soehirman Patmo
www.nesothailand.org

Nuffic Neso Rusland

Sinds 2008 in Moskou
 Directeur: Charles Hoedt
www.nesorussia.org

Nuffic Nesodesk India

Sinds 2008 in Ahmedabad
 Medewerker: Amita Patel
www.nesoindia.org

Nuffic Neso Mexico

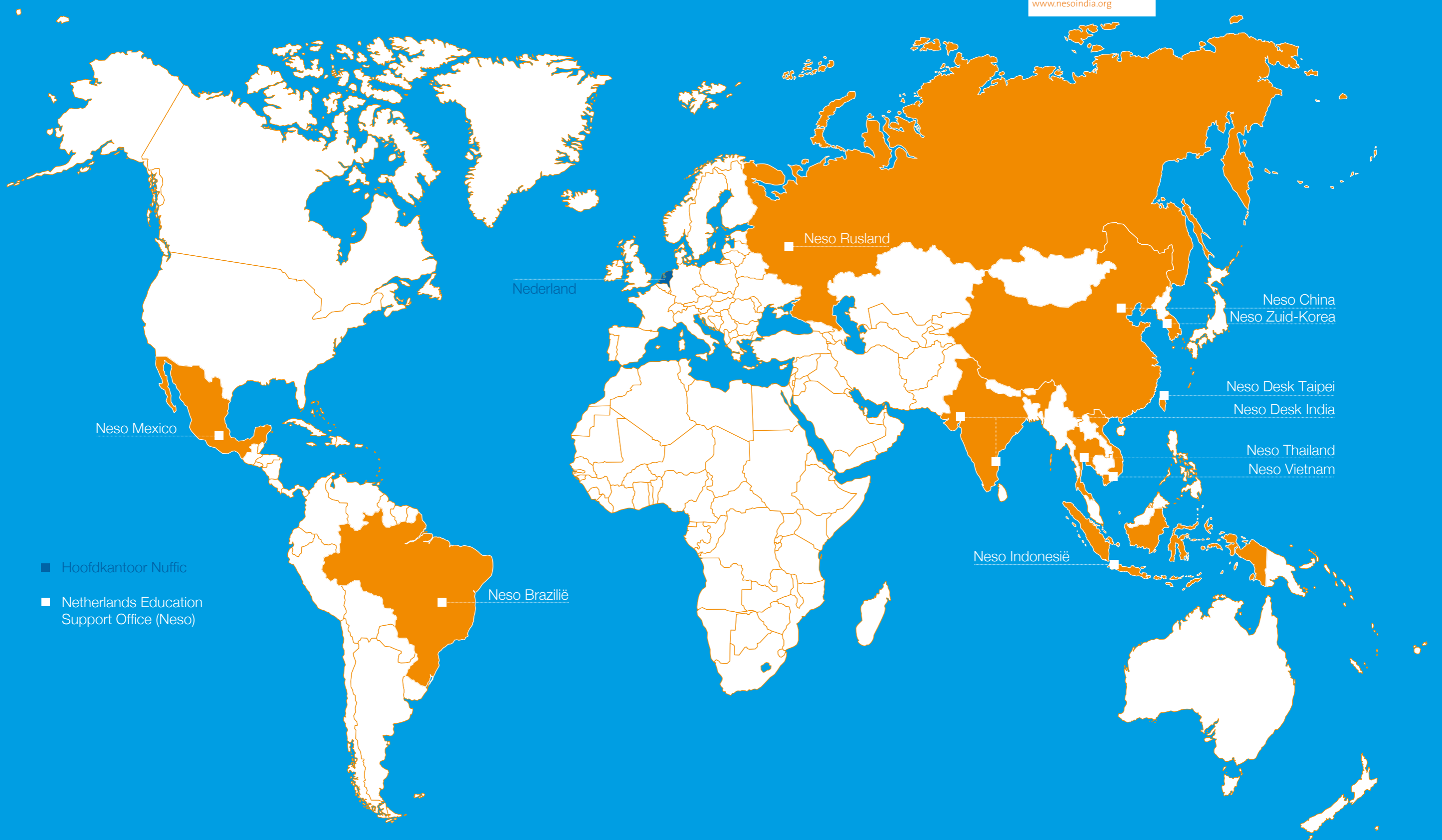
Sinds 2007 in Mexico-stad
 Directeur: Janneke de Geus
www.nesomexico.org

Nuffic Neso Brazilië

Sinds 2008 in Brasilia
 Directeur: Remon Boef
www.nesobrazil.org

Nuffic Nesodesk India

Sinds 2009 in Chennai
 Medewerker: Sudha Sudeep
www.nesoindia.org



■ Hoofdkantoor Nuffic

■ Netherlands Education Support Office (Neso)

PLASTERK TREKT JAARLIJKS

TWEË MILJOEN EXTRA UIT VOOR NESO-PROGRAMMA

Neso's moeten professionaliseren

Na meer dan tien jaar zijn de Neso-kantoren niet meer weg te denken uit de wereld van internationalisering in het hoger onderwijs. Maar om in de toekomst succesvol te blijven, is een professionaliseringslag nodig, zo blijkt uit recente evaluaties. 'Het mag allemaal wel wat proactiever.'

Wie leest met welke taken de buitenlandse kantoren van de Nuffic zijn belast, stelt zich misschien grote bureaus voor met veel personeel die in uitgestrekte landen als India, Brazilië en Rusland het Nederlandse hoger onderwijs op de kaart zetten. In werkelijkheid werken bij de meeste Neso's slechts vijf mensen. Het takenpakket is niet gering: de promotie van Nederland als aantrekkelijke onderwijsbestemming, het in kaart brengen van de lokale onderwijsmarkt en steun bieden bij het opzetten van institutionele samenwerking. Sinds 1997 zijn, verspreid over de hele wereld, in totaal tien *Netherlands Education Support Offices* opgericht. "De Nuffic heeft een stevige infrastructuur van Neso-kantoren neergezet", concludeert minister Plasterk. Maar dat betekent niet dat de klus is geklaard. Uit twee evaluaties van het Neso-

programma die dit jaar zijn afgerond, blijkt dat het concept goed wordt gewaardeerd, maar dat aan de uitvoering van het programma nog wel wat schort. De Nuffic zelf startte eind vorig jaar als eerste een evaluatie naar het functioneren van haar buitenlandse kantoren. Kort daarop volgde onderzoek door een onafhankelijke evaluatiecommissie¹. Beide evaluaties werden door minister Plasterk aan de Tweede Kamer aangeboden. De eindconclusies van beide rapporten ontlopen elkaar niet veel. Het Neso-stelsel is een waardevol instrument, maar een professionaliseringslag is nodig. De pioniersfase loopt ten einde, verbeteringen zijn noodzakelijk en er valt nog veel te winnen aan effectiviteit en slagkracht.

Brug

Voor succesvol optreden in de toekomst zijn diepgaande analyses van trends op de onderwijsmarkt in de diverse landen een absolute must, vindt de commissie. De Nuffic beschikt nu in onvoldoende mate over die deskundigheid en daarin zal dus geïnvesteerd moeten worden. Ook moeten de Neso's meer gaan samenwerken met het bedrijfsleven. Een zwak punt in het Neso-programma was tot nu toe de communicatie tussen de Nuffic en de Nederlandse instellingen. Ook dat is volgens de commissie een prominent agendapunt voor de toekomst. De kantoren, waarvan de helft pas ongeveer een jaar bezig is, vormen een belangrijke brug tussen

Nederland en de Neso-landen. Ze bieden veel aanknopingspunten om de internationalisering van het Nederlandse hoger onderwijs te versterken en talentvolle kenniswerkers aan te trekken. Plasterk geeft daarom tot en met 2010 jaarlijks zelfs twee miljoen euro extra uit aan het programma. Voorwaarde is dat er vanaf 2010 met prestatie-indicatoren gewerkt gaat worden, zodat het ministerie over drie jaar kan toetsen of de Neso's de gestelde doelen hebben bereikt.

Realistische keuze

Opvallend is dat tot nu toe niet duidelijk was hoe de Neso's presteerden. Er waren hoge verwachtingen, maar weinig concrete doelstellingen waaraan kon worden afgemeten of een Neso aan die verwachtingen voldeed. De onafhankelijke evaluatiecommissie moest zich daarom vooral baseren op interviews met betrokkenen.

Werken met prestatie-indicatoren moet een dergelijke situatie in de toekomst voorkomen. Zo zal niet alleen het aantal studenten dat vanuit Neso-landen naar Nederland komt jaarlijks worden gemeten, maar ook het aantal gerealiseerde samenwerkingsverbanden tussen onderwijsinstellingen en met bedrijven. Daarnaast zal jaarlijks in kaart worden gebracht hoe tevreden studenten en instellingen zijn over de diensten van de Neso's.

Bij de Nuffic is directeur communicatie Hanneke Teekens verantwoordelijk voor het functioneren van de Neso's. De afgelopen jaren heeft zij de opening van zes Neso-kantoren begeleid. Het invoeren van pres-

tatie-indicatoren vindt zij een realistische keuze, maar ze plaatst wel een kanttekening bij de mogelijkheden. Als voorbeeld noemt ze de studentenaantallen. "Het aantal studenten dat uit Neso-landen naar Nederland komt, kun je niet alleen toeschrijven aan de activiteiten van de Neso's. De instellingen zelf doen ook hun deel van het werk. Je kunt niet altijd herleiden hoe die studenten in Nederland terecht zijn gekomen." Wat volgens Teekens wel kan, is het tellen van het aantal hits op de Neso-websites, en het bijhouden van het aantal bezoekers op de kantoren. "Daar moet uiteindelijk een stijgende lijn zichtbaar zijn."

Er zijn ook andere redenen waarom het moeilijk is om te beoordelen hoe een Neso het doet. Zo zijn er veel partijen bij de kantoren betrokken, en die hebben allemaal andere belangen en verwachtingen. Dat blijkt wel uit de gesprekken die de onafhankelijke evaluatiecommissie voerde met medewerkers van international offices, de VSNU, de HBO-Raad, het ministerie van Onderwijs, de Nuffic, de Economische Voorlichtingsdienst (EVD) en andere belangengroepen. 'De Nuffic moet veel meer samenwerken met internationale handelskantoren', zegt de EVD. 'Neso-medewerkers richten zich te veel op universiteiten', oordeelt de HBO-Raad. 'De Neso's zouden samenwerking met internationale wetenschappelijke instituten moeten kunnen aansturen', vindt de VSNU.

Marketingexpertise

Nederlandse onderwijsinstellingen zijn in beginsel positief over het bestaan van de Neso's. Maar er is ook een luide roep om professionalisering,

¹ Die commissie bestond uit Douwe Breimer (oud-rector Universiteit Leiden), Cor Boom (oud-voorzitter raad van bestuur Saxion Hogescholen) en Emil Broesterhuizen (oud-directievoorzitter KNAW).

stelde de commissie vast. Vooral op het gebied van marketingexpertise. Heleen Harms, onderwijsmanager aan de Rotterdam Business School en verantwoordelijk voor de internationalisering bij dit instituut van de Hogeschool Rotterdam, kan dit wel toelichten. "Het mag allemaal wel wat proactiever", vindt ze. "Veel trends moeten we zelf ontdekken in de praktijk, terwijl je die graag van tevoren zou horen, bijvoorbeeld in een analyse door een Neso." Nederlandse instellingen en de EVD hopen ook dat de Neso's in de komende jaren de banden met het bedrijfsleven en de ambassades kunnen versterken. Op die manier kan een aansprekend, completer beeld van Nederland worden uitgedragen. De commissie ziet het als een optie om Neso-kantoren onder te brengen bij Netherlands Business Support Offices. Harms is een groot voorstander van nauwere samenwerking tussen deze kantoren van de EVD en de Neso's. "Wij zoeken als business school heel nadrukkelijk aansluiting met het bedrijfsleven in het buitenland. Bijvoorbeeld voor afstudeerprojecten en stagebemiddeling. Het zou mooi zijn als we dit via de Neso's konden realiseren." Veel instellingen dringen verder aan op het uitbreiden van alumninetwerken in samenwerking met bedrijven.

Vrijblijvend

Hanneke Teekens ziet de oproep tot professionalisering als het bewijs dat er een nieuwe fase is aangebroken in de internationalisering. "De tijd van vrijblijvend iets doen in het buitenland is definitief voorbij. Bij veel instellingen gaat het niet meer alleen om het aantrekken van betalende studenten, maar bijvoorbeeld ook om institutionele samenwerking." Neso's moeten volgens Teekens op die wensen inspringen en een makelaarsrol gaan vervullen. De evaluatiecommissie constateert dat het internationaliseringsbeleid bij een aantal instellingen nog in de kinderschoenen staat. Voor de Neso's kan dit lastig zijn, omdat de aard van hun werk voor een deel wordt bepaald door de vraag van de instellingen. Ook daar zal dus de nodige professionalisering moeten plaatsvinden, vindt ook Teekens. "Instellingen moeten beter articuleren wat ze met hun internationalisering willen. Op dit moment weten wij onvoldoende wat

instellingen willen van een bepaald Neso-kantoor. Wij moeten hen helpen bij die vraagstelling en een en ander op onze beurt beter in kaart brengen."

Kloof

Indirect raakt Teekens daarmee aan een van de andere aanbevelingen van de commissie.

Een prominent verbeterpunt voor de komende jaren is de communicatie tussen de instellingen en de Nuffic over de internationale marketing van het hoger onderwijs. Nu betitelt de commissie die communicatie als 'gebrekig'; ze spreekt van een kloof. "De wisselwerking tussen de genoemde partijen laat op zowel bestuurlijk als strategisch beleidsvormend en operationeel niveau te wensen over", schrijft de commissie.

"Veel trends moeten we zelf ontdekken, terwijl we ze graag in een Neso-analyse zouden willen lezen"

In de eerste Neso-fase (2001-2005) vond overleg over Neso's plaats in de Programmaraad. Instellingen betaalden toen nog contributie om gebruik te maken van de Neso-diensten en waren daarmee automatisch lid van de Programmaraad. Toen in 2004 werd besloten dat de overheid de Neso's volledig zou bekostigen, veranderde ook het mandaat van de Programmaraad. In 2008 heeft de Nuffic dit overleg beëindigd, uit onvrede met wat zij ervoer als "gebrekige kwaliteit van het overleg".

De Programmaraad heeft zich inmiddels op eigen initiatief omgevormd tot het Dutch Higher Education Network for International Marketing (Dhenim), dat begin 2009 van start is gegaan. De Nuffic heeft op haar beurt een begin gemaakt met klankbordgroepen die vier keer per jaar samenkomen en proberen praktische en concrete onderwerpen te agenderen, zoals: welke fairs worden bezocht en welke activiteiten zijn belangrijk?

Volgens Heleen Harms, lid van Dhenim, moeten ook deze klankbordgroepen professioneler gaan opereren. "De informatie over de klankbordmiddagen komt vaak op de verkeerde plek binnen bij de instellingen. Met het gevolg dat er niemand naartoe gaat. Of er gaan mensen naartoe die geen mandaat hebben over de onderwerpen die worden besproken." Harms vindt de onderwerpkeuze tot nu toe ook erg breed. "Het zou mooi zijn als de Nuffic gericht mensen uitnodigde die met

bepaalde onderwerpen bezig zijn en per middag onderwerpen koos die ook echt bij elkaar horen." Sander van den Eijnden, algemeen directeur van de Nuffic, is het eens met de constatering van de evaluatiecommissie dat de communicatie te wensen overlaat. Het overleg op bestuurlijk niveau is volgens hem nu goed afgedekt doordat de Nuffic zitting heeft genomen in werkgroepen van de HBO-Raad en de VSNU. Ook in de klankbordgroepen waar de praktische zaken worden besproken, heeft hij vertrouwen. De Nuffic heeft inmiddels ook zitting genomen in Dhenim. Veel lastiger vindt Van den Eijnden hoe het overleg op beleidsstrategisch niveau moet worden vormgegeven. "Sommige instellingen hebben een duidelijke strategie, bij andere instellingen komt dat nog niet zo uit de verf." De commissie oppert het idee om medewerkers van instellingen tijdelijk te detacheren bij Neso-kantoren. Daardoor zal het begrip over en weer toenemen en kunnen de relaties tussen de instellingen, de Nuffic

en de Neso's verbeteren, denkt zij. In 2010 begint de derde fase van het Neso-programma. Uitbreiding van het aantal Neso-landen is voorlopig volgens de commissie niet wenselijk. Eerst moet het huidige netwerk goed draaien, de pas gestarte kantoren moeten zich bewijzen en de dienstverlening van de oudere Neso's moet worden verbreed en verdiept. Vanuit de instellingen is er wel belangstelling voor uitbreiding van het aantal Neso-landen. Oost-Europa, het Midden-Oosten, Japan en Zuid-Afrika worden regelmatig genoemd. Maar dat zal pas na 2013 worden bekeken. "Anders dan in het verleden is het wenselijk dat de keuzes voor nieuwe vestigingen onderwerp zullen zijn van open overleg met het hoger onderwijs", luidt het advies van de commissie. Om daar een goede vorm voor te vinden, is er nog drie jaar tijd. Met een flinke dosis slagkracht moet dat lukken.

ROB BURKHARD

