

CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 30 september 2015
Commissievergadering : FPB
Agendapunt : The Most Welcoming University
Bijgevoegde stukken : CvB UIT - 1352

Betrokken dienst: HR

Secretaris: mr. H.J. van Keulen

Portefeuillehouder: ir. K.J. van Ast

paraaf: _____

paraaf: _____

paraaf: _____

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- Ter informatie
- Ter advisering
- Ter instemming
- Anders:

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium: CvB vergadering

Datum behandeling: 24 augustus 2015

Naam agendapunt: The Most Welcoming University

Conclusie toen: Het College van Bestuur besluit in te stemmen met het voorgestelde beleidsplan ter verbetering van beleid, procedures en services voor buitenlandse medewerkers en gasten.

3. Toelichting/samenvatting:

This proposal is the result of the translation made of the UT Vision2020 strategy to HR policy. The UT core value of 'internationalization' is translated into the proposed innovations in HR internationalization policy. The starting point is the need of the target group employees and guests. They were explicitly involved in the preparation process of this proposal.

With this plan, the university aims to acquire a distinctive position in the international labor market for scientists. It contributes to a strong employer brand and a distinctive profile. The proposed services will be an USP of the employer. The UT will be known as "The most welcoming University". By bundling HR expertise in internationalization and services in a recognizable place within the organization, it provides benefits for international staff and guests. Efficiency will be achieved by leaning processes.

The policy on facilitating outgoing staff is focused on the acquisition of alumni who will act as ambassadors for the university. They can play an important role in recruitment of new staff.

4. (Voorgenomen) besluit CvB:

Gezien

Gehoord

Overwegende

Besluit het CvB de 'The Most Welcoming University' voor te leggen aan de UR.

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)

Eerder in URaad aan de orde geweest?

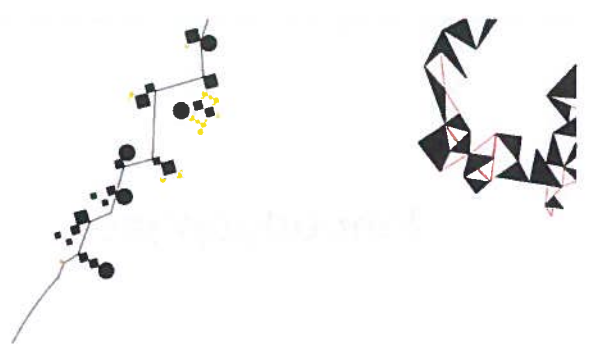
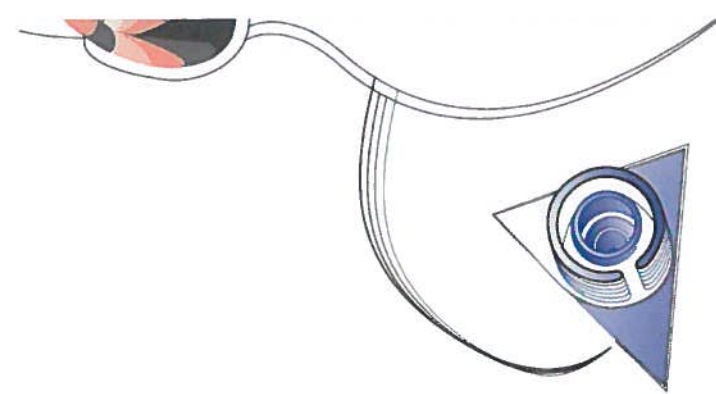
Nee.

Ja, op

Conclusie toen:

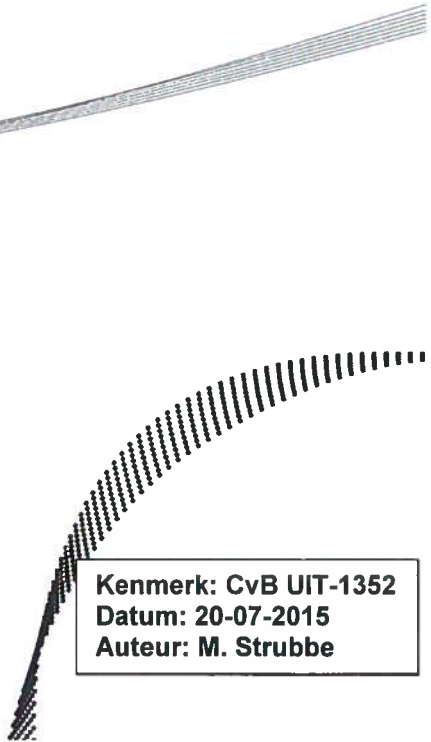
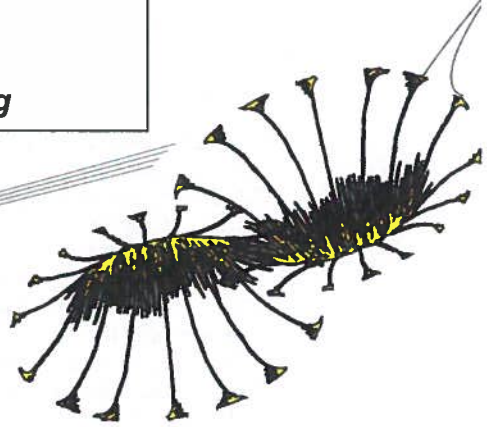
Nadere toelichting: (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....
.....



The most welcoming University

*International staff & guest services
Incoming, during the stay & outgoing*



Kenmerk: CvB UIT-1352
Datum: 20-07-2015
Auteur: M. Strubbe

Inhoudsopgave

1	AANLEIDING	2
1.1	Vision 2020	2
1.2	HR beleid in relatie tot Vision 2020	2
1.3	Cijfers: Internationale medewerkers	3
1.3.1	Instroom	3
2	AANPAK	6
2.1	Desk research	6
2.1.1	Culturele adaptatie	6
2.1.2	Interculturele effectiviteit	7
2.1.3	Relevante interne documenten	7
2.2	Field research	8
3	RESULTATEN	8
3.1	Fase oriëntatie en voorbereiding	8
3.1.1	Informatie & communicatie	9
3.1.2	Services & organisatie	10
3.1.3	Gedrag	10
3.2	Fase aankomst	11
3.2.1	Informatie & communicatie	11
3.2.2	Services en organisatie	12
3.3	Fase verblijf	13
3.3.1	Informatie en communicatie	13
3.3.2	Services en campus	13
3.4	Fase vertrek	15
3.4.1	Informatie & Communicatie	15
3.4.2	Services	15
3.5	Service pakketten	16
	BIJLAGE 1 WERKSESSIES & GESPREKKEN	20
	BIJLAGE 2 SAMENVATTINGEN WERKSESSIES	21
	BIJLAGE 3 LEAN COMMUNICATIEPROCES PROMOVENDI	26
	BIJLAGE 4 CHECKLIST UPON DEPARTURE	27
	BIJLAGE 5 EXIT INTERVIEW	29
	BIJLAGE 6 PREVIEW PHD: 'A CASE STUDY'	31

1 Aanleiding

De Universiteit Twente (UT) heeft de ambitie om zich sterker te positioneren als internationale universiteit. Om het verwachte tekort aan kenniskapitaal, op de Nederlandse arbeidsmarkt, op te vangen en de meest talentvolle wetenschappers aan ons te binden is internationalisering een belangrijk strategisch en noodzakelijk doel van de Universiteit Twente. Het aantrekken van talentvolle wetenschappers gaat verder dan de landsgrenzen.

Dit is de aanleiding geweest om in 2014 de strategie voor de UT aan te scherpen en daarmee verder invulling te geven aan de internationaliseringsambities.

1.1 Vision 2020

In de aangescherpte strategie *Vision 2020* van de UT geven we aan dat ons werkveld volledig internationaal wordt. Door onze combinatie van wetenschappelijke excellentie, ondernemendheid en internationale oriëntatie zal de maatschappelijke impact in 2020 groter zijn dan ooit. Een van de ambities die genoemd zijn is het ontwikkelen van een aantrekkelijke internationale universiteitsgemeenschap met een grote diversiteit en mobiliteit.

Dit moet uiteindelijk leiden tot een universiteit waar "internationalisering" in 2020 een onlosmakelijke eigenschap van het onderwijs is geworden en wordt weerspiegeld in de samenstelling van de populatie en in alle bedrijfsaspecten en uitingen van de organisatie.

1.2 HR beleid in relatie tot Vision 2020

HR beleid is in 2020 ondersteunend aan het primaire proces, zoals versterking van de (internationale) wervingskracht van de UT. Dit HR beleid is te linken aan de kernwaarden van visie 2020. Belangrijk daarbij is dat er keuzes worden gemaakt zijn voor een beperkt aantal beleidsinitiatieven, die dan ook ten volle gedragen en gerealiseerd gaan worden. Bij de kernwaarden van visie 2020 is voor internationalisering de volgende HR-opdracht geformuleerd:

De UT heeft als doel een onderscheidende positie te verwerven op de internationale arbeidsmarktmarkt voor wetenschappers. Dit vereist een vertaling van de UT visie 2020 naar een stevig onderscheidend werkgeversprofiel. Daartoe zal beleid op 'incoming en outgoing staff services' worden ontwikkeld als belangrijke USP. Onderzocht zal worden of bundeling van de aanwezige HR-expertise betreffende international staff extra voordelen biedt voor internationaal personeel. Voorts zal beleid op het begeleiden en in beeld houden van 'outgoing staff' worden verstevigd; zij zijn tevens toekomstige ambassadeurs en kunnen een rol spelen in de werving. De UT wil gekend zijn als "The most welcoming University".

Dit projectplan doet een aantal praktische beleidsvoorstellen om de positie van de UT op de internationale arbeidsmarkt voor wetenschappelijk personeel te versterken. Uitgangspunt hierbij is 'service excellence' voor de doelgroep internationale medewerkers en gasten (incl promovendi) en hun gezinnen.

Onderstaande voorstellen volgen de verschillende fasen van het verblijf van de wetenschapper in Nederland:

1. oriëntatie en voorbereiding
2. aankomst
3. verblijf (inclusief faciliteiten voor partners)
4. vertrek

1.3 Cijfers: Internationale medewerkers

Om een algemeen beeld te schetsen van de instroom van de afgelopen jaren zijn hieronder enkele cijfers gepresenteerd die de omvang van de instroom, het land van herkomst en het type medewerker weergeven.

1.3.1 Instroom

In 2014 zien we een toename van de instroom non- EU medewerkers en gasten. De instroom vanuit Europese landen buiten Nederland is nagenoeg gelijk gebleven. In totaal zijn er in 2013, 2014 en 2015 tot nu toe, medewerkers van ruim 80 verschillende nationaliteiten ingestroomd.

Instroom Internationale medewerkers per faculteit						
	2013		2014		2015 Q1	
Faculteit	Non EU	EU	Non EU	EU	Non EU	EU
CTW	25	18	32	19	13	8
EWI	46	28	52	21	13	7
BMS (GW)	7	9	8	9	2	2
ITC	51	7	41	15	10	3
BMS (MB)	21	13	40	22	4	5
TNW	77	40	81	32	16	11
Sub Totaal	227	115	264	118	58	36
Totaal	342		382		94	

Tabel 1. Instroom cijfers per faculteit, verdeeld in Non EU en EU.

2013 = peildatum 31/12/2013 voor alle medewerkers die zijn ingestroomd in 2013 en op 31/12/2013 nog in dienst waren.

2014 = peildatum 31/12/2014 voor alle medewerkers die zijn ingestroomd in 2014 en op 31/12/2014 nog in dienst waren.

2015_Q1 = peildatum 31/03/2015 voor alle medewerkers die zijn ingestroomd in 2015 en op 31/03/2015 nog in dienst waren.

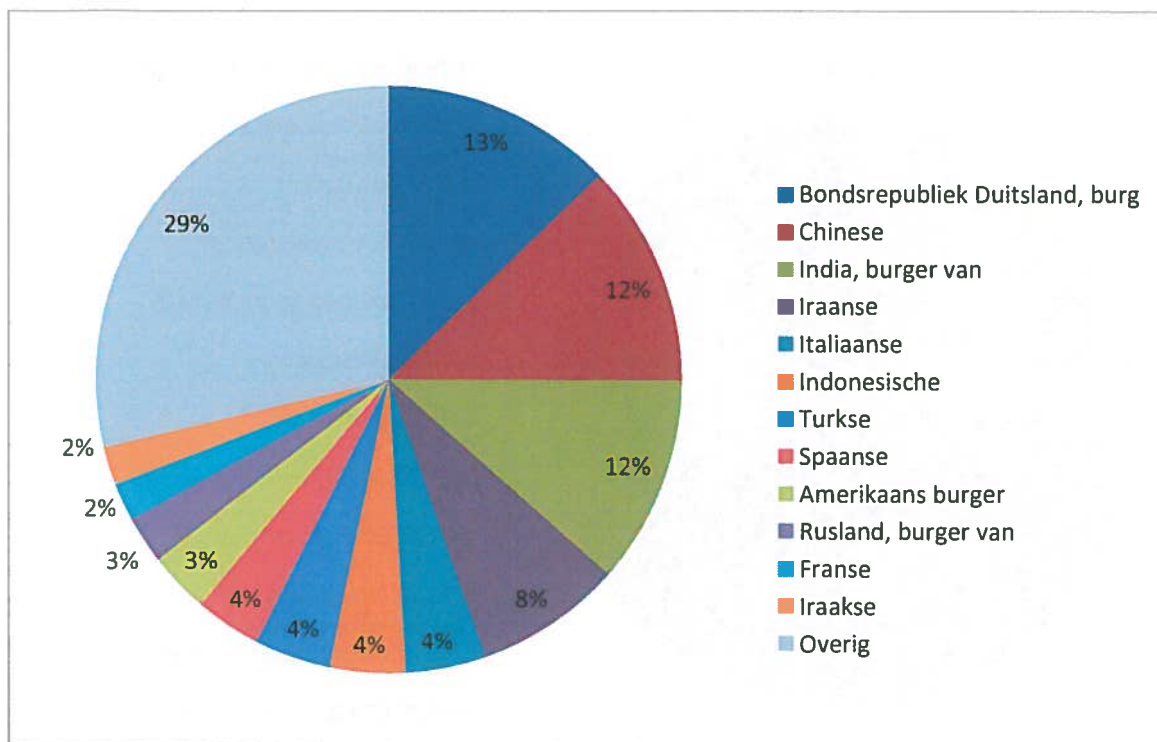
	Q1 2013	% t.o.v heel 2013	Q1 2014	% t.o.v. heel 2014	2015 Q1	2015 trend
EU	33	29%	28	24%	36	136
NonEU	49	22%	36	14%	58	322
Totaal	82	24%	64	17%	94	458

Tabel 2. Instroom in de tijd met trend berekening voor 2015 uitgaande van de totale instroom in het jaar in Q1 2013 en Q1 2014.

In tabel 2 zien we dat er in 2015 een toename verwacht wordt in de instroom van internationale medewerkers en gasten van ongeveer 20 % t.o.v. 2014 , uitgaande van dezelfde gemiddelde verdeling van instroom gedurende het jaar als in 2013 en 2014.

Type	2013	2014	2015 Q1
Gasten	40%	54%	33%
WP	52 %	45%	67%
OBP	8%	1%	0

Tabel 3. Percentage instroom internationale medewerkers & gasten per type

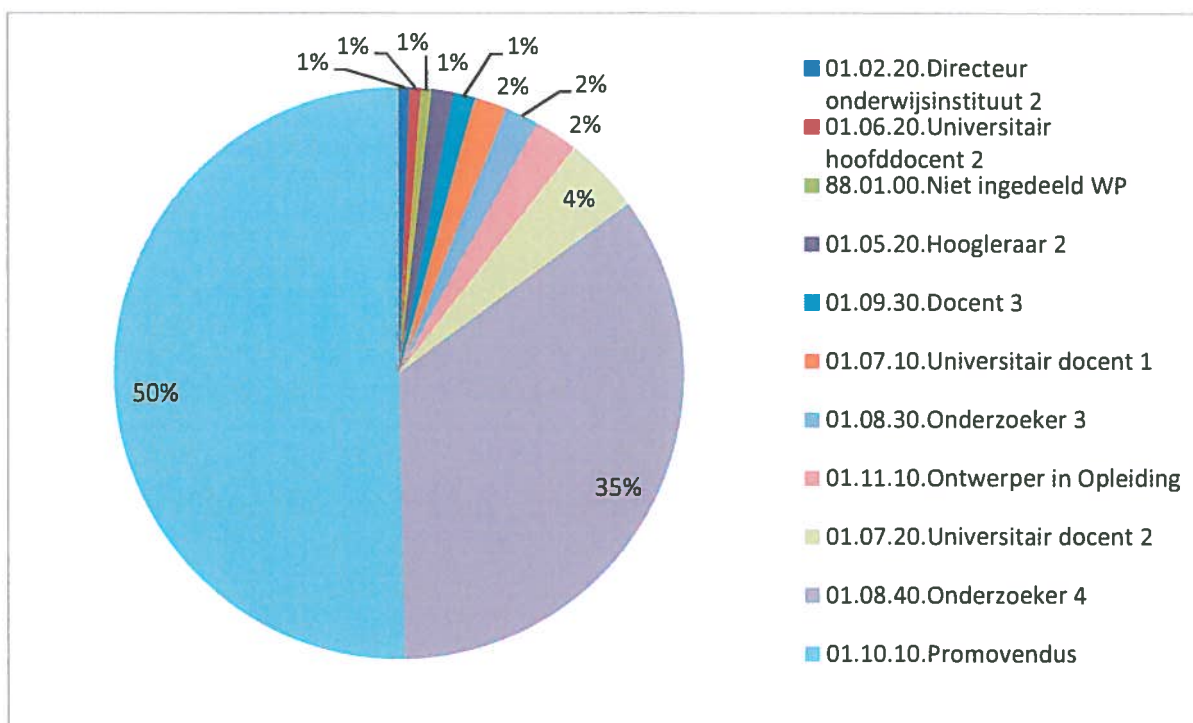


Figuur 1: Percentage instroom per buitenlandse nationaliteit (WP, gasten en OBP) 2014

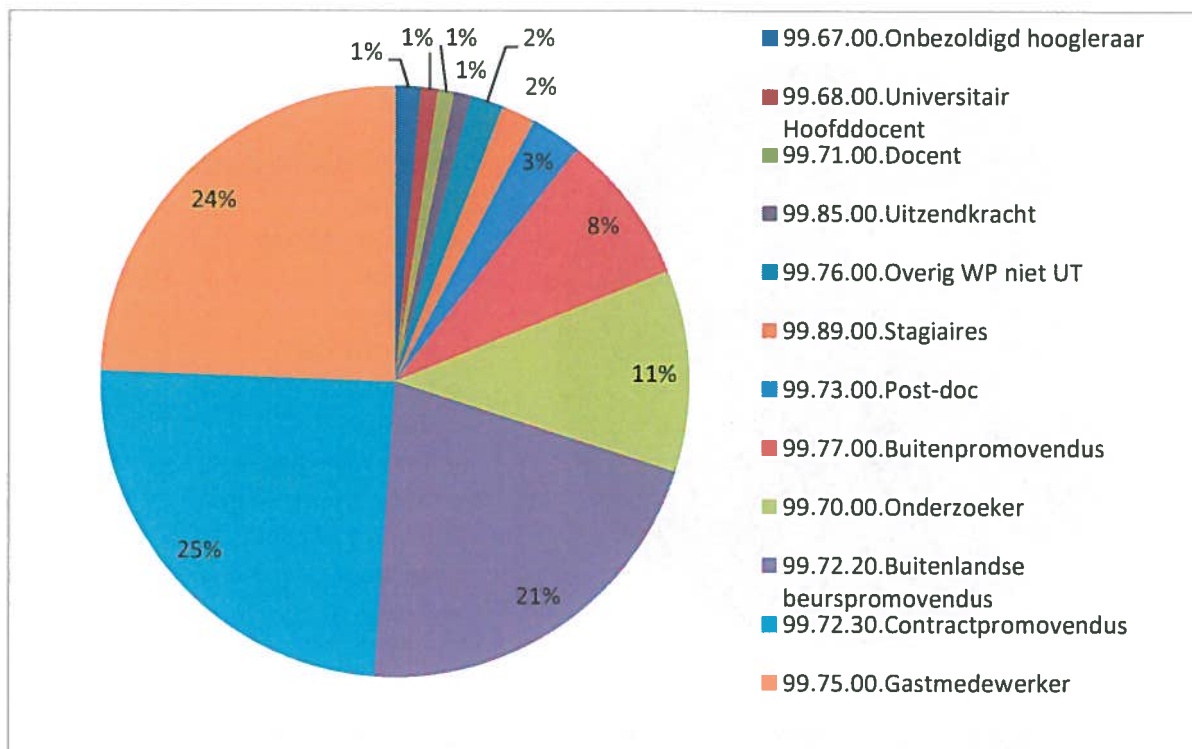
In figuur 1 is de instroom weergegeven per nationaliteit. In 2014 nam de instroom vanuit China af van 16% aandeel in 2013 naar 12 % in 2014. Daarentegen nam de instroom vanuit India toe van 8% in 2013 naar 12 % in 2014.

In 2014 is de instroom vanuit Europese landen als volgt verdeeld: Duitsland (13%), Italië (4 %), Spanje (4 %).

In figuur 2 en 3 is de instroom weer gegeven per UFO indeling in 2014. De diversiteit in type medewerker is groter bij de groep gasten. Voor de groep medewerkers met aanstelling geldt dat 50 % promovendus is en 35 % als onderzoeker is aangesteld.



Figuur 2: Percentage instroom WP medewerkers per UFO code 2014



Figuur 3: Percentage instroom gasten per UFO code 2014

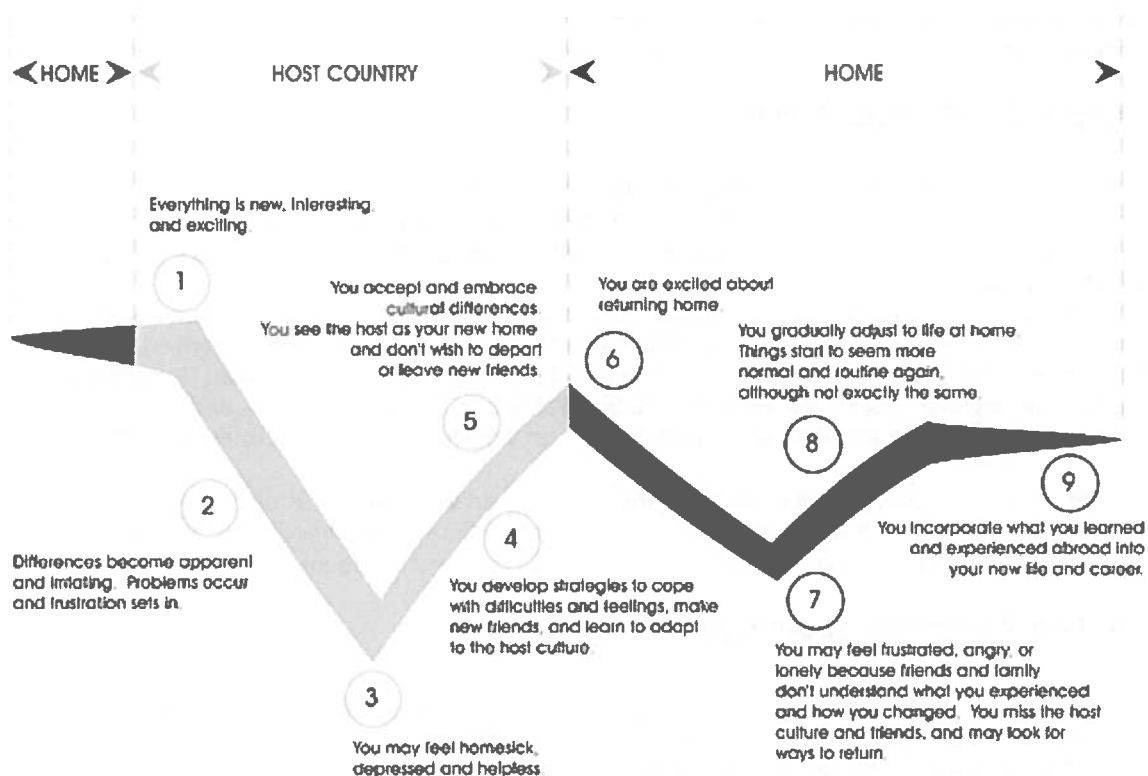
2 Aanpak

Om tot een organisatie breed gedragen en grondig advies te komen is er het nodige onderzoek gedaan waaronder het raadplegen van diverse reeds beschikbare bronnen. Tevens zijn er diverse gesprekken gevoerd met internationale medewerkers en gasten.

2.1 Desk research

2.1.1 Culturele adaptatie

In de literatuur zijn verschillende onderzoeken te raadplegen die een beschrijving geven van het welbevinden van internationale medewerkers uitgezet in de tijd. Wanneer medewerkers zich onvoldoende gesteund voelen kan een verhoogt ziekte percentage, mindere werkprestaties en vroegtijdig vertrek bij deze medewerkers het gevolg zijn. Bij de samenwerking tussen verschillende culturen treedt er eerst een cultuurschok op. Volgens Hofstede (1991), sociaal psycholoog, verloopt dit gewenningsproces volgens een acculturatiecurve. Deze curve is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Acculturatiecurve Hofstede (1991)

Er zijn verschillende fases gedefinieerd die ruwweg in 4 hoofdfasen ingedeeld kunnen worden.

- Euforie: 1
- Cultuurschok: 2 en 3
- Acculturatie: 4
- Evenwicht: 5

Euforie

Dit is meestal een periode die niet lang duurt. Er is sprake van een positieve emotie omdat men in aanraking komt met een nieuwe cultuur. Men kan zelfs spreken over een zeker vakantiegevoel dat bij de medewerkers ontstaat, ook wel de honeymoon fase genoemd.

Cultuurschok

De fundamentele waarden die we hebben geleerd zijn de basis voor cultuuruitingen zoals de rituelen en symbolen. De medewerker die in het buitenland gaat werken kan deze oppervlakkige cultuuruitingen leren, maar de achterliggende waarden herkent hij niet, laat staan dat hij ze aanvoelt. Buitenlandse medewerkers moeten in de nieuwe omgeving weer de meest eenvoudige dingen opnieuw leren. Dit leidt vaak tot gevoelens van angst, machteloosheid en vijandigheid ten opzichte van de nieuwe omgeving. Met name in deze fase is het zeer van belang dat de medewerker gesteund wordt door de werkgever in het opbouwen van een nieuw leven. Waardoor het negatieve effect van deze fase wordt opgevangen. Dit zelfde geldt voor eventuele mee of na reizende partners ook zij ervaren deze acculturatie fases. Wanneer de partner zich niet thuis voelt, kan dit tevens een reden zijn om vroegtijdig te vertrekken of relatieproblemen veroorzaken die hun weerslag kunnen hebben op de werkprestaties.

Acculturatie

Men went langzaam aan de nieuwe omstandigheden, maakt zich nieuwe waarden eigen, vindt een nieuw zelfvertrouwen en bouwt een sociaal netwerk op.

Evenwicht

Nu is er sprake van een nieuw mentaal evenwicht. Er wordt een vergelijk gemaakt tussen het leven in de nieuwe situatie en de leefsituatie die men in het thuisland had.

Dezelfde curve is van toepassing wanneer iemand terug gaat naar het thuisland alleen is het effect minder groot dan bij binnen komen in een onbekend land. (6,7,8,9).

2.1.2 Interculturele effectiviteit

Samenwerking tussen mensen uit verschillende landen en culturen verloopt lang niet altijd soepel. Mensen vinden het vaak moeilijk om te gaan met mensen die cultureel van hen verschillen. Sommigen zijn echter 'intercultureel effectiever', dat wil zeggen dat ze beter met die verschillen kunnen omgaan dan anderen.

Een groot aantal in de literatuur relevant geachte factoren voor interculturele effectiviteit kon tot de volgende vijf competenties en of eigenschappen samengevat worden: culturele empathie, open mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001). De eigenschappen zijn door middel van training te verbeteren. Twee andere belangrijke zaken die in de literatuur genoemd worden ter verhoging van de interculturele effectiviteit is:

- Kennisnemen van de lokale taal. Het geeft toegang tot veel informatie uit de lokale cultuur en het vermindert de angst om met mensen van het nieuwe land in contact te treden.
- Geïnformeerd te zijn over het land waar men naar toe reist en de lokale cultuur.

2.1.3 Relevante interne documenten

Binnen de UT zijn verschillende documenten reeds aanwezig die relateren aan en aanleiding geven tot het opzetten van een programma voor internationale medewerkers.

De reeds beschikbare documenten die in relatie staan tot de ondersteuning van internationale medewerkers:

- Vision 2020 (2014)
- Internationaliseringsvisie (2014)
- VSNU: Advies over de positionering van de Nederlandse universiteiten op de internationale arbeidsmarkt voor wetenschappelijk personeel (2015)
- Opbrengst discussies 'International Knowledge workers day' (Maart 2015)
- FB advies rapport "Optimalisatie proces nieuwe medewerker"
- Optimalisatie I-kolom (2013)
- TGS : Warm welkom (2011)
- Acculturatie (2015)

2.2 Field research

Naast het raadplegen van, voor dit onderwerp relevante documenten, heeft de projectgroep een inventarisatie gemaakt van activiteiten en dienstverlening waar internationale medewerkers zelf behoefte aan hebben.

Er zijn enkele werksessies georganiseerd waar een diverse groep, van verschillende faculteiten, nationaliteiten en functies, (zie bijlage 1) zijn uitgenodigd om hun ervaringen en ideeën te delen. Er is gesproken met een steekproef aan medewerkers die direct te maken hebben met internationale medewerkers, dan wel zich bezig houden met internationalisering in brede zin binnen de UT.

Als laatste is er een inventarisatie gemaakt van onboarding programma's van andere Nederlandse universiteiten (TUD, TUE, Erasmus, RuG) en enkele internationale universiteiten.

De TUE <https://www.tue.nl/universiteit/werken-bij-de-tue/international-employees/introduction-days-for-new-tue-employees-and-for-their-spouses/> heeft in 2014 een onderscheiding ontvangen van 'The forum for expatriate management' voor het beste 'family support program' wat aangeboden wordt door de TUE. De RuG heeft in Q1 van 2015 tevens beleid opgesteld voor partners. Momenteel zijn de meeste Nederlandse universiteiten bezig met een onboarding programma voor internationale medewerkers.

In een internationale vergelijking van universiteiten zien we dat de meeste universiteiten een pakket bieden voor internationale medewerkers.

Niet alleen de top universiteiten, bijvoorbeeld MIT <https://welcome.mit.edu/>, in de wereld hebben een uitgebreid onboarding programma om medewerkers te ondersteunen bij binnenkomst, maar ook kleinere universiteiten die vergelijkbaar zijn met de UT beschikken over een programma voor medewerkers en hun gezinnen. Voorbeeld hiervan is Norwegian University of Science and Technology (NTNU) <http://www.ntnu.edu/nirs/dual-career>. De NTNU ziet een dergelijk programma als een belangrijke meerwaarde om te kunnen blijven concurreren met andere universiteiten die qua ligging, in de buurt van grote steden met veel werkgelegenheid en activiteiten, aantrekkelijker gevonden worden.

3 Resultaten

De resultaten van het onderzoek laten zien dat er drie hoofdthema's zijn binnen de fases van binnenkomen en uitgaan. Deze hoofdthema's zijn;

- 1 Informatie & Communicatie
- 2 Services & organisatie
- 3 Gedrag

Op deze drie thema's dient beleid geformuleerd te worden wat vervolgens organisatie breed wordt geïmplementeerd. Daarbij is het van essentieel belang dat de informatie en services herkenbaar, aantrekkelijk en met een duidelijke naamgeving gepresenteerd worden. Alleen op deze manier kunnen activiteiten ingezet worden in arbeidsmarktcommunicatie en kan er met recht gezegd worden dat de UT als werkgever een uniek en aantrekkelijk programma biedt voor internationale medewerkers.

In de inventarisatie is de vertrek fase van personeel ook mee genomen. Collega's die afscheid nemen worden nog niet standaard opgenomen in alumninetwerken, hen wordt niet standaard gevraagd naar hoe het verblijf in Nederland is bevallen, er wordt beperkt service verleend in wat een internationale medewerker moet regelen voor zijn vertrek. Bovenal wordt hen niet gevraagd of zij een vrije rol als ambassadeur voor de UT en voor Nederland willen vervullen.

3.1 Fase oriëntatie en voorbereiding

Een sterke en aantrekkelijke positie op de internationale arbeidsmarkt begint bij de werving en de positionering van vacante posities. Online presentatie staat hierbij centraal.

3.1.1 Informatie & communicatie

Uit de werksessies blijkt dat informatievoorziening vooraf te beperkt is. De werkgever heeft hier een belangrijke rol in communicatie vooraf richting de medewerker ter voorbereiding op zijn komst naar Nederland. Ook informatie over werken in Nederland, cultuurverschillen zowel op de werkvloer als daarbuiten en mogelijkheden voor het gezin dienen uitgebreid verwoord te zijn via verschillende communicatie middelen.

UT (vacature) website

De UT vacaturewebsite is het eerste portaal waar potentiële sollicitanten direct in contact komen met de UT. De werkgeverspagina met vacante posities en informatie over de werkgever is een belangrijk instrument om kenbaar te maken, aan de potentiële medewerker, waarop de UT als werkgever zich onderscheidt. Wanneer we een onderscheidend welkomstprogramma voor internationale medewerkers hebben ontwikkeld kan dit een belangrijke 'Unique Selling Point' zijn voor de organisatie in het aantrekken van potentieel talent.

De werkgeverspagina met vacante posities bevat momenteel informatie voor buitenlandse medewerkers echter is niet onderscheidend. In de werksessies met internationale medewerkers is aangegeven dat deze informatie te beperkt is en het advies is om het uit te breiden. Een aantrekkelijke werkgeverspagina waar 'High tech, Human touch' centraal staan in een aantrekkelijke vormgeving, is van essentieel belang om de UT als werkgever stevig te positioneren op de internationale arbeidsmarkt

Voorbeelden van informatie: visa, documenten legalisatie, heldere arbeidsvoorwaarden, formaliteiten als verzekeringen, belastingdienst, toeslagen, leven en wonen in Twente, passen woning aanbod (geen studenten huisvesting) internationale scholen voor kinderen, partner services, Nederlandse cultuur en gewoonten, Informatie over de employment duur en wat daarna gebeurt. Nederlandse feestdagen. Shops & webshops (english) voor de eerste levensbehoeften bij aankomst (supermarkt, drogist, huishoudelijke artikelen, fietsenmaker, tweede hands auto verkoop, meubels), duidelijke informatie en uitleg over het openbaar vervoer, vliegvelden, faciliteiten voor partners en kinderen.

Uitgangspunt is het helder stellen van verwachtingen zodat deze zorgen weggenomen kunnen worden bij de internationale medewerkers terwijl zij nog in het thuisland zijn. Daarnaast is het van belang dat de informatievoorziening is toegesneden op de doelgroep medewerkers en gasten.

Academic Transfer

Uit respons onderzoek blijkt dat Academic Transfer een belangrijk medium is voor instroom van wetenschappelijke medewerkers. Daarnaast wordt op dit moment een divers pallet ingezet van internationale media en social media. Gezien de belangrijke rol die Academic Transfer bij de oriëntatiefase speelt, heeft Academic transfer voor alle Nederlandse universiteiten samen het initiatief opgevat om in ieder geval te investeren in Search Engine Advertising en een tool 'Fact cards' te ontwikkelen die iedere universiteit kan personaliseren en implementeren op de eigen website.

Factcards

Onderzoek naar het oriëntatie-gedrag van bezoekers van AcademicTransfer heeft aangetoond dat er behoefte is aan een overzichtelijk, actueel en logisch aanbod van relevante informatie, compleet en op één plek aangeboden. Dat voorkomt dat potentiële kandidaten afhaken tijdens hun oriëntatie. De onderzoeksresultaten en diverse gesprekken hebben er toe gebracht een tool te ontwikkelen met de naam 'Factcards'. Deze tool kan de UT personaliseren en weergeven op de recruitmentsite, de site waar potentiële medewerkers zich oriënteren.

Search Engine Advertising (SEA)

AcademicTransfer wil voorkomen dat instellingen via Google Adwords tegen elkaar gaan opbieden om de hoogste plek in de zoekmachines. Daar is uiteindelijk niemand bij gebaat en het is bovendien geldverspilling. Beter is het wanneer gezamenlijk wordt gestuurd op de positie van 'Holland Branding' met daarbinnen volop ruimte voor individuele branding. De Factcards zullen hier zeker een belangrijke rol in krijgen. Zo kan bijvoorbeeld een Factcard over een instelling het resultaat zijn van

een zoekopdracht en dus bovenin de lijst verschijnen van de zoekresultaten. Dit geldt uiteraard voor alle uiteenlopende zoekwoorden, sub- en hoofdthema's.

Linkedin campagne

LinkedIn is het professionele social media netwerk. De werkgeversrecruitment tools hebben een andere benadering dan traditionele jobboards en is er op gericht om een 'top of mind' positie te creëren van de werkgever. De professionele werkgeverspagina op LinkedIn is een belangrijke basis om het aantal volgers te vergroten. Uit de cijfers die LinkedIn nu al heeft blijkt dat een groot deel van de doelgroep actief is op LinkedIn. Om deze reden is een investering in het netwerk in het kader van 'employer branding' naar verwachting een belangrijke investering. Naast 'employer branding' worden vacatures getarget op de doelgroep en daarmee wordt de latent zoekende kandidaat bereikt.

3.1.2 Services & organisatie

Visa ondersteuning

Wanneer een medewerker heeft gesolliciteerd en is geselecteerd wordt hij momenteel via HR – office foreign employees geholpen met zijn of haar visa procedure. Er wordt een welkomstmil gestuurd met praktische informatie over wat er geregeld dient te worden voordat men Nederland in reist.

Visa ondersteuning door Office Foreign Employees werd positief beoordeeld in alle werksessies door internationale medewerkers. De informatie die verstrekt wordt is duidelijk. Ook in vergelijking met andere universiteiten wordt de visa ondersteuning ervaren als goed georganiseerd en klantgericht.

Daarentegen informeert Office Foreign Employees alleen internationale (gast)medewerkers afkomstig van landen buiten de EU met visum plicht. Hierdoor wordt de groep medewerkers afkomstig vanuit Europa niet geïnformeerd terwijl informatie in veel gevallen ook voor hen belangrijk is (m.u.v. informatie over visa). Ook deze groep ervaart een acculturatieproces wanneer zij in Nederland komen werken. Ondersteuning voor deze groep wordt als even belangrijk ervaren als bij de groep internationale medewerkers die vanuit een niet Europees land naar Nederland komt.

3.1.3 Gedrag

Voor nieuwe buitenlandse medewerkers:

Ter voorbereiding op de verhuizing naar Nederland kan de UT de medewerker al de nodige informatie en ondersteuning bieden, om iemand voor te bereiden op de Nederlandse cultuur en gewoonten. Zoals hierboven besproken is de website in de oriëntatie fase een belangrijk instrument. Op het moment dat iemand geselecteerd is gaat de medewerker zich voorbereiden op zijn komst naar Nederland.

Pre-departure programma

Om de medewerker niet alleen afhankelijk te laten zijn van informatie die hij zelf dient te raadplegen in het thuisland, kan een pre-departure training een instrument zijn dat de medewerker langs een aantal belangrijke zaken leidt ter voorbereiding van zijn komst naar Nederland. Deze training dient ingezet te worden na de definitieve selectie van de kandidaat. Dit kan bestaan uit video voorbeelden om te laten zien hoe men zich in de andere cultuur gedraagt. In de werksessies is aangegeven dat men graag meer informatie wil over de do's en don'ts op de werkvloer en daar op voorbereid wil worden. Het loont de moeite om in deze training ook aandacht te besteden aan non-verbale aspecten van communiceren in Nederland. Juist deze aspecten verschillen van cultuur tot cultuur.

Cultuur assimilator

Onderdeel van de cultuur training kan een (online) cultuur assimilator zijn. De cultuur assimilator is een instrument bestaande uit verschillende cultureel beladen situaties. Het instrument leert mensen de juiste attributies toe te kennen met betrekking tot gedragingen en personen uit de andere cultuur. De cultuur assimilator beoogt dus misverstanden die mensen gedurende intercultureel contact ondervinden te verminderen: het gedrag zelf wordt niet getraind.

Informatie bijeenkomst staff alumnus in het thuisland

Een door de UT georganiseerde ontmoeting met een staff alumnus kan een belangrijk onderdeel vormen bij de voorbereiding van de medewerker en het gezin. De staff alumnus wordt vooraf gerekruteerd binnen het staff alumni netwerk. En zal geïnstrueerd worden op het verstrekken van

benodigde informatie. Daarnaast staat een alumnus vrij relevante tips te verstrekken waar hij zelf baad bij had gedurende het verblijf bij de UT. Als alternatief voor het inzetten van een staff alumnus kan ook een reeds in Nederland verblijvende 'buddy' gevraagd worden om bijv. via skype contact te leggen met de medewerker.

Voor Nederlandse werknemers van de UT:

International academy

Naast het voorbereiden van de internationale medewerkers is een belangrijk aandachtspunt, dat naar voren is gekomen in de werksessies, het gedrag en service houding van de zittende organisatie. Medewerkers ondervonden de organisatie cultuur en de Nederlandse cultuur gesloten. Contact krijgen met Nederlandse collega's werd als moeilijk ervaren en er bestond niet altijd begrip voor de vragen die er bij internationale medewerkers speelt. Ook de informele communicatie op de werkvloer is nog steeds vaak in het Nederlands.

Om de bewustwording en begrip te vergroten dient de interne organisatie voorbereid te worden op de internationale organisatiecultuur. Met name voor front office functies, die als eerste aanspreekpunt dienen voor medewerkers en studenten (functies per eenheid nader te definiëren) zal een verplichte deelname aan de international academy een onderdeel van hun functie vormen. Onderdelen van de international academy zijn:

1. Interculturele vaardigheidstraining
2. Engelse taaltraining
3. Hospitality / klantgerichtheidstraining

3.2 Fase aankomst

De aankomstfase wordt ervaren als een zeer belangrijke fase waarin de medewerker een eerste indruk vestigt van de nieuwe leefomgeving en de organisatie. In de werksessies werd de aankomst fase minder goed beoordeeld.

3.2.1 Informatie & communicatie

Introductiebeleid 'Welcome days for staff & partners'

Om internationale medewerkers grondig voor te bereiden en te begeleiden bij het ontwikkelen van een interculturele effectiviteit, is het verder ontwikkelen van introductiebeleid met een passend introductie programma noodzakelijk. Het doel van een gedegen welkomst programma is het gevoel creëren dat de medewerker gewild is.

In de werksessie werd nadrukkelijk aangegeven dat de introductie bijeenkomst belangrijk gevonden wordt. Echter is het aantal deelnemers bij deelname aan de introductie bijeenkomsten tegenvallend. Als reden werd aangedragen dat een uitnodiging voor een introductie bijeenkomst als niet meer relevant wordt ervaren wanneer iemand reeds enkele maanden in dienst is. Enkele aanbevelingen vanuit de werksessies voor nieuw introductiebeleid:

- Frequentie: minimaal 1 maal per maand aanbieden
- Partners uitnodigen
- Ontwikkelen Nederlandse cultuur workshop in navolging op het pre-departure programme voor alle internationale staff & partners.
- Aandacht voor 'ongeschreven regels' op de werkvloer
- Diverse introducties op elkaar afstemmen (UT introductie, facultaire introductie, vakgroep en werkplek introductie) Er dient beleid gemaakt te worden op de introductie van nieuw personeel en in het bijzonder van internationale medewerkers.
- Aanbevelingen voor de vakgroep introductie: 1^e werkdag programma en checklist ontwikkelen.

'Doing a PhD a case study'

Het boekje 'Doing a PhD a case study' (bijlage 5 preview) is geschreven door een UT promovendus Julia Wijnmaalen (CTW) Het boekje heeft als functie op informele wijze de promovendus informeren over het promotie traject. Het kan bijdragen aan het relativeren van ingewikkelde fases van het promotietraject waardoor de promovendus zich gesteund voelt. Een afspraak met HR is ook voor

bursalen interessant om informatie te verkrijgen die ook hen aangaat. Bijv. ten aanzien van gezondheid en veiligheid op de werkvloer. Het boekje zal als welkomstgeschenk aan binnenkomende promovendi (alle typen) worden verstrekt door HR via de vakgroepen.

Lean communicatie richting promovendi

Het welkom heten van nieuwe (internationale) medewerkers en promovendi is cruciaal voor een vliegende start van een nieuwe baan. Voornamelijk bij promovendi zijn er verschillende partijen betrokken bij de communicatie naar naar deze groep. Recent is er een procesbeschrijving opgeleverd in opdracht van TGS ten aanzien van 'Aankomst Promovendi' waarin een vervolgoopdracht is geformuleerd: *Inventarisatie van alle gesprekken die met beginnende promovendi gevoerd worden (leerstoel, afdeling, facultaire HR, HR-OFE, TGS, ...), met name om overlap te voorkomen en uniforme informatievoorziening te bevorderen.* Om invulling te geven aan deze opdracht is het noodzakelijk dat het communicatie proces in kaart wordt gebracht en verbeterd wordt door middel van het toepassen van de Lean benadering. Bijlage 3 geeft een schematische weergave van het communicatieproces.

3.2.2 Services en organisatie

(International) Staff Services & office foreign employees

Uit de werksessies bleek dat er grote behoefte is aan een herkenbare plek waar internationale medewerkers vragen, die bij hen spelen, kunnen stellen. Internationale medewerkers willen uiteenlopende vragen of zaken die hun familie betreft, niet neerleggen bij hun facultaire HR adviseur. Momenteel ligt expertise op het gebied van buitenlandse medewerkers verdeeld binnen de HR dienst. Office foreign employees fungeert als backoffice voor de facultaire HR eenheden en is een expertise centrum op het gebied van visaprocedures. Gewenst is om expertise op internationalisering voor de categorie medewerkers en gasten binnen HR te bundelen en Office Foreign employees als frontoffice neer te zetten, waar internationale medewerkers, gasten maar ook medewerkers die tijdelijk naar het buitenland gaan, terecht kunnen voor 'non-contractual issues' inclusief vragen over visa. Voor 'contractual issues' kan men terecht bij de facultaire HR afdeling. Deze verdeling van taken wordt door internationale medewerkers als een logische verdeling van verantwoordelijkheden gezien en sluit aan bij een intuïtieve manier van informatie en service zoeken en vinden.

Office Foreign Employees zal fungeren als frontoffice voor (internationale) medewerkers en zal bij voorkeur op een herkenbare plek gesitueerd worden in de buurt van andere centrale service desks rondom het O&O plein. Het aanbod van services is toegespitst op de doelgroep (internationale) medewerkers en gasten incl. promovendi (geen Ba en MSc studenten).

De frontoffice zal verantwoordelijk zijn voor advisering op visa, (verlenging) van verblijfsvergunningen, medewerker & familie huisvesting, verzekeringen, sociale activiteiten en informatie voor families (opvang, scholen, dual careers) en de buddy pool, exchange mogelijkheden en ondersteuning bij vertrek uit Nederland. Huisvesting en dual career services zijn beide services die ook voor Nederlandse medewerkers, die vanuit een ander deel van Nederland, naar de regio Twente komen, beschikbaar.

Tevens zal deze afdeling een belangrijke schakel zijn tussen partners in de regio waar advies geboden kan worden met betrekking tot belastingen en toeslagen, huisvestingspartners, Expat center Twente etc. Een structurele uitbreiding van 1 fte van het Office foreign employees is noodzakelijk voor een kwalitatieve dienstverlening. Dit zou bijvoorbeeld door verschuiving van verantwoordelijkheden bij facultaire HR eenheden opgevangen kunnen worden. Daarnaast zou een medewerker van het Expat center Twente 1 of meerdere dagen in de week spreekuur kunnen houden bij Office Foreign Employees. Ook internationale medewerkers die werkzaam zijn in de regio zouden gebruik kunnen maken van dit spreekuur. Zodoende versterkt het office de verbondenheid met het bedrijfsleven in de regio.

Housing

In de werksessies zijn de Housing faciliteiten, die geboden worden door Acasa en IO, negatief beoordeeld en niet passend voor de categorie medewerkers. Veel internationale medewerkers hebben problemen ervaren met het vinden van passende huisvesting, en voelden zich onvoldoende geïnformeerd en geholpen door de organisatie. Er zijn voorbeelden genoemd waar medewerkers werden gehuisvest in kwalitatief slechte woningen of in studentenhuishuizing, dat de medewerker als negatief en niet passend bij zijn of haar behoefte ervaren heeft. Daar waar wel hulp geboden is

waren veelal vakgroep secretariaten initiatief nemend. Internationale medewerkers hebben dit als positief ervaren maar geven daarentegen ook aan dat dit niet professioneel georganiseerd is.

De kwaliteit van de woningen werd slecht beoordeeld.

Advisering en hulp bij het zoeken van housing is één van de meeste elementaire basis zaken die gewenst is van de organisatie. Passende huisvesting (dus geen studentenhuisvesting) wordt als belangrijk aandachtspunt benoemd. Het opbouwen van een vertrouwd netwerk aan makelaars en woning coöperaties is hierbij essentieel. De UT zou in samenwerking met het Expat center Twente een vertrouwd en toegankelijk netwerk kunnen opbouwen waar de kwaliteit gegarandeerd wordt. Een behoefte inventarisatie bij de internationale medewerker door Office Foreign Employees, voor zijn of haar vertrek naar Nederland, kan het proces bespoedigen en kunnen de partners reeds een aanbod samenstellen van woningen die voldoen aan de criteria.

Om de eerste dagen te overbruggen, wanneer iemand nog geen huisvesting gevonden heeft, kan een aantal hotelovernachtingen als overbrugging geboden worden, gefinancierd door de UT.

Buddy pool/ Family- buddy pool

In de werksessies is meerdere malen aangegeven dat er behoefte is aan een buddysysteem voor medewerkers. Het opzetten van een pool van Nederlandse vrijwilligers om internationale medewerkers te helpen gedurende de eerste periode van verblijf. (ca. 3 maanden) Dit kunnen zowel medewerkers van de UT zijn of buitenstaanders. Van belang is dat de buddy weet wat het is om te verhuizen naar een ander land doordat zijn of haar partner uit het buitenland komt of dat hij/ zij zelf deze ervaring heeft. Het matchen van vrijwilligers met internationale medewerkers kan ook op gezinsniveau. 'Family meets family'.

3.3 Fase verblijf

3.3.1 Informatie en communicatie

Engelstalige informatie en communicatie

In de werksessies is nadrukkelijk aangegeven dat er aandacht besteed moet worden aan Engelstalige communicatie richting internationale medewerkers. De kwaliteit van het Engels is in veel gevallen niet toereikend. Daarnaast leert de ervaring dat bijvoorbeeld de Engelstalige UT Homepage achter blijft in informatievoorziening ten opzichte van de Nederlandse pagina. Het UT nieuws magazine is grotendeels in het Nederlands opgesteld en bereikt daarmee een belangrijke internationale doelgroep niet.

Social media

Social media is een belangrijk informatie kanaal waar internationale medewerkers contacten en community's kunnen opbouwen, gefaciliteerd door UT social media pagina's voor internationale medewerkers, zoals het voorbeeld van de facebook pagina van Office Foreign Employees. Het opzetten van een LinkedIn group voor internationale medewerkers van de UT kan hierop een aanvulling zijn.

3.3.2 Services en campus

Fiscaal advies

Medewerkers die bij de UT dienen standaard 2 uur fiscaal advies aangeboden te krijgen door de werkgever. Wet en regelgeving op zaken als de 30 % regeling, toeslagen en overige fiscale zaken zijn complex. Voor buitenlandse medewerkers is het vaak ondoorzichtig hoe ze fiscale regelingen in Nederland georganiseerd zijn en waar zij voor in aanmerking kunnen komen. Een extern adviesbureau die gespecialiseerd is in het adviseren van expats op dit gebied, kan hiervoor ingezet worden.

Medewerker & Partnerprogramma

Een van de belangrijkste factoren voor het slagen van een baan in het buitenland is dat de partner, die meereist zich ook thuis voelt in Nederland. In de Nederlandse cultuur wordt nog wel eens de scheiding tussen werk en privé te strikt genomen wanneer er gesteld wordt dat de werkgever zich niet met privé zaken dient te bemoeien. Het is een typisch Nederlands taboe om privé zaken mee te nemen naar de werkvloer. Terwijl: 'Happy spouse = happy employee'. Vroegtijdige terugkeer wegens privé problemen kan met een partnerprogramma deels voorkomen worden. De

Nederlandse taakgerichte cultuur staat haaks op de relatie gerichte cultuur die in een groot deel van de wereld geldt.

Beleid voor partners van buitenlandse medewerkers is een beleidsterrein waarmee de UT zich met minimale middelen, goed in de markt kan zetten. Daarnaast kan het vroegtijdig vertrek van medewerkers een financieel gevolg met zich mee brengen wanneer het investeringsbedrag door de geldverstrekker wordt teruggevraagd.

In de werksessies is de vraag om een programma voor partners nadrukkelijk gesteld. Daarmee zou het inzetten van reeds bestaande faciliteiten en activiteiten voor medewerkers uitgebreid kunnen worden en ook voor partners beschikbaar worden gesteld. Denk hierbij aan:

- partners worden uitgenodigd voor de 'welcome day'
- maandelijks meet & greet op de UT organiseren, in samenwerking met het expat center om ook het netwerk in de regio hierbij te betrekken.
- cultureel/sociaal activiteiten programma voor medewerkers en gezinnen
- family buddy pool 'family meets family'
- International family day initiëren en coördineren waar medewerkers en partners maar ook kinderen welkom zijn. Invulling van de dag kan deels aan de deelnemers zelf gevraagd worden. Ook hier zou een samenwerking met het expat center een mogelijkheid om de verbinding met de regio te garanderen.

Dual careers

Voor het vinden van een baan voor de partner kan de UT als werkgever geen garanties geven. Selectie van kandidaten voor een vacante positie vindt plaats op basis van een inhoudelijke match. Wel kan de UT de partner in de gelegenheid stellen om zich voor te bereiden op de Nederlandse arbeidsmarkt. Dit kan onder andere door sollicitatie training, netwerk training, loopbaan advies, social media training en het kosteloos aanbieden van taalcursussen bij het TCP. Op dit moment is het beleid dat partners voor een taalcursus moet betalen.

Na een voorbereidingsprogramma op de sollicitatiefase kunnen vervolgens partners zelf, mogelijk met inzet van het UT netwerk (Twente Branding, Expat Center, Universiteit Münster etc.) goed voorbereid een baan vinden.

Kinderen

Informatievoorziening over scholen dient op de website uitgebreid uiteengezet te worden. Informatie over de verschillende schoolsystemen, (internationale) scholen in de regio, buitenschoolse opvang en de kosten van opvang en onderwijs in Nederland.

Universiteiten in Nederland gaan verschillend om met het meefinancieren van de internationale school. Sommige universiteiten financieren helemaal niet mee, anderen een standaarddeel (bijv. 25%), bij anderen worden individuele afspraken gemaakt tussen de werknemer en de faculteit. Om de internationale medewerker hierin te faciliteren kunnen de kosten (of eventueel een bijdrage) voor de internationale school van kinderen opgenomen worden in het keuzemodel.

Honours event

Om medewerkers van diverse culturen te waarderen is een honours event, een bijzondere manier om behaalde wetenschappelijke resultaten extra aanzien te geven. Een belangrijk element is het waarderen en het erkennen van diversiteit binnen de wetenschap. Naast wetenschap staan cultuur en eten centraal. Ambassadeurs van diverse landen worden uitgenodigd als eregasten om bij dit evenement aanwezig te zijn. Een belangrijk doel is de UT op de kaart zetten, relaties verstevigen en buitenlandse onderzoekers te waarderen.

Campus: Sportfaciliteiten

In de werksessies is aangegeven dat de sportfaciliteiten op de campus positief worden ervaren. Ervaring leert dat er toch weinig gebruik van wordt gemaakt door internationale medewerkers. Daarentegen kan het een belangrijke bijdrage leveren aan de integratie van internationale medewerkers en kan er op een eenvoudige manier een sociaal netwerk opgebouwd worden. In diverse communicatie uitingen naar internationale medewerkers en gedurende het introductieprogramma dient er aandacht besteed te worden aan het gebruik van deze faciliteiten.

Campus: horeca

In de werksessies is aangegeven dat er behoefte is aan meer horecafaciliteiten op de campus buiten

openingstijden van de kantines ook in het weekend. Specifiek is er gevraagd naar meer diversiteit en de wereldkeuken en mogelijkheden voor (internationaal) ontbijt op de campus.

3.4 Fase vertrek

3.4.1 Informatie & Communicatie

Departure check & services

Om de medewerker ook goed te faciliteren bij de het vertrek dient er beleid geformuleerd te worden op vertrek.

In de werksessies is aangegeven dat de medewerker graag tijdig van de werkgever wil horen wat er geregeld moet worden voor het vertrek. Het is gewenst dat minimaal een half jaar voor einde van de contractdatum de medewerker wordt uitgenodigd voor een gesprek waar de checklist (zie bijlage 3) wordt doorlopen en er vragen gesteld kunnen worden over de verblijfstatus. Ook deze facilitering zou belegd kunnen worden bij Office foreign employees.

3.4.2 Services

Exit gesprekken

De UT voert nog geen specifiek beleid m.b.t. het vertrek van buitenlands personeel. Oud-collega's worden niet standaard opgenomen in alumninetwerken, er worden geen contactgegevens van opgeslagen en de vertrekkende collega wordt niet actief benaderd om ambassadeur van de instelling te worden. Er vinden geen of beperkt exit- of afscheidsgesprekken plaats met als doel de medewerker tot ambassadeur van de universiteit te maken.

Exit gesprekken zijn een belangrijke bron van informatie ten aanzien van HR beleid. Opbrengsten zijn:

- Feedback op te halen over het verblijf in Nederland en op de universiteit om daarmee de dienstverlening te kunnen verbeteren
- De werknemer actief te benaderen om ambassadeur te worden voor de universiteit en voor Nederland in het algemeen. Door het registreren van contactgegevens kan de universiteit toekomstige medewerkers in contact brengen met oud-medewerkers.
- Bovengenoemde intenties kracht bij te zetten door deze te benoemen in een persoonlijk afscheidsgesprek.

Naast de departure check dienen exitgesprekken met medewerkers gevoerd worden aan de hand van 'end of employment survey' (bijlage 4) dit zou ook voor Nederlandse medewerkers gehanteerd kunnen worden in een aangepaste vorm. Er dient nader onderzocht te worden wie deze verantwoordelijkheid op zich dient te nemen. De HR adviseur uit de faculteit, Office Foreign Employees of het alumnioffice.

International research staff exchange & sabbatical leave

Er dient ondersteuning geboden te worden op staff exchange en internationale sabbatical leave. Om te beginnen dient er een heldere website opgezet te worden die aangeeft hoe iemand in aanmerking komt voor een uitwisseling. Financieringsmogelijkheden moeten helder uiteengezet worden en er dient een checklist ontwikkeld te worden ten aanzien van wat er geregeld dient te worden ter voorbereiding van het vertrek. Maatwerk en advies op sociale regelgeving, pensioen opbouw, de aanstelling en belastingzaken worden door de backoffice van HR ondersteund (AVRM, HRIA, HR beleid – mobiliteit). De HR afdeling van de faculteit is het eerste aanspreekpunt voor vragen over exchange en sabbatical leave.

Workshop "the next step in an international career"

Ter voorbereiding op het vertrek uit Nederland kan een medewerker in het laatste jaar van zijn verblijf deelnemen aan een nog te ontwikkelen workshop die meer inzicht verschaft over de mogelijkheden voor een succesvol carrière pad. In de werksessies is expliciet gevraagd naar informatie over netwerken, de internationale carrière markt en financiering.

3.5 Service pakketten

De voorgestelde faciliteiten zijn verdeeld in vier pakketmogelijkheden, ieder gericht op de behoeften van de medewerker of gast.

Het basispakket faciliteert in de basale vraagstukken die er zijn; een buddy wordt toegekend, een medewerker krijgt fiscaal advies en kan deelnemen aan een introductieprogramma.

Het medium pakket is uitgebreider en begeleidt de medewerker ook in de voorbereiding op de komst naar de UT, mogelijkheid tot deelname aan sociale evenementen en iemand wordt voorbereid op het vertrek uit Nederland.

Het top pakket is van toepassing op medewerkers die met een partner en /of een gezin naar Nederland komen. Dual career services worden aangeboden en partners kunnen deelnemen aan sociale activiteiten inclusief het introductieprogramma.

Voor gasten is er een kosteloos pakket dat faciliteert in visa aanvragen en huisvesting bemiddeling. Wanneer gasten gebruik willen maken van overige faciliteiten dan kan dit op eigen kosten.

Gasten pakket (gratis)	Basispakket	Medium pakket	Top + Partner pakket
Visa ondersteuning, Non EU	Visa ondersteuning, Non EU	Visa ondersteuning, Non EU	Visa ondersteuning Non EU
Housing bemiddeling	Housing bemiddeling	Housing bemiddeling	Housing bemiddeling
	Buddy	Buddy	Buddy
	Fiscaal advies	Pre-departure training en begeleiding	Pre-departure training en begeleiding
	Introductieprogramma	Fiscaal advies	Fiscaal advies
		Introductieprogramma	Introductieprogramma + partner
		Deelname Sociale evenementen	Deelname Sociale evenementen
		Departure check+ exit gesprek	Dual career programma incl. cursussen en loopbaanadvies intake (partner)
			Departure check + exit gesprek
			Workshop the next step in an international career

Samenvatting & Begroting

(in k€)

Adviezen per fase	Planning	Financiën		Bekostiging
		Initiële kosten	Structurele kosten	
Fase Oriëntatie en voorbereiding:				
Must have				
1. Ontwikkelen van een international academy (vaardigheidstrainingen) voor Nederlandse werknemers in front office functies (verplicht) en eventueel uitgebreid naar overige functies.	2016	20	100	Afnemer betaalt
2. OFE zal naast verantwoordelijkheid voor visaprocedures ook de verantwoordelijkheid krijgen voor het vooraf informeren van internationale medewerkers afkomstig van binnen en buiten Europa	2016			Zie punten 9, 12.
3. De vacature website krijgt een nieuwe vormgeving op basis van de reeds door marketing en communicatie ontwikkelde format voor wervingswebsites. Ontwikkelen van werkgever filmpjes, internationale medewerkers aan het woord, testimonials	Q3 2015	30		Opvangen in reeds toegekende middelen van k€ 85
4. Investeren in LinkedIn werkgeverprofilering	Q3 2015	17	35	Opvangen binnen HR
5. Factcards tool wordt geïmplementeerd	Q3 2015	5		Opvangen in reeds toegekende middelen van k€ 85
Desirable to have				
6. Investeren in Search Engine Advertising via Academic Transfer om de vindbaarheid van de werkgever UT en vacature posities te vergroten.	Q4 2015	10	10	Centraal
7. Ontwikkelen en aanbieden van een pre-departure trainingsprogramma voor internationale medewerkers.	Q4 2015	20	20	Afnemer betaalt
Nice to have				
8. Video vacatures implementeren	Q3 2015	3	20	Centraal
Subtotaal Oriëntatie & Voorbereiding		105	185	
Fase Aankomst:				
Must have				
9. Uitbreiding Office foreign employees (schaal 9-10)	2016		75	Afnemer betaalt
10. Housing beleid opstellen voor medewerkers & gezinnen incl. mogelijkheid tot hotelovernachting als overbrugging	Q3 2015		20	
11. Buddy pool/ family pool opzetten	2016	5	5	

12. Frontoffice: Office foreign employees voor (International) staff services 'non-contractual issues' gesitueerd aan het O&O plein.	2016			N.v.t.
13. Introductie beleid: hernieuwd beleid en instrumenten ontwikkelen voor de categorie internationale medewerkers - In kaart brengen van huidige programma's, lean inrichten van introductie fase - Ontwikkelen programma 'Welcome day for staff & partners' - Passend welkomstpakket van informatie ontwikkelen voor internationale medewerkers - Cultuur training ontwikkelen en aanbieden voor staff & partners	Q4 2015- 2016	30	30	Momenteel wordt de introductie binnen de Opslag Sociale Lasten opgevangen. De verhoging van dit beleid zou daarom ook binnen de OSL opgevangen dienen te worden.
14. Boekje: PhD: a case study. Gedurende 2 jaar aan promovendi het boekje verstrekken. Daarna evaluatie doorgaan en/of content aanpassen door auteur passend bij de huidige tijd.	Q3 2015	5		Opvangen in reeds toegekende middelen van k€ 85
Desirable to have				
15. Lean management van communicatie proces richting promovendi.				N.v.t.
Subtotaal aankomst		40	130	
Fase Verblijf:				
Must have				
16. Fiscaal advies/ 2 uur consultancy	Q4 2015		50	Afnemer betaalt
17. Dual career programma	2016	50	50	Afnemer betaalt
18. Sociale evenementenkalender voor internationale medewerkers en gezinnen mogelijk in samenwerking met de regio via het expat center.	2016	20	20	Centraal
19. Kwaliteit vertaalservices in diverse communicatie middelen richting medewerkers borgen	2016	20	20	Centraal
Desirable to have				
20. Social media inzet bij communicatie Community building op social media.	Q4 2015			N.v.t.
21. Financiering internationale school opnemen in het keuzemodel	2016			
Nice to have				
22. Campusfaciliteiten en horeca uitbreiden rekening houdend met de behoeften van een internationale gemeenschap	2017			
23. Het initiëren van een jaarlijks honours event	2016	15	15	Centraal
Subtotaal Verblijf		105	155	
Fase Vertrek:				
Must have				

24. Beleid formuleren op de vertrek fase	2016			N.v.t.
25. Departure check & services inzetten.	Q 4 2015			N.v.t.
26. Exitgesprekken instellen	2016			N.v.t.
27. Ondersteuning op international staff exchange & sabbatical	Q4 2015			N.v.t.
Nice to have				
28. Workshop ontwikkelen: <i>Workshop "the next step in an international career"</i>	2016	50	50	Afnemer betaalt
Subtotaal Vertrek		50	50	
Totaal		300	520	

	(in k€)	
	Totaa l	Must have
Initiële kosten	300	202
<i>Bekostigd via:</i>		
Reeds bestaand innovatiebudget (Tijdel. middelen k€ 85 + k€ 45)	138	110
Opvangen in HR begroting	17	17
Afnemer betaalt	145	75

k€ 28 wordt gebruikt als buffer

	Totaa l	Must have
Structurele kosten	520	405
<i>Bekostigd via:</i>		
Opvangen in HR begroting	35	35
Centraal, zoveel mogelijk uit bestaande middelen	115	70
Afnemer betaalt	370	300

k€ 30 binnen OSL? K€ 10 is hierbinnen al ter beschikking.

* De manier 'Afnemer betaalt' zal tijdig vooraf duidelijk gecommuniceerd dienen te worden met de afnemers.

Bijlage 1 werksessies & gesprekken

Werksessies Internationale medewerkers	Faculteit	Functie	Land
Yan Zhao	TNW	Assistant Professor	USA
Raffaella Carloni	EWI	Associate Professor	Italië
Vitaly Svetovoy	TNW	Researcher	Rusland
Saeed Khamseh	CTW	Researcher	India
Rong Wang	TNW	PhD candidate	China
Joe Laufer	S&B	Policy advisor	USA
Mena Badih	EWI	Post doc	Egypte
Xuelong Chen	ITC	Researcher	China
Ismet Baran	CTW	Assistant professor	Turkije
Chandra Ghimire	ITC	Researcher	Nepal
Adriana Rodriguez	CTW	PhDcandidate	Venezuela
Telma (Rodrigues da Silva) Esteves, T.C.	S&B	Policy advisor	Portugal
Katarzyna Markiewicz	BMS	Phd candidate/PNUT board	Polen
Thomas (Zhiyuan) Tan	EWI	Researcher	China/ Australië
David Douglas	BMS	Researcher	Australië
Efthymia Pavlidou	ITC	PhD student	Griekenland
Sanket Kamthe	EWI	Researcher	India
Alireza Rohani	EWI	Researcher	Iran
Biao Xiong	ITC	Researcher	China

Gesprekken medewerkers	Faculteit dienst	Hoofdonderwerp	Wanneer febr/mrt
Inge Broekman	CES	Staff exchange	4 februari
Rita de Wilde	M&C	Customer Journey	28 mei
Marloes van Grinsven	M&C	Werken bij de UT webpagina	mei
Suzanne Hulscher	CTW	Aantrekkelijk werkgeverschap	9 april
David Korringa	FB	Faciliteiten /service organisatie	18 februari
Sander Lotze	S&B	Hoofd internationalisering	19 maart
Karin Paardenkooper	CES/S&B	Ervaring bij andere universiteiten	13 april
Marlies Oude Bos	EWI	HR manager EWI	14 april
John Winter	BMS	HR manager BMS	13 april
Anja Smit	BMS	HR manager BMS	12 maart
Vera Vogt & Jelle Ferwerda	CTW	CTW HR en internationalisering	20 april
Hans Hilgenkamp & Annet Hogeling	TNW	Decaan TNW/ HR manager	7 april
Sabien van Harten	CES	Hoofd IO studenten	21 april
Directeuren bedrijfsvoering		International staff services	18 mei
I-overleg		International staff services	18 mei
CDO		International staff services	26 mei

Leden projectgroep	Faculteit/ dienst
Tom Loran	Fainco ITC
Jeroen Jansen	HR- ITC
Chantal Hilgeholt	FB
Ellen van Erven	HR- office foreign employees
Mette Strubbe	HR- beleid

Bijlage 2 Samenvattingen werksessies

Samenvatting bijeenkomst 4 maart.

Before arrival

Visa ondersteuning

Visa ondersteuning door Office Foreign Employees werd positief beoordeeld. De informatie die verstrekt wordt is duidelijk. Ook in vergelijking met andere universiteiten is de visa ondersteuning goed georganiseerd en klantgericht.

Informatievoorziening

Online informatie voor internationale medewerkers moet uitgebreid worden met diverse onderwerpen. Een duidelijk informatie punt is gewenst waar vragen gesteld kunnen worden op diverse vlakken.

Voorbeelden: visa, documenten legalisatie, heldere arbeidsvoorwaarden, formaliteiten als verzekeringen, belastingdienst, toeslagen, leven en wonen in twente, passen woning aanbod (geen studenten huisvesting) internationale scholen voor kinderen, partner services, Nederlandse cultuur en gewoonten, Informatie over de employment duur en wat gebeurt daarna. Nederlandse feestdagen. Shops & webshops (english) voor de eerste levensbehoeften (supermarkt, drogist, huishoudelijke artikelen, fietsenmaker, tweede hands auto verkoop, meubels) public transport, vliegvelden.

Uitgangspunt is het helder stellen van verwachtingen zodat deze zorgen weggenomen kunnen worden bij de internationale medewerker. Daarnaast is het van belang dat de informatievoorziening is toegesneden om de doelgroep staff. Studentenfaciliteiten inzetten voor staff kan een negatief effect hebben, het betreft een andere doelgroep met een ander behoeften patroon. Een helder loket voor 'staff services' is een mogelijke oplossing.

Upon arrival

International Staff service

Expertise binnen HR bundelen voor medewerkers in een international staff office waar advisering op visa, housing, verzekeringen en belasting zaken en sociale activiteiten en informatie voor families (opvang, scholen, dual careers) voor staff wordt georganiseerd. Een uitbreiding van het office Foreign employees is hierbij als suggestie gedaan. Het aanbod van services is toegespitst op staff incl promovendi (geen studenten). Internationale medewerkers geven aan de uiteenlopende vragen die zij hebben niet bij hun HR afdeling willen stellen. De HR afdeling in de faculteiten is voor zaken die in relatie staan met hun aanstelling en wordt intuïtief niet gezien als het eerste loket voor vragen uiteenlopende zaken.

Welkomspakket & Introductie

Welkomst pakket met introductie programma ontwikkelen voor medewerkers en gasten waarbij de diverse introducties op elkaar aansluiten (UT introductie, facultaire introductie, vakgroep en werkplek introductie) meer gedetailleerde informatie over de Nederlandse cultuur is gewenst. Standaard onderdeel van de introductie kan een Nederlandse cultuur training zijn voor alle internationale staff & partners.

Housing

Housings faciliteiten die geboden worden door Acasa en IO wordt als zeer negatief ervaren en niet passend voor de categorie medewerkers. Advisering en hulp bij het zoeken van housing is één van de meeste elementaire basis zaken die gewenst is van de organisatie. Passende housing is (dus geen studentenhuisvesting) wordt als belangrijk aandachtspunt benoemd.

Buddy pool/ Family pool

Het opzetten van een pool van Nederlandse vrijwilligers om internationale medewerkers te helpen gedurende de eerste periode van verblijf. (ca. 3 maanden) Dit kunnen zowel medewerkers van de UT zijn of buitenstaanders. Het matchen van vrijwilligers met internationals kan ook op gezinsniveau. 'Family meets family'. Ontwikkel checklists voor buddies om hen te helpen bij het informeren van internationals. Een mentor op de werkvloer is voor veel internationals een wens.

Most welcoming unit award

Het uitreiken van de jaarlijkse 'most welcoming unit award' voor eenheden en vakgroepen. Eigen initiatief van vakgroepen wordt zeer gewaardeerd door internationale medewerkers. Het organiseren van sociale activiteiten maar ook de hulp die geboden wordt door directe collega's levert een belangrijke bijdrage aan het welkom voelen in Nederland en op de werkvloer.

During the stay

Sociale integratie

De sport faciliteiten worden positief beoordeeld op de campus. Bekendheid ten aanzien van de sportmogelijkheden kan verbeterd worden. Sporten kan een belangrijke rol spelen bij de sociale integratie van de internationale medewerker. Sociale integratie wordt als een belangrijk probleem ervaren. Er zijn weinig faciliteiten of events.

Integratie met Nederlandse collega's verloopt in het algemeen stroef. De gewoonte dat Nederlanders onderling veel Nederlands spreken zorgt voor veel buitenlandse medewerkers op onbegrip en onzekerheid. Deze onzekerheid wordt weggenomen wanneer ze met andere internationale medewerkers in gesprek raken die het zelfde ervaren. De work-life balance wordt als belangrijk ervaren maar is vaak uit evenwicht door een gebrekkig sociaal leven. Dit kan zorgen voor ziekte en verminderde werkprestaties.

Informatievoorziening

Informatievoorziening voor internationale medewerkers op de website moet uitgebreid en verbeterd worden. Veel pagina's zijn niet in het Engels en er ontbreekt veel informatie over do's en don'ts. Zaken die voor de meeste Nederlandse werknemers als vanzelfsprekend wordt ervaren is voor buitenlandse werknemers niet bekend of onduidelijk. Er zal meer gedetailleerde informatie beschikbaar gesteld moeten worden.

Hulp bij belasting aangifte en toeslagen wordt gemist evenals het afsluiten van belangrijke verzekeringen. Vaak is alle informatie alleen in het Nederlands beschikbaar en dus onbegrijpelijk voor buitenlanders.

Familie zaken

Hulp en informatie voor families wordt gemist. Dit betreft kinderopvang en scholen. Maar ook sociale activiteiten voor families. Het is idee is opgevat om een UT international family day te organiseren waar medewerkers en partners maar ook kinderen welkom zijn. Invulling van de dag kan deels aan de deelnemers zelf gevraagd worden.

Dual career service is van belang voor partners. Hierbij is baangarantie niet het belangrijkste maar faciliteiten die geboden worden voor medewerkers in het kader van loopbaan oriëntatie, sollicitatietraining zou ook beschikbaar en gefinancierd worden voor partners van medewerkers. Het trainingsaanbod zou aangepast moeten worden naar specifieke informatie voor partners die de Nederlandse arbeidsmarkt niet kennen.

Leaving the university

Ondersteuning bij het vertrek is gewenst. Een half jaar voor het vertrek zou men graag bericht vanuit HR willen ontvangen met een uitnodiging voor een informatie bijeenkomst ten aanzien van de mogelijkheden na het dienstverband en eventuele gevolgen.

- Carrière mogelijkheden binnen en buiten de UT
- Carrière advies
- Informatie over netwerk opbouwen en inzetten voor het vinden van de volgende loopbaan stap
- Consequenties voor visa en verblijfsvergunning
- Zoek jaar voor promovendi
- Wat moet je allemaal regelen wanneer je Nederland verlaat?
- Lid worden van Staff Alumni netwerk

Samenvatting bijeenkomst 10 maart

Before arrival

De universiteit Twente wordt gezien als een goede universiteit met interessant onderzoek. Ook Nederland wordt ervaren als een aantrekkelijk land met veel mogelijkheden

Visa

Visa procedures werden goed beoordeeld, het proces werd eenvoudig ervaren en de ondersteuning vanuit office foreign employees (HR) werd gewaardeerd en zorgde voor helderheid.

Housing

Hulp vanuit het secretariaat van de vakgroep bij het zoeken naar housing werd ook positief gewaardeerd waarbij tegelijkertijd werd opgemerkt dat dit geen taak van een secretaresse zou moeten zijn maar dat er een housing service moet zijn met passend woning aanbod. Er is behoefte aan passend woning aanbod voor staff dat niet gecombineerd is met studentenhuisvesting. De campus woningen worden slecht beoordeeld (duur en niet passend voor staff) en er is behoefte om

hulp te krijgen bij huisvestingsmogelijkheden buiten de campus. Veel woning coöperaties hebben hun informatie alleen in het Nederlands beschikbaar.

Informatie vooraf

Informatie vooraf hoe je je het beste kan voorbereiden op de komst naar Nederland en wat je kunt verwachten wanneer je aankomt in Nederland moet op een vrij toegankelijke website gepresenteerd worden. Hierbij is informatie over faciliteiten bij aankomst en openbaar vervoer gemist in de huidige website.

Upon Arrival

Introductie

Visa procedures en uitleg over de formaliteiten als het ophalen van de verblijfsvergunning werd positief beoordeeld. De hulp van het secretariaat bij aankomst is gewaardeerd. De Introductiebijeenkomsten worden ook gewaardeerd waarbij wel is gesuggereerd deze vaker te houden aangezien na 3 maanden veel informatie niet meer relevant is voor nieuwe medewerkers omdat ze het zelf al gevonden hebben. Dit is een reden om niet meer deel te nemen aan de introductiebijeenkomst.

HR

Informatie over het contract werd niet goed beoordeeld. Men heeft informatie gemist over onderhandelingsmogelijkheden: do's and don't's. Ook de arbeidsvoorwaarden zijn niet helder voor internationale medewerkers.

Integratie

Het organiseren van contacten met andere expats en een Nederlandse mentor is gemist. Dit helpt beide bij de integratie en het thuis voelen in een organisatie.

Informatie

Informatie over openingstijden van faciliteiten, horeca, winkels op en buiten de campus is gemist op de website.

During your stay

Sport faciliteiten

Campus en sport faciliteiten wordt positief ervaren. Ervaring leert dat er toch weinig gebruik van wordt gemaakt door internationale medewerkers. Dit kan een belangrijke manier zijn om te integreren en een sociaal netwerk op te bouwen.

Campus horeca

Meer faciliteiten zijn gewenst op de campus buiten openingstijden van de kantines ook in het weekend. Meer mogelijkheden voor (internationaal) ontbijt op de campus.

Integratie

Periodieke expat meeting voor medewerkers + gezinnen is gemist en zou kunnen helpen bij de integratie en het thuis voelen van de internationale medewerker en zijn/haar partner in Nederland/Twente. Het wordt als lastig ervaren om contact te krijgen met Nederlandse collega's. De cultuur binnen de UT wordt als gesloten ervaren en internationale medewerkers voelen zich soms zelfs buitengesloten als het gaat om informele gesprekken die tussen Nederlanders, in het bijzijn van een internationale medewerker, toch vaak in het Nederlands worden gehouden. Een cursus Nederlandse cultuur zou onderdeel moeten uitmaken van een introductieprogramma.

Taal

Het niveau van Engels van de meeste Nederlandse collega's wordt wel positief ervaren. Nederlandse cursus wordt minder goed beoordeeld de kwaliteit van de cursus van de UT in vergelijking met andere cursussen was minder goed. Vertaling van Nederlandse informatie in het Engels wordt slecht beoordeeld. Informatie op de website is niet compleet en voor buitenlandse medewerker vaak onduidelijk. Een goede vertaalservice binnen de UT of ingehuurd is essentieel.

Informatie

Duidelijke informatie over werknemersverzekeringen ziektekosten verzekeringen, banken, housing, sociale zekerheid, belastingzaken, toeslagen en overige relevante zaken in het engels op zowel een heldere website als bij een service staff department. Dit zou gecombineerd kunnen worden met visa. De ervaring leert dat de medewerkers die zich bezighouden met visa procedures (office foreign employees) voor internationale medewerkers en promovendi een vraagbaak zijn voor allerlei service vragen. Op dit moment is hier onvoldoende capaciteit voor. Office Foreign employees is op dit moment alleen voor Visa vragen. Wanneer we de natuurlijke weg volgen die de international bewandeld in navolging van een positieve ervaring van de visa procedure zou het logisch zijn om het Office foreign employees uit te breiden en verantwoordelijk te maken voor alle staff dienstverlening voor internationale medewerkers.

Dual Careers

Internationale medewerkers gaven aan meer faciliteiten te willen voor partners waaronder partner netwerken en dual career services.

Leaving the university

Hulp bij de vertrek fase is gewenst. Tijdig facilitering bij het vinden van een volgende carrière stap, informatie over formaliteiten die geregeld dienen te worden is gewenst.

Samenvatting bijeenkomst 12 maart

Before arrival

Visa

De hulp bij visa procedures door Office Foreign Employees werd ook in de derde lunchsessie unaniem goed beoordeeld, het proces werd eenvoudig ervaren en de ondersteuning werd gewaardeerd en zorgde voor helderheid.

Secretariaat

De hulp van het secretariaat van de vakgroep werk tevens goed beoordeeld door verscheidende internationale medewerkers.

Informatie vooraf

Informatie op de website was voor velen lastig vindbaar. De UT website wordt complex ervaren en is een groot nadeel bij de voorbereiding van hun vertrek naar de UT. Informatie ten aanzien van ervaringen van andere UT medewerkers werd tevens gemist op de website. Internationale medewerkers geven aan vooraf veel zorgen te hebben ten aanzien van de financiële situatie. Meer informatie over toeslagen en financiële voordelen als de 30 % regel is gewenst.

Upon Arrival

Introductie

Het initiatief van een introductiebijeenkomst en het programma werd positief gewaardeerd echter veel (internationale) medewerkers nemen niet deel aan de introductiebijeenkomst omdat deze na 3 maanden na aankomst werd gehouden. Advies is om iedere maand een bijeenkomst te houden. Inhoudelijk werd informatie over de Nederlandse cultuur gemist en de bijeenkomst zou ook voor partners moeten zijn. Een belangrijk onderdeel voor de facultaire introductie is een rondleiding binnen de technische onderzoeksfaciliteiten die beschikbaar zijn binnen de faculteiten.

Nederlandse cultuur op de werkvloer

Internationale medewerkers geven aan voorbereid te willen worden op Nederlandse formaliteiten en cultuur. Hieronder valt ook de contractbespreking. Het is gewenst om meer helderheid te geven over de gewoonten en formaliteiten bij het tekenen van het contract. Andere zaken waar helderheid over gegeven moet worden zijn werktijden, communicatie, werk-privé balans etc. Het boeket bloemen dat enkele medewerkers gekregen hadden op de eerste werkdag werd zeer gewaardeerd en gaf een gevoel van welkom. Ook de ondersteuning van de vakgroep en secretaresse werd in enkele gevallen als positief ervaren. Er zit wel veel verschil in aanpak per vakgroep. In veel gevallen werd er op de werkvloer Nederlands gesproken. Internationale medewerkers ervaren dit niet positief en voelen zich buiten gesloten. Er is aangegeven dat het erg moeilijk is contact te krijgen met Nederlandse collega's. Een buddy/mentor zou hier een positieve bijdrage aan kunnen leveren. Voor docenten is uitleg over het Nederlandse onderwijssysteem noodzakelijk.

Housing

Huisvestingsmogelijkheden op de campus worden als niet passend ervaren. Hulp bij huisvesting buiten de campus is gewenst. Hiermee wordt voornamelijk bedoeld dat helder is met welke makelaars en of woningcoöperaties ze in contact kunnen treden. Er hoeft geen huisvesting geregeld te worden door de UT. Meer informatie over diverse faciliteiten in de omgeving is gewenst: bijv. waar koop je een fiets of auto, belastingen, toeslagen, winkels, verzekeringen, internationale scholen etc.

During the stay

Activiteiten voor internationale medewerkers

Het feit dat de UT het welkomstprogramma voor internationale medewerkers wil verbeteren wordt als een positieve ontwikkeling ervaren. Een activiteiten programma voor internationale medewerkers en partners wordt gemist en zou helpen bij het integreren in de Nederlandse cultuur.

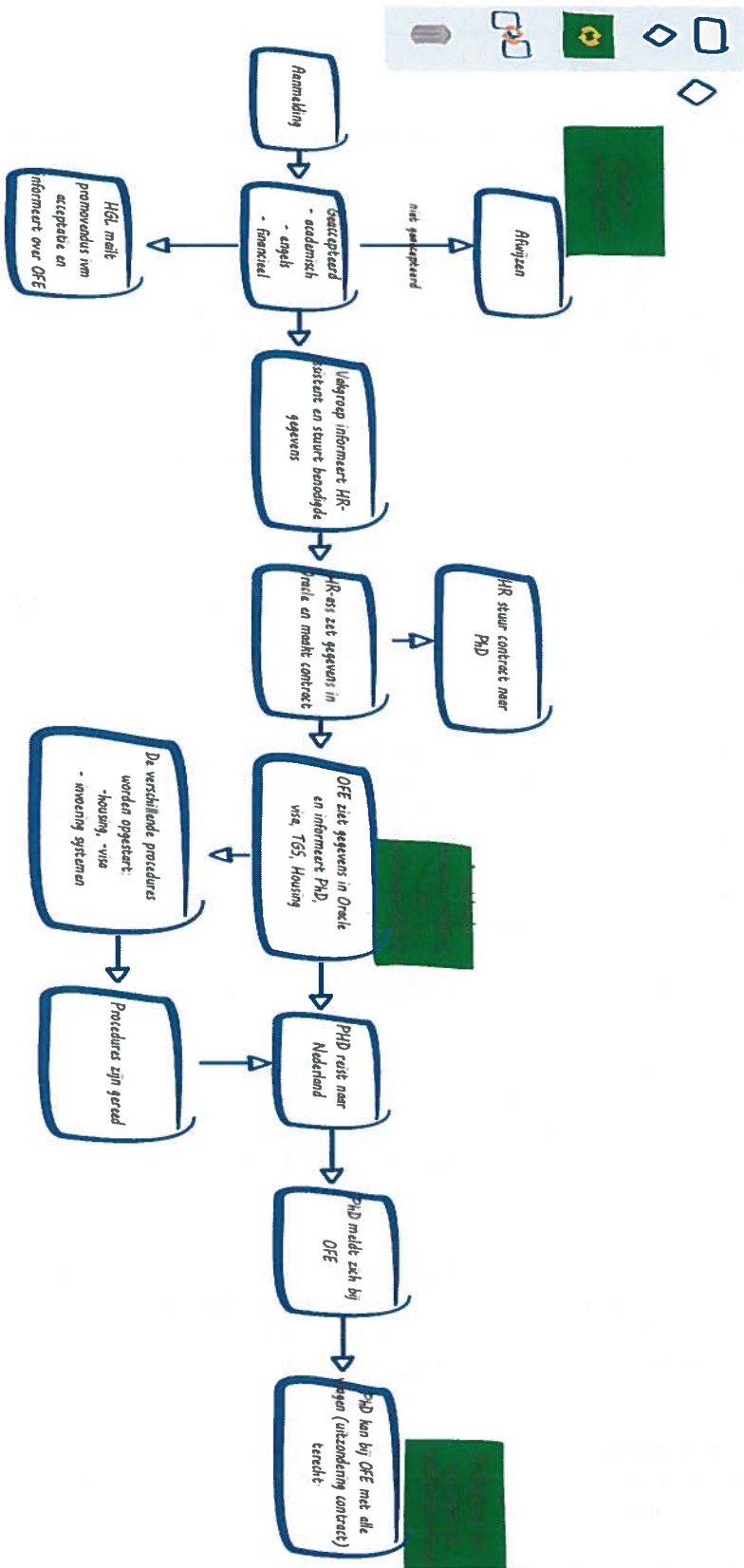
Dual Career service en partner programma

Verschillende internationale medewerkers gaven aan dat ze hun partners geen baan konden vinden. Een goede voorbereiding op de Nederlandse arbeidsmarkt met een dual career service is gewenst.

Leaving the University

Om internationale medewerkers voor te bereiden op de vertrekfase is aangegeven dat men graag ondersteund wil worden bij wat de mogelijkheden zijn na het dienstverband bij de UT. Hulp bij het vinden van een nieuwe baan, persoonlijk carrière advies en informatie over het meenemen van het opgebouwde pensioen is hierbij gewenst. Veel internationale medewerkers geven aan graag in contact te blijven met de UT via een alumni service en ook op de hoogte te willen blijven van beschikbare vacatures.

Bijlage 3 Lean communicatieproces promovendi



Bijlage 4 Checklist upon departure

1. checklist upon departure

There are several practical issues you either have to arrange before you leave the Netherlands or have to be aware of after you've left the Netherlands:

National retirement Pension (AOW)

For each year living in the Netherlands you will have saved 2% of the national old-age retirement insurance. More information is available on <http://www.svb.nl/int/en/aow/index.jsp>.

You can receive an overview of your AOW insurance entitlements. This will give you an indication of the benefits you will receive on retirement. The form needed for this overview is available here:

<http://www.svb.nl/Images/3221ET.pdf>

Health Insurance

If you move from the Netherlands to another country and you no longer have employment in the Netherlands you should cancel the insurance as of the date you will leave the Netherlands.

Bank account

Please be advised that the university could have to pay final payments on settlements of holiday allowances or year-end bonuses. Furthermore you might be eligible to tax returns the year after you have left. For this reason you can wait with closing your bank account. You can also change the type of account from payment account to savings account which is often without expenses.

ABP pension

You have been building an amount of savings for pension purposes with ABP. If you do nothing ABP will contact you 3 months before the date you retire (currently at the age of 67). If they don't have your address they will not be able to do this. So please inform ABP about any future changes in your address. You can send address changes to: ABP Service Verzekerden, Postbus 4806, 6401 JL Heerlen.

More information about your pension is available on:

http://www.abp.nl/abp/abp/english/Building_pension/

More information about bringing your pension when transfer to another country.

<http://www.abp.nl/en/building-pension/what-to-do/transfer-to-another-country.asp>

Tax settlement

The Dutch taxes will settle the final tax year by sending you a so called M form. This form will be sent in the year after you have left. The M form can also be applied through the tax office for foreigners +31 555 385 385. For more information you can check their website:

http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontenten/belastingdienst/individuals/tax_return/2013_tax_return/m_form_2013/

Tax benefits (toeslagen)

If you are receiving tax benefits on a provisional basis, for example the healthcare allowance or rental subsidy, you should cancel these payments as of the month you will be leaving. These payments are generally connected to the number of months a year you are living in the Netherlands. You can do this online at the following website: www.toeslagen.nl (= Dutch)

Customs

If you plan on moving goods, please be advised that there are restrictions on what to move and there might be tax consequences on import and export these goods. For more information check the customs office from the country you will be moving to and the Netherlands. For more info please check:

http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontenten/belastingdienst/individuals/moving_internationally/international_migration_and_removal_goods/moving_from_the_netherlands/

Municipality

If you no longer live in the Netherlands you will have to out-register with the municipality.

Immigration

If you are a non-EU citizen the grounds on which you have your residence permit might change after you have ended your employment in the Netherlands. If you haven't any other grounds to stay on (for example: having an EU partner, long stay, other job and etcetera) you will have to leave the Netherlands within 28 days.

On leaving the Netherlands you can hand in your residence permit at the border control with the The Royal Netherlands Marechaussee. It is advised that you keep a copy of your residence permit while travelling. You can also send in your document to: IND, bureau documenten, Postbus 7025, 8007 HA, Zwolle, The Netherlands.

Other issues

Please be sure to cancel services/contracts and notify:

- rental agency
- electricity company
- gas/energy company
- phone company
- internet provider
- water company
- private insurance companies
- subscriptions (newspapers, magazines, journals)
- home practitioner (if relevant ask for medical files)
- car registration
- etcetera

Your staff card and ICT devices should be returned to the ICT service desk on your last day at the UT.

Bijlage 5 Exit interview

2. End of employment survey

As a formal employee of the University we will invite you to join the alumni staff network and continue to be in contact with you.

Personal information

1. At which faculty or service were you employed?.....
.....
2. How long did you work at the university?.....
3. Date of birth?.....
4. Are you female or male? male/female
5. Are you a member of the academic (WP) or support and management (OBP) staff?
WP/OBP
6. Did you bring your family Yes/No
7. Are you willing be an voluntarily ambassador for the UT and for the Netherlands in the future?
Yes/ no

As a formal employee of the University we will invite you to join the alumni staff network and continue to be in contact with you.

Work-related questions

8. would you please rate the following aspects of your work

Aspects	satisfaction				
	Very dissatisfied	Dissatisfied	Neither satisfied nor dissatisfied	Satisfied	Very satisfied
The balance between teaching and research duties, if applicable	0	0	0	0	0
The supervision/ support of teaching and research duties	0	0	0	0	0
Content of the work	0	0	0	0	0
Independency	0	0	0	0	0
Development possibilities	0	0	0	0	0
Career possibilities	0	0	0	0	0
Workload	0	0	0	0	0
Work climate	0	0	0	0	0
Cooperation with colleagues	0	0	0	0	0
Leadership skills of your manager	0	0	0	0	0
Primary employment	0	0	0	0	0

conditions, like: salary and other remuneration					
Secondary employment conditions, like travel expenses, leave, option model	0	0	0	0	0
Work/life balance	0	0	0	0	0
Workplace/labour conditions	0	0	0	0	0
Provision of information and communication within the university	0	0	0	0	0
Family facilities offered by the University	0	0	0	0	0

Living in the Netherlands

9. How would you rate the following aspects of the Dutch society

Aspects	Quality		
	Poor	Average	Satisfying
Education system	0	0	0
Sufficient International Primary schools	0	0	0
Sufficient International secondary school	0	0	0
Sufficient International staff clubs	0	0	0
The possibility to make friends from the Netherlands	0	0	0
The possibility to make friends from other countries	0	0	0
Sufficient Sports facilities	0	0	0
Cost of living	0	0	0
Cost of accommodation	0	0	0
Availability of accommodation	0	0	0
Quality of accommodation	0	0	0
Cultural facilities	0	0	0
Social security system	0	0	0
Health care	0	0	0
Dutch Tax system	0	0	0
Feeling safe and secure	0	0	0
Public transport	0	0	0
Religious facilities	0	0	0
Food	0	0	0
Recreation	0	0	0
Attractiveness labour market	0	0	0
Job opportunities partners	0	0	0
Possibilities to learn Dutch	0	0	0

Bijlage 6 preview Phd: 'A case study'

Doing a PhD.

A 'case study'

by **Julia R. Wijnmaalen**

To Geert, Hans and Bas. Thank you!

Title: Doing a PhD. 'A case study' Author: J.R. Wijnmaalen Illustrations by:
© J.R. Wijnmaalen, 2015

ISBN:

Cover design:

Table of Contents

Chapter 1	Introduction	5
Chapter 2	The emotional rollercoaster	6
Phase 1		6
Phase 2		7
Phase 3		7
Phase 4		8
Chapter 3	Being a PhD student	9
	How to hold your own at parties	9
	Put your PhD into perspective	9
Chapter 4	Relation with fellow PhD students	12
Chapter 5	Why does a PhD take so long?	13
Chapter 6	Supervisors	15
	Personal relationship with supervisors	15
	Types of PhD student-supervisor relationships	15
Chapter 7	The world of science	17
	Science in general	17
	Conferences	18
	The journal business	19
Chapter 8	Life after a PhD	21
Chapter 9	Information for spouses, family and friends	22
About the author		24

Chapter 1 Introduction

Dear new colleague,

Congratulations with your new job and welcome in the world of science!

I can still remember my first day as a PhD student. No one really told me what doing a PhD actually entails. So, I sat at my desk in my new office unaware of what I really signed up for. Of course some of you who read this book will have moved heaven and earth to get this PhD position, therefore probably know a lot more about doing a PhD than I did on that first day. Okay, so in *theory* you might know what doing a PhD is about, but that does not prepare you for the real thing.

The only books about doing a PhD are rather clinical outlines on how to plan a PhD. These books approach a PhD as if it just any other project. However, doing a PhD is far from conducting any other project! It is personal. It is a very personal process. I see how young PhD's struggle with the same things I struggled with. Looking back I wish there would have been someone when I started who told me about the issues which I would face those upcoming years. So, I decided to be that person for you. That is what this book is about: it is an introduction into the 'personal' side of doing a PhD.

This book provide you with a sneak preview of the journey you are about to set out on, and the world you are about to enter. I hope that by preparing you for what is coming (emotionally) it will help you at the moments that you are fed up with the whole thing. For some the process will go very easy and fast, while for other the process will be filled with disappointments and personal struggles. Additionally, the book also contains viable information about the world science world, such as how do you find journals to publish in. There is an abundance of this kind of information and facts, yet no one will really tell you about it until you ask. Lastly, I hope that when you find yourself in a certain depressed state you remember what I told you and will laugh.

I sarcastically call this book a 'case study', since what I am going to relate to you are my experiences and my views on the PhD process. During my PhD I met PhD students from all over the world and from different research fields. What stroke me most about these encounters were the similarities in our experiences. We all seemed to go through the same emotions, and the same phases. Doing a PhD connected us in a way which I could have not imagined.

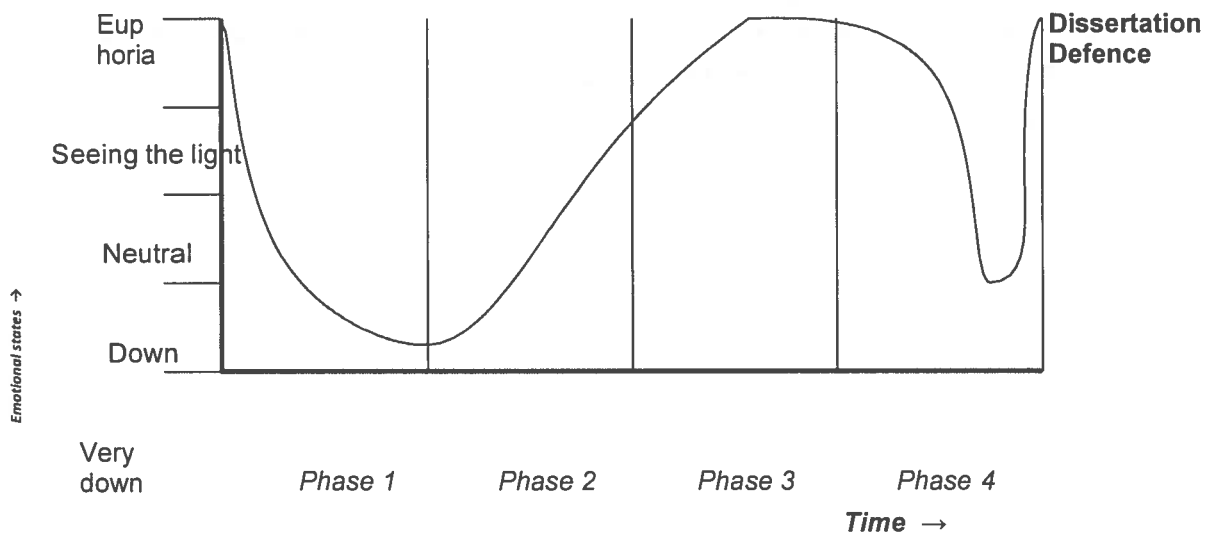
Let this book be a small introduction of what you got yourself into for the upcoming years! And remember everything will be all right in the end!

Chapter 2 The emotional rollercoaster

A PhD process comes in many shapes and sizes. Some PhD students wrote the proposal themselves while others' reacted on a vacancy for a PhD position. Subsequently, some PhD are already very well read in their topic, while others first have to find a topic to write a thesis about.

A PhD process can roughly be divided into four phases. I base my story on a PhD process of four years, yet if you are in a two/three/etc-year program just divide timeline by a factor x. Figure 1 gives you a sneak preview of your future. We will go over the four phases together in the next paragraphs.

Figure 1: General emotional states during a PhD process



Phase 1

At the start of the first phase you are happy, excited, and full of energy. However, you quickly find out that doing a PhD is a very vague process. This will become even more apparent when people ask you what your PhD is about. You will notice that you are to provide a satisfying answer. You just do not exactly know yet. You can always spot a new PhD in a course or at a conference, because they talk about their PhD project as if they exactly know what it is about. They tell this really nice story, and you might be impressed. Well do not be too impressed, within two extra questions you notice that the person is in the exact same spot as your are. (S)He was just reciting the proposal on which the money was granted. Do not feel ashamed that you do not yet know exactly what you are working on. Accept it. A PhD is a process, and you just got started. In this phase many of you will be working very long hours, maybe even weekends, just to get some feeling of control. If it helps you, continue, but be aware of the effect it has on your body, mind and social life!

Etc.