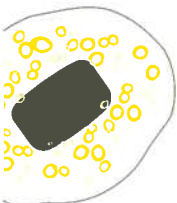


# UNIVERSITEIT TWENTE.



Universiteitsraad  
t.a.v. de heer dr.ir. H. Wormeester  
Voorzitter  
Gebouw Spiegel

## COLLEGE VAN BESTUUR



VAN  
Prof. dr.ir. A. Veldkamp  
Voorzitter Stuurgroep IO  
T 053 487 4269

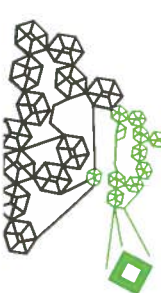
DATUM  
12 november 2012  
ONS KENMERK  
398.852/HR

PAGINA  
1 van 2  
BIJLAGE(N)  
1

### ONDERWERP

In kennisstelling voornemen tot reorganisatie internationaliseringskolom

Geachte voorzitter,



Bij deze brief stellen wij u, op basis van artikel 9.2 CAO Nederlandse Universiteiten, in kennis van het voornemen tot reorganisatie van de internationaliseringskolom. De voorgenomen reorganisatie heeft betrekking op alle eenheden en betrokkenen die binnen de internationaliseringsketen een taak of rol hebben zoals S&O, HR, M&C, S&B en de betrokken functies bij de faculteiten. Omdat meerdere eenheden bij deze voorgenomen reorganisatie betrokken zijn, is deze kennisgeving aan uw raad gericht.

Om de voortgang in de internationaliseringsagenda te bespoedigen heeft het College van Bestuur in 2011 de concerndirectie S&B verzocht om de organisatie rondom internationalisering aan een nadere analyse te onderwerpen. De indruk was dat de organisatie en de administratieve processen versnipperd en nog onvoldoende duidelijk in de organisatie zijn belegd, terwijl deze randvoorwaardelijk zijn voor een succesvolle internationaliseringsstrategie.

Eind 2011 en in de eerste helft van 2012 is vervolgens een onderzoek uitgevoerd dat zich primair heeft gericht op het in kaart brengen van de knelpunten vanuit het perspectief van de externe klanten, zijnde alle inkomende internationale studenten en internationale medewerkers. In het onderzoek is nadrukkelijk ingezoomd op de ketenprocessen rondom deze externe klanten. Beperkt is ook aandacht besteed aan de dienstverlening voor interne klanten, zijnde UT-medewerkers en studenten die naar het buitenland willen, en aan de ondersteuning van internationale (onderwijs-)projecten. De resultaten van het onderzoek zijn verwoord in het eindrapport 'Stroomlijning kerntaken en verantwoordelijkheden internationaliseringsorganisatie' en besproken met het management van de betrokken eenheden (M&C, HR, S&O, ITC) en met de portefeuillehouders van de faculteiten. Het rapport is als bijlage toegevoegd.

Op 25 juni 2012 is het rapport door het College besproken en heeft zij besloten om de Directeur Bedrijfsvoering ITC de opdracht te geven om leiding te geven aan het uitwerken van de daarin voorgestelde oplossingsrichtingen in een reorganisatieplan.

Het doel van de reorganisatie van de internationaliseringskolom is het stroomlijnen van de processen voor binnenkomende internationale staf en studenten en voor internationaal uitgaande UT-medewerkers en



DATUM  
12 november 2012

ONS KENMERK  
398.852/HR

PAGINA  
2 van 2

studenten. Opbrengst moet zijn een volledige ketenbeschrijving inclusief bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Kaderstellend voor het reorganisatieplan is tevens om:

- in de eindsituatie een reductie van 2 fte in 2015 te hebben gerealiseerd, ten opzichte van de referentiesituatie: Berenschot benchmark in 2010
- de adviezen van stuurgroep promovendibeleid, met name van de werkgroep warme ontvangst, mee te nemen.

Welke rechtspositionele gevolgen de reorganisatie zal hebben is op dit moment nog niet duidelijk. In het reorganisatieplan wordt dit nader uitgewerkt. De uitwerking kan variëren van het handhaven van de huidige inrichting tot het herstructureren van taken en inpassen in een nieuwe organisatorische eenheid.

Globaal wordt de volgende tijdsplanning aangehouden:

1. formele melding van het voornemen tot reorganisatie bij de Universiteitsraad (november 2012).
2. samenstellen stuurgroep olv decaan ITC, samenstellen projectorganisatie (projectgroep) en opstellen van tijdsplan (november 2012).
3. uitwerken van reorganisatieplan en personeelsplan met in ieder geval aandacht voor de volgende punten:
  - omschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en benodigde competenties in de nieuwe organisatie,
  - de gewenste omvang (in fte) van de verschillende organisatieonderdelen en de eventuele (personele) consequenties,
  - de administratieve werkprocessen met aandacht voor de afstemming met faculteiten en eenheden,
  - de nieuwe organisatieonderdelen (blauwdruk, incl fte en fuctieprofielen) afgezet tegen de huidige betrokken onderdelen,
  - het vervolgtraject voor de nieuwe organisatie, zowel procedureel als inhoudelijk.
4. reorganisatieplan aan de UR ter instemming voorleggen in de vergadering van 8 mei 2013 (aanleveren 25 maart 2015).
5. implementatie reorganisatie na instemming Universiteitsraad.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Het OPUT zal ook in kennis gesteld worden van dit voornemen.

Namens het College van Bestuur,

Mr. H.J. van Keulen  
*Secretaris van de Universiteit*



## Stroomlijning kerntaken en verantwoordelijkheden internationaliseringsorganisatie

### CONTENTS

---

1. Achtergrond.....	2
2. Opzet onderzoek .....	2
2.1 Doel.....	2
2.2 Opdracht.....	2
2.3 Afbakening.....	3
2.4 Aanpak.....	3
2.5 Structuur rapport.....	4
3. Algemene bevindingen ketenanalyse.....	4
4. Dienstverlening aan externe klanten (inkomend).....	5
4.1 Belangrijkste knelpunten.....	5
4.2. Oplossingsrichting .....	6
4.3 Conclusie.....	9
5. Dienstverlening aan interne klanten .....	10
5.1 Dienstverlening aan interne klant .....	10
5.2 Oplossingsrichting .....	11
5.3 Conclusie.....	13
6. Integrale sturing op de gewenste organisatie.....	13
7. Conclusie en aanbevelingen .....	14
7.1 Conclusie.....	14
7.2 Aanbevelingen .....	15
8. Personele consequenties.....	15
8.1 Uitgangspunten .....	15
8.2 Huidige omvang in huidige organisatorische setting .....	16
8.3 Gewenste omvang in nieuwe organisatorische setting .....	17
8.4 Conclusie.....	18
8.5 Implementatie van organisatorische aanbevelingen .....	18
Bijlage 1: Totaaloverzicht knelpunten per (internationale inkomende) doelgroep.....	20
Bijlage 2: totaaloverzicht knelpunten per doelgroep.....	23
bijlage 3: eindrapport promovendibeleid werkgroep ‘de warme ontvangst.....	34
Bijlage 4: International Office nieuwe stijl: Wie is de klant en wat zijn de thema’s? .....	41

---

## 1. ACHTERGROND

---

In de internationaliseringsvisie staan de UT-ambities rondom internationalisering beschreven. De UT streeft naar een onderscheidend en samenhangend internationaal profiel, zichtbaar en aantrekkelijk voor studenten en academici wereldwijd. Dit internationale profiel wordt mede gevoed door een talentvolle internationale studenten- en medewerkerspopulatie en internationalisering van het onderwijs, onderzoek en de valorisatie, door samenwerking met strategische partners.

Door de fusie met het ITC, de toename van het aantal Engelstalige UT programma's en het stijgende aantal internationale studenten en medewerkers, is de UT in de afgelopen paar jaar steeds internationaler geworden. De komst van het University College, het nieuwe onderwijsmodel en de verdere ontwikkeling van TGS vragen om een organisatie die klaar is voor klantvriendelijke dienstverlening in een internationale context. Het aantal internationale studenten (UC, bachelor, master, exchange), promovendi en medewerkers zal in de aankomende jaren verder toenemen. Duurzame samenwerkingsverbanden met (strategische) partners zijn nodig om enerzijds deze internationale instroom te realiseren en anderzijds de toenemende vraag voor uitgaande mobiliteit (studenten en staf) te faciliteren.

Om deze bovengenoemde plannen succesvol te implementeren en de internationaliserings-ambities te realiseren is het cruciaal om de interne organisatie goed op orde te hebben. De afgelopen paar jaren is al een start gemaakt met het verbeteren van deelprocessen om internationaliseringsactiviteiten te optimaliseren. Zo is er bijvoorbeeld expliciet aandacht voor het bepalen van doellanden om de beperkte (wervings)middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Daarnaast is er gestart met de verbetering van communicatie met aspirant master studenten door de implementatie van een CRM-systeem. Om de aanmeld- en toelatingsprocedures voor internationale studenten van de UT te versnellen, is het project AAP gestart. Deze initiatieven zijn echter gericht op het oplossen van deelproblemen.

Naar aanleiding van de evaluatie van de voortgang in de internationaliseringsagenda in juni 2011 heeft het College van Bestuur verzocht om de organisatie rondom internationalisering aan een nadere analyse te onderwerpen. De indruk is dat de organisatie en de administratieve processen momenteel nog onvoldoende duidelijk en versnipperd in de organisatie zijn belegd, terwijl deze randvoorwaardelijk zijn voor een succesvolle internationaliseringstrategie.

---

## 2. OPZET ONDERZOEK

---

---

### 2.1 DOEL

---

Het doel van de opdracht is om de organisatie rondom internationalisering aan een nadere analyse te onderwerpen en een advies te formuleren voor een gestroomlijnde organisatie rondom de dienstverlening en de onderliggende processen.

---

### 2.2 OPDRACHT

---

Opdracht is om op basis van bestaande inzichten, ervaringen en gesprekken met de relevante stakeholders de internationaliseringsknelpunten in kaart te brengen en met voorstellen voor oplossingen te komen. Daarbij wordt nadrukkelijk ingezoomd op de dienstverlening aan de inkomende internationale student en de internationale medewerkers.

Het resultaat is een advies ten aanzien van de organisatie van de dienstverlening, de onderliggende processen en de sturing hiervan.

## 2.3 AFBAKENING

---

De opdracht is primair gericht op de externe klanten, zijnde alle inkomende internationale studenten en internationale medewerkers. Het gaat hierbij om inkomende internationale bachelor, master en exchange studenten en daarnaast alle internationale inkomende promovendi en staf. Alle UT-dienstverlening vanaf het moment van werving tot en met de fase waarin de student/medewerker een UT-alumnus is, wordt meegenomen in deze opdracht. De redenen hiervoor zijn de volgende:

1. Hier liggen momenteel de grootste problemen met de grootste afbreukrisico's (afhaken studenten en medewerkers)
2. De externe klanten zijn de primaire klanten voor de UT.
3. Door de gehele keten van werving tot aan alumnus te volgen komen tevens de relevante ondersteuningsactiviteiten in beeld.

Waar mogelijk is ook aandacht voor de dienstverlening voor interne klanten, zijnde UT-medewerkers en studenten die naar het buitenland willen, en aan de ondersteuning van internationale (onderwijs)projecten. Rondom deze dienstverlening aan de interne klant worden ook knelpunten gesignaleerd, waarvoor een oplossing nodig is.

## 2.4 AANPAK

---

In de aanpak wordt nadrukkelijk ingezoomd op ketenprocessen rondom internationale studenten en internationale medewerkers. Uitgaande van de bestaande internationaliseringsambities van de instelling zijn:

- de ketenprocessen in kaart gebracht inclusief de beschikbare capaciteit
- de belangrijkste knelpunten geïnventariseerd, aan de hand van de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken organisatieonderdelen
- de oorzaken van de knelpunten gebundeld in kaart gebracht en geverifieerd met stakeholders (zie bijlage 2)
- aanbevelingen geformuleerd per knelpunt ten aanzien van de noodzakelijke verbeteringen
- aanbevelingen afgestemd met diverse stakeholders

De opdracht is *lean and mean* uitgevoerd, wat betekent dat er zoveel mogelijk gebruik is gemaakt van reeds bestaande inzichten en ideeën. De volgende bronnen zijn hiertoe gehanteerd:

- stakeholder interviews: gesprekken over bedrijfsproces, verantwoordelijkheden, taken, knelpunten bij de eigen eenheid, en afstemming met andere eenheden.
- analyse van secundaire bronnen: tevredenheidsonderzoek internationale studenten en medewerkers, lopende projecten (als AAP, promovendibeleid en acculturatie)
- benchmark andere universiteiten en ITC

Richtinggevend voor de oplossing is de gekozen 'verleidingsstrategie voor internationalisering'. Dit houdt in dat de UT het initiatief voor internationalisering in het primaire proces belegt, met daarvoor duidelijke beleidskaders en een excellente ondersteuning. Tot slot is in het kader van de prestatieafspraken met OCW afgesproken dat personele omvang van de internationaliseringskolom zoals vastgesteld door de benchmark van Berenschot in 2010 in 2015 ten opzichte van de situatie in 2011 met 2 fte moet zijn gereduceerd.

In de volgende paragrafen worden achtereenvolgens eerst de algemene bevindingen van de ketenanalyse gepresenteerd (hoofdstuk 3). Vervolgens wordt ingegaan op de oplossingsrichtingen voor externe klanten (hoofdstuk 4) en interne klanten (hoofdstuk 5). Tot slot wordt een oplossingsadvies gepresenteerd (hoofdstuk 6).

### 3. ALGEMENE BEVINDINGEN KETENANALYSE

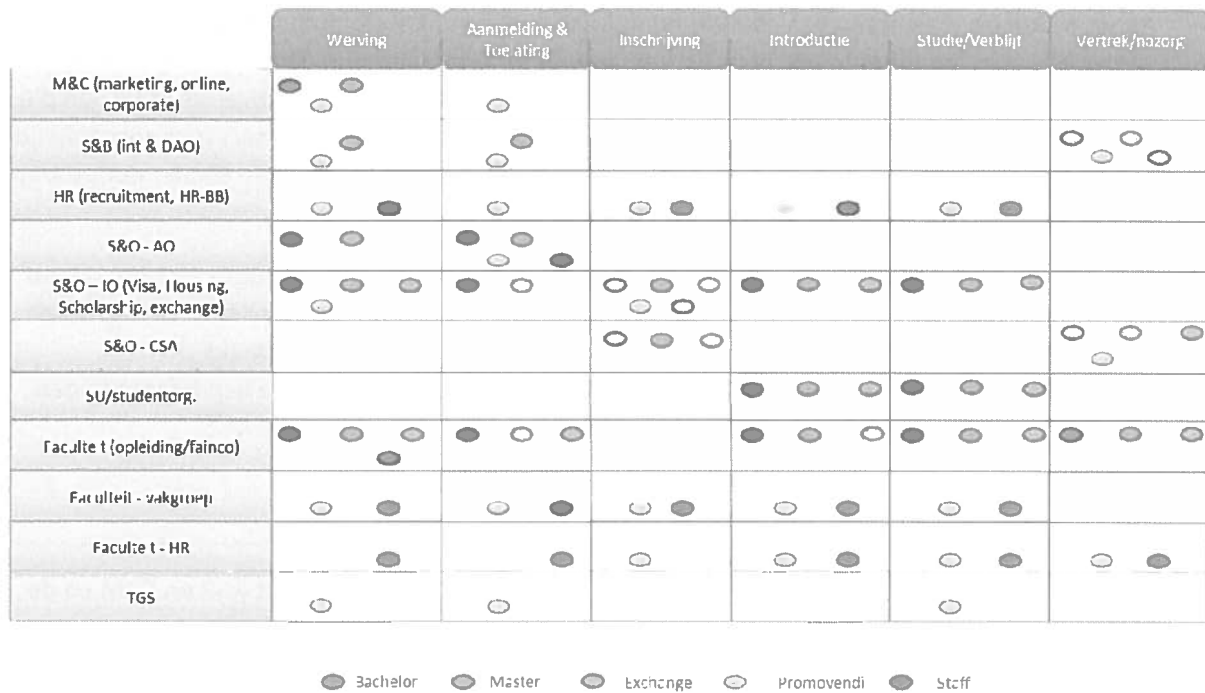
---

Uit het onderzoek komt naar voren dat er binnen de UT veel energie en tijd wordt gestoken in internationalisering, in alle schakels van de keten. Bij nagenoeg alle betrokkenen heerst echter het gevoel dat er niet voldoende efficiënt en effectief kan worden gewerkt. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Taken zijn in grote mate van detail belegd, maar er is onvoldoende duidelijkheid ten aanzien van onderlinge verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Deze situatie is in de afgelopen jaren organisch ontstaan. Het gevolg hiervan is:
  - Dat taken van medewerkers soms overlappen
  - Dat afstemming en het inspelen op veranderingen moeizaam tot stand komen
  - Dat afdelingen / personen moeilijk verantwoordelijkheid kunnen nemen.
- De integrale verantwoordelijkheid en sturing is onvoldoende belegd. Sturing vindt plaats in functionele kolommen, zoals op werving of toelating. Dit leidt tot suboptimalisatie. Op onderlinge samenwerking en informatiedeling wordt niet voldoende gestuurd. Dit heeft meerdere gevolgen:
  - Integrale standaard vraagstukken worden ad-hoc en geïsoleerd behandeld, vaak in nieuw op te richten werkgroepen en taakgroepen. Dit ter compensatie van onvolkomenheden in de staande organisatie.
  - Er is onvoldoende inzicht in de kosten en de baten van internationalisering.
  - Er is geen goede management-informatie beschikbaar over de keten en daar wordt ook niet op gestuurd. Voor zover er bestaande informatiesystemen zijn, zijn deze nergens specifiek ingericht op de administratie van en communicatie met internationale studenten

Door het ontbreken van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het gebrek aan sturing op onderlinge samenwerking en informatiedeling, is een cultuur ontstaan waarin enerzijds de nadruk ligt op het zo goed mogelijk uitvoeren van de eigen taken en activiteiten en anderzijds de functies naar eigen inzicht en situatieafhankelijk worden ingevuld. Een voorbeeld hiervan is de fainco. Iedere faculteit heeft een coördinator internationalisering (fainco). Echter, alle fainco's hebben een compleet ander takenpakket. Zo houdt een fainco zich bezig met de toelating van internationale masterstudenten, terwijl een andere fainco vooral druk is met exchange studenten. Dit resulteert in interne onduidelijkheid en een functionele in plaats van klantgerichte houding. In onderstaande figuur (figuur 1) is op hoofdlijnen weergegeven welke eenheden zich bezig houden met de dienstverlening voor inkomende internationale studenten en medewerkers.





FIGUUR 1: BETROKKEN AFDELINGEN RONDOM INTERNATIONALE INKOMENDE STUDENTEN EN MEDEWERKERS

De huidige situatie heeft direct consequenties voor de dienstverlening aan de externe klanten (paragraaf 4) en voor interne klanten (paragraaf 5).

## 4. DIENSTVERLENING AAN EXTERNE KLANTEN (INKOMEND)

### 4.1 BELANGRIJKSTE KNELPUNTEN

Kijkend vanuit de inkomende internationale student en medewerker manifesteren de knelpunten zich met name (maar niet uitsluitend) aan de voorkant van de keten, daar waar goed relatiebeheer met toekomstige studenten (exchange, bachelor, master), promovendi en medewerkers van essentieel belang is. Tussen werving, toelating en aankomst op de campus is de dienstverlening aan aspirant studenten en medewerkers van cruciaal belang, om te voorkomen dat ze voortijdig afhaken en ergens gaan studeren of werken. Klantcommunicatie en klantprocessen zijn op de UT georganiseerd vanuit de bestaande organisatorische functies en niet vanuit het perspectief van de klant. Dit manifesteert zich in de volgende knelpunten:

- Diffuse externe communicatie: De informatieverstrekking aan internationale doelgroepen over de UT als instelling (profilering, organisatie), haar producten (onderwijs, onderzoek, valorisatie) en de relevante administratieve procedures is onduidelijk en diffuus. Voor een internationale medewerker is het bijvoorbeeld heel lastig gebleken om de juiste website te vinden van TGS of de UT vacaturesite. Informatie over toelatingseisen voor Engelstalige bachelorprogramma's staat op meerdere plekken, zowel op de Nederlandse, Duitse als Engelstalige website. Op alle drie de sites staat de informatie verschillend gepresenteerd.
- Klantvriendelijke administratieve processen: Processen (aanmelding, toelating, beurzen, inschrijving) zijn onvoldoende duidelijk. Zo is het aantal UTS zeer beperkt, maar dit wordt niet goed genoeg gecommuniceerd. Hierdoor gaan veel aspirant master studenten ervan uit dat ze een UTS kunnen krijgen. Tevens zijn toelatingsprocedures veel te lang en niet transparant.

Antwoorden op vragen zijn vaak niet eenduidig (te verkrijgen). Het komt zelfs voor dat studenten weken of maanden moeten wachten op een antwoord. Daarnaast zijn de antwoorden vaak niet professioneel genoeg, doordat praktisch iedereen, ongeacht de Engelse taalvaardigheid van die persoon, vragen van aspirant studenten beantwoordt. Klanten hebben contact met verschillende eenheden in binnen de UT. Deze eenheden communiceren onafhankelijk van elkaar met de klant (bijvoorbeeld SI, IO, AO en de opleiding over collegegeldtarieven).

Deze klantvriendelijke communicatie en administratieve processen en procedures zorgen ervoor dat de internationale aspirant studenten en medewerkers zich onvoldoende welkom voelen. Mede hierdoor haakt een groot deel van deze groep af gedurende het wervings-, aanmeld- en toelatingsproces. De middelen die de UT gestoken heeft in de werving van deze kandidaten leiden dan helaas niet tot de instroom van meer internationale studenten en medewerkers.

---

## 4.2. OPLOSSINGSRICHTING

---

Bovenstaande knelpunten worden reeds gedeeltelijk opgepakt door het project AAP en CRM en de pogingen vanuit TGS om 1 loket voor promovendi te organiseren. Deze richten zich primair op respectievelijk de toelatings- en communicatieprocessen. We bevelen echter aan om daarnaast ook de gehele organisatie rondom internationale dienstverlening beter vorm te geven. We streven naar duidelijke belegging van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en het verbeteren van de informatievoorziening. Daarom stellen we voor om de sturing op informatieverstrekking aan en de werving van internationale studenten en medewerkers te concentreren bij de concerndirectie M&C. Daarnaast is het voorstel om ter verbetering van de klantvriendelijkheid een front office op te richten specifiek voor het contact met internationale aspirant studenten en medewerkers en dit samen met de backoffice integraal onder te brengen bij International Office. Het opzetten van een gezamenlijke frontoffice is in lijn met het advies van de werkgroep promovendibeleid (zie bijlage 3). Hieronder worden deze voorstellen verder toegelicht.

---

### 4.2.1 INFORMATIEVOORZIENING EN WERVING CONCENTREREN BIJ M&C

---

Om de informatievoorziening aan de externe klanten goed en gecontroleerd te laten verlopen moet M&C verantwoordelijk worden voor de uitingen naar alle internationale doelgroepen (van exchange student, phd tot medewerker). M&C is de regisseur (maar niet de informatie eigenaar) van de algemene informatieverstrekking aan alle aspirant studenten en medewerkers. De hoofdtaken voor M&C bestaan dan uit:

- Informeren en overtuigen van alle aankomende studenten (exchange, bachelor, master), promovendi en medewerkers over de mogelijkheden bij de UT. Kern van de informatie is het onderscheidende aanbod van de UT en de wijze waarop geïnteresseerden verder in contact kunnen treden met de UT voor nadere informatie. Hierbij is het belangrijk om de UT eenduidig en onderscheidend te profileren. M&C is verantwoordelijk voor de internationale marketing en communicatie, zoals ook corporate employer branding, UT brede arbeidsmarktcommunicatie en de promotie van het werkgeversmerk. De werving en selectie, vacatureproces en het beleid hierop voor medewerkers ligt bij HR.
- Het selecteren en aansturen van recruitment agenten voor werving in de doellanden (voorheen onderdeel S&B)
- Ontwikkelen en integraal beheren van alle UT informatiedragers (website, brochures, etc) eventueel gedifferentieerd naar doelgroep, in lijn met de UT internationale communicatie en wervingsstrategie en in opdracht van de onderwijsseenheden.

- Zorg dragen voor tijdige beschikbaarheid UT informatiedragers en de juistheid van gegevens die erin tot uiting komen
- Periodiek analyseren van de UT doelgroepen op basis van internationale informatieverstrekking en werving. Deze resultaten waarin informatie over kwaliteit van prospects wordt meegenomen door informatiedeling tussen International Office nieuwe stijl en M&C, wordt gebruikt om wervingsactiviteiten te evalueren en geplande koers te blijven volgen of aan te passen.

#### CONSEQUENTIE VOORSTEL:

Bovenstaande taakverschuiving raakt aan taken van de huidige eenheden studie informatiecentrum (M&C-SI), S&O-IO (exchange werving), TGS (PhD werving) en HR (PhD en medewerker werving). Daarnaast heeft ITC nog separate activiteiten op het gebied van werving. Om bovenstaande te realiseren is het nodig dat

- M&C de centrale rol voor informatieverstrekking aan inkomende studenten (exchange, bachelor, master), promovendi en medewerkers en de werving van studenten en medewerkers op zich neemt en de plannen hiervoor verder uitwerkt in samenspraak met de informatie-eigenaren (zoals IO en HR) en de onderwijseenheden.
- Activiteiten van S&O-IO, HR, TGS en ITC op dit terrein voor zover aanwezig worden overgezet naar M&C en separate websites worden gesloten of afgeschermd. Hiermee wordt voorkomen dat andere eenheden dan M&C soortgelijke informatie op een andere plek op de website zetten. De RUG heeft een duidelijke website voor de gehele internationale doelgroep, zowel medewerkers als studenten. Aan de achterkant wordt de aspirant medewerker of student doorgeleid naar de relevante pagina's. Deze website fungeert dan als een eenduidig digitaal frontoffice, in lijn met het voorstel van de werkgroep promovendibeleid (zie bijlage 3).
- Afstemming plaatsvindt tussen de communicatie- en wervingsactiviteiten van M&C, de content providers en het frontoffice dat als eerste contactpunt van de UT gaat functioneren (zie hieronder). Contentproviders zijn: opleidingen voor de inhoud van de programma's, International Office voor informatie over visa, huisvesting, scholarships en Admission Office over aanmeld- en toelatingsprocedures en deadlines.

#### VOORDELEN EN NADELEN:

- + Relatief eenvoudig te organiseren
- + Eenheden kunnen zich toeleggen op hoofdtaken. Zo wordt verantwoordelijk voor marketing van alle UT-producten en werving van studenten belegd bij de eenheid waar de expertise zit: M&C
- + consistentie van informatievoorziening en profiel van instelling, doordat eindverantwoordelijkheid bij een eenheid ligt
- + biedt ruimte voor verder naar elkaar groeien van huidige M&C inspanning voor TGS en arbeidsmarktcommunicatie van HR
- M&C heeft nog niet over voldoende (gekwalificeerd) personeel en internationale expertise gemobiliseerd voor deze centrale rol. Ook de regisseursrol tav bijvoorbeeld website wordt niet per definitie geaccepteerd
- Het frontoffice dat nodig is om het stokje van M&C over te nemen na de werving is nog niet opgericht. Het huidige frontoffice (SI) is niet voldoende toegerust om de taken van het voorgestelde frontoffice te vervullen.

#### 4.2.2. ÉÉN FRONT EN BACK OFFICE VOOR INKOMENDE INTERNATIONALE STUDENTEN EN MEDEWERKERS

De klantvriendelijkheid en efficiëntie van de administratieve processen wordt verbeterd door enerzijds alle specifieke activiteiten voor inkomende internationale studenten en medewerkers in één administratieve back office te concentreren; van aanmelding en toelating tot en met de feitelijke start van de studie/loopbaan. Voorstel is om dit back office onderdeel te maken van International Office binnen S&O, omdat hier nu reeds de meeste taken liggen en de meeste expertise is opgebouwd.

De volgende specifieke taken worden belegd in het back office:

- Aanmelding en toelating: administratieve afhandeling en coördinatie van het proces van aanmelding en toelating van alle internationale studenten (voorheen onderdeel van IO voor exchange en AO voor bachelor- en masteropleidingen).
- Toelating: beoordeling en validering van diploma's van zowel internationale studenten als medewerkers (voorheen AO voor studenten en phd's, niet belegd voor medewerkers)
- Visa: afhandeling visumaanvragen en vergunningen en contact onderhouden met IND voor medewerkers en studenten
- Scholarships: beheer van beursgelden en toewijzen van (UT) scholarships voor studenten
- Housing: bemiddeling van huisvesting op de campus zowel aan internationale studenten, promovendi als medewerkers. Doorverwijsfunctie naar private partijen (voorheen IO maar alleen voor studenten). Daarbij moet specifiek aandacht komen voor het feit dat er inmiddels drie 'interne' aanbieders zijn. ACASA, Stadsweide en ITC hotel. Voor de student en de medewerker dienen die allen via 1 loket (zijnde IO) bemiddeld te worden .
- Finance: financiële dienstverlening; verzekering en bankzaken (voorheen bij IO voor studenten, niet bij bureau buitenland HR voor medewerkers)

Door het oprichten van een frontoffice 'bovenop' dit backoffice, kan directer en klantvriendelijker gecommuniceerd worden met inkomende internationale studenten en medewerkers. Het frontoffice schakelt direct met de backoffice dat zich binnen dezelfde eenheid bevindt en met de onderwijs- en onderzoekseenheden en is daardoor beter en sneller in staat de doelgroepen van de juiste informatie te voorzien. De stuurgroep promovendibeleid (zie bijlage 3) heeft ook geadviseerd om een single frontdesk te organiseren (maar dan ook voor de nationale promovendi).

De volgende specifieke taken voor externe klanten worden belegd in het nieuwe frontoffice.

- Beantwoorden van vragen behorend tot de eigen administratieve processen van de back office; aanmelding, toelating, visa, huisvesting, beurzen (momenteel deels gedaan via M&C)
- Intern routeren van inhoudelijke vragen naar de verantwoordelijke eenheden (opleidingen of vakgroepen) via het nieuwe CRM
- Actief informeren van aspirant studenten en medewerkers over de status van de aanvraag (momenteel niet belegd)
- Onderhouden van contacten met recruitment agenten en beantwoorden van vragen betreffende door hen aangedragen studenten (voorheen onderdeel S&B)
- Terugkoppelen ervaringen naar M&C als input voor effectiviteit van werving en prestatie recruitment agenten (momenteel niet ingevuld)

Het frontoffice zorgt voor de beantwoording van alle procedurele en inhoudelijke vragen en is verantwoordelijk voor het proactief informeren van de klanten over de status van bijvoorbeeld aanmelding en toelating, visa, huisvesting en beurzen. De informatietaken voor internationale doelgroepen die nu nog bij M&C-SI zijn belegd worden daarmee ondergebracht in het frontoffice. Dit frontoffice wordt naast de SI-studenten versterkt door roulerende backoffice medewerkers (volgens het principe van ICTS/servicedesk).

Bij de uitvoering van een nieuwe organisatievorm zal ook de verdeling van de budgetten opnieuw moeten worden beschreven. Nu bestaan er onduidelijkheden over wie verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld de leegstandskosten.

#### SAMENVATTING

---

Bovenstaande taken zijn momenteel belegd bij de volgende eenheden: het studie informatiecentrum (M&C-SI), S&O-AO, S&O-IO, Fainco's, HR-bureaubuitenland, TGS, deel ITC en vakgroepsecretarissen.

Het organiseren van 1 backoffice heeft gevolgen voor activiteiten van S&O-IO, S&O-AO en Bureau Buitenland (HR) en ITC. Deze worden samengevoegd binnen International Office nieuwe stijl en de taken en informatiedeling worden nader op elkaar afgestemd. Een aantal taken zal nieuw moeten worden belegd binnen office, bijvoorbeeld beoordeling diploma's van medewerkers.

Het inrichten van een nieuw fysiek en online frontoffice binnen de verantwoordelijkheid van International Office nieuwe stijl heeft de volgende consequenties:

- De taken van het studenten informatiecentrum van M&C dat zich bezig houdt met de beantwoording van (inhoudelijke en administratieve) vragen voor internationale studenten zal worden overgeheveld naar het International Office.
- Een aantal taken zal nieuw moeten worden belegd binnen het frontoffice, bijvoorbeeld de informatieverstrekking aan internationale aspirant-medewerkers en promovendi rondom visa, huisvesting, verzekering en dergelijke. De vakgroepsecretarissen behouden de belangrijke taak om te zorgen voor een 'warme ontvangst' door persoonlijk contact met internationale promovendi en medewerkers, maar zijn niet langer verantwoordelijk voor de administratieve processen zoals visa en housing.

Voor beide voorstellen geldt dat het management van het International Office zich moet gaan focussen op de kwaliteit van klantprocessen

#### VOORDELEN EN NADELEN

---

- + relatief snel te realiseren
- + doordat medewerkers niet meer in verschillende afdelingen zitten, wordt informatiedeling en samenwerking vanzelfsprekender en eenvoudiger. Daarbij is sturing hierop ook beter te organiseren
- + consistentie van informatievoorziening voor de verschillende doelgroepen
- IO beschikt nog niet over voldoende expertise en ervaring om verbetering in de klantprocessen te realiseren.
- Taken in het nieuwe frontoffice zijn breder dan die van het oude M&C-SI. Bekeken moet worden of de bestaande M&C-SI (part time) de benodigde competenties bezitten.

#### 4.3 CONCLUSIE

---

Met bovenstaande oplossingen wordt aan de voorkant van de keten de dienstverlening aan de externe klanten beter georganiseerd. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden beter belegd, de klanten krijgen een duidelijk contactpunt en de processen worden beter op elkaar afgestemd.

Het probleem van integrale verantwoordelijkheid en sturing wordt echter nog niet voldoende geadresseerd. De span of control van het International Office wordt groter, maar een oplossing voor de personele bezetting ervan wordt nog niet geboden. Daarover meer in hoofdstuk 6.

## 5. DIENSTVERLENING AAN INTERNE KLANTEN

---

De voorgaande oplossingen beperken zich tot de externe klant en legt de nadruk op de voorkant van de keten. Echter ook verderop in de keten en voor de interne klanten is de noodzaak voor verbeteringen aan het licht gekomen in het onderzoek. Deze worden in bijlage 1 verder toegelicht

### 5.1 DIENSTVERLENING AAN INTERNE KLANT

---

De interne klanten bestaan zowel uit de medewerker/student die naar het buitenland wil, als de medewerker/ eenheid die een (ondersteunings-)vraag heeft op het terrein van internationalisering. Het algemene beeld zoals geschetst in paragraaf 4.1 geldt ook voor de interne klanten. De verschillende partijen in de internationaliseringskolom hebben behoefte aan meer duidelijkheid ten aanzien van de onderlinge taakverdeling en een betere sturing van de internationaliseringsactiviteiten. Daarnaast zijn de volgende knelpunten geïdentificeerd, die deels overeenkomen met het type knelpunten van de externe klanten:

- Diffuse interne communicatie: De informatieverstrekking aan studenten en medewerkers over programma's, beleid en mogelijkheden komt vanuit verschillende eenheden, waar door niet altijd duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Zowel S&B als IO, HR en TGS communiceren rechtevrees met UT-afdelingen over internationale aangelegenheden, vaak te ad hoc naar aanleiding van vragen en weinig structureel.
- Klantvriendelijke processen: De processen en aanspreekpunten voor internationaliseringsvragen zijn niet altijd duidelijk. Er zijn meerdere plaatsen waar kennis en expertise over onderwerpen / thema's van internationalisering aanwezig is (bijvoorbeeld over gezamenlijke programma's) en waar de ondersteuning voor deze onderwerpen beschikbaar is. Centraal en decentraal werken soms parallel aan elkaar in plaats van dat het geheel wordt versterkt.
- Onvoldoende ondersteuning door International Office: Vanwege het grote beroep dat wordt gedaan op het International Office staat de dienstverlening aan interne klanten onder druk. International Office houdt zich primair bezig met de praktische ondersteuning voor inkomende internationale studenten en heeft beperkte mogelijkheden voor andere werkzaamheden.
- Onduidelijk waar (landen)expertise zit: Op de UT is te weinig systematische opbouw internationale (landen)expertise. Dit is een probleem voor de gehele keten, van werving, toelating en aanmelding tot het opzetten van internationale onderwijsprogramma's. De kennis die wordt opgedaan wordt niet op een centrale plaats binnen de UT verzameld en niet structureel ter beschikking gesteld aan de interne klanten. Onduidelijk is ook wie daar de leiding in moet nemen.
- Onduidelijke welke samenwerkingsverbanden er op instelling-, faculteit- en opleidingsniveau zijn. Internationaal relatiebeheer is onvoldoende ontwikkeld en belegd. Relaties worden gelegd door individuen, maar de activiteiten worden onvoldoende integraal geregistreerd en beheerd. International Office komt er niet aan toe en het behoort ook niet tot de kern van S&B.

Bovenstaande knelpunten vormen een obstakel om de internationaliseringsambities van de UT te behalen. Er gaat veel tijd verloren door iedere keer opnieuw 'uit te zoeken' wie waarvoor

verantwoordelijk voor is. Daardoor wordt ervaren dat er geen goede match is tussen de vraag van de interne klanten en de ondersteuning die wordt geboden.

## 5.2 OPLOSSINGSRICHTING

---

Wat voor de externe klant geldt, geldt ook voor de interne (medewerkers en studenten). Er is in de eerste plaats behoefte aan een duidelijk aanspreekpunt voor internationalisering. Het International Office nieuwe stijl moet daarom tevens eerste aanspreekpunt zijn voor alle interne operationele vragen ten aanzien van internationalisering. Het is de plaats waar expertise wordt opgebouwd en internationaal relatiebeheer wordt vormgegeven. Het nieuwe International Office krijgt duidelijke KPI's gericht op kwaliteit van dienstverlening en kwantitatieve resultaten als doorlooptijden en responstijden, waar de manager International Office sterk op zal sturen, naast samenwerking en informatiedeling. International Office zal ook managementinformatie genereren en delen over internationalisering op de UT. De volgende taken voor interne klanten worden belegd in het nieuwe Office:

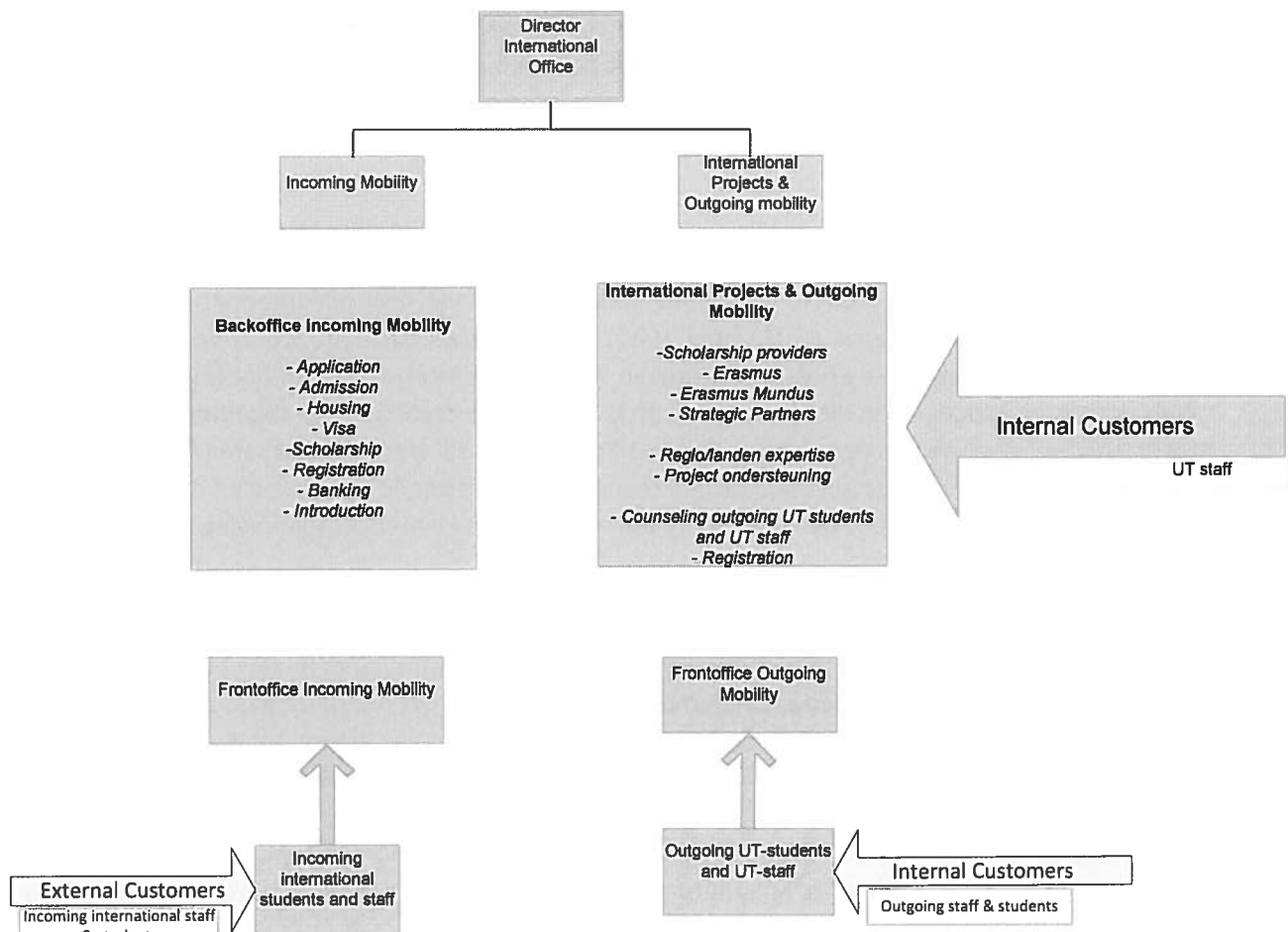
- International Projects: Expertiseopbouw, relatiebeheer en interne advisering
  - Het maken van beurzenafspraken met partners en beursproviders (huidig IO)
  - Contractbeheer (aangaan en onderhouden contracten) met internationale partners over student en staff exchange, onderwijs- en onderzoeks-samenwerking (huidig IO en S&B)
  - Opbouwen en onderhouden programma-, land- en regio-expertise (huidig IO, ITC, fainco's en S&B)
  - Ondersteuning voor het UT onderwijs op operationeel terrein van (huidig S&B, ITC en IO):
    - opzetten en uitvoeren van internationale (exchange / mobiliteit / onderwijs) programma's (DD, JD, EM)
    - internationalisering@home / Intercultural classroom / Acculturatie
- Outgoing mobility: Ondersteuning voor studenten en medewerkers met internationale ambities (Huidig IO)
  - Advisering over de mogelijkheden van (tijdelijk) verblijf in het buitenland (huidig fainco, IO en HR)
  - Administratie: registratie en ondersteuning bij beursaanvraag (huidig IO)

Op deze wijze vormt het International Office het hart van de internationaliseringsorganisatie en zorgt zij voor de uitvoering en integrale operationele sturing op de implementatie van het internationaliseringsbeleid. Dit is in lijn met de oorspronkelijke gedachte van de oprichting van S&O-IO.

Het nieuwe International Office stemt af met:

- Binnen S&O oa met CSA omtrent registratie & inschrijving
- M&C over wervingsplanning, wervingsresultaten en wervingsevaluatie.
- S&B omtrent input voor internationaliseringsbeleid
- Faculteiten omtrent strategische prioriteiten (landen / relaties)
- HR omtrent medewerkersbeleid
- Development Office omtrent internationale alumni

In figuur 2 is visueel weergegeven hoe het International Office nieuwe stijl er op hoofdlijnen uit ziet.



FIGUUR 2: INTERNATIONAL OFFICE NIEUWE STIJL

### CONSEQUENTIE VOORSTEL

Om bovengenoemde taken naar behoren uit te kunnen voeren blijft een sterke inhoudelijke verbinding van het Office met de faculteiten noodzakelijk. De expertise die daar de afgelopen jaren is opgebouwd, wordt nog onvoldoende gebruikt ten gunste van de gehele organisatie. De functie van de facultaire coördinator internationalisering (FAINCO) is in deze een bijzondere. Iedere faculteit heeft de functie naar eigen behoefte ingevuld. Het gevolg is dat niet iedere FAINCO full time bezig kan zijn met de operationele ondersteuning van internationalisering (in de breedste zin des woords) in de faculteit. We adviseren daarom de FAINCO- taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te uniformeren en vast te leggen.

Door tevens te kiezen voor centrale lijnverantwoordelijkheid vanuit IO, maar decentrale plaatsing, wordt de aandacht voor bovenstaande taken geborgd. Hierdoor kan vanuit IO centraal gestuurd worden op kennisopbouw en -deling en wordt congruentie tussen instellingsafspraken en facultaire afspraken bijvoorbeeld op het gebied van exchange beter gegarandeerd. Bestaande taken en activiteiten ten behoeve van uitgaande studenten en medewerkers worden in het nieuwe IO ondergebracht in het cluster International Projects & Outgoing Mobility.

### VOORDELEN EN NADELEN

+ uniformering FAINCO taken en verantwoordelijkheden



- + meer inhoudelijke samenhang en meer gezamenlijkheid in uitvoering tussen IO en de faculteiten
- FAINCO's moeten deels van administratieve facultaire taken worden ontheven die deels door anderen en door betere centrale processen moet worden opgevangen (AAP)
- Meer aandacht nodig voor managen van klantprocessen door hoofd international office (proces manager)

### 5.3 CONCLUSIE

---

Met een doorontwikkeld International Office centraal in de organisatie kan de dienstverlening aan interne en externe klanten op het gewenste niveau worden gebracht. Het is een logische vervolg op de inrichting van een frontoffice voor externe klanten.

Met de doorontwikkeling van het IO kan tevens de tactische en operationele sturing op de uitvoering van het internationaliseringsbeleid aanzienlijk verbeteren. De integrale sturing is daarmee voor een deel opgelost. In het volgende hoofdstuk wordt dit nader uitgewerkt.

## 6. INTEGRALE STURING OP DE GEWENSTE ORGANISATIE

---

In voorgaande hoofdstukken zijn de volgende voorstellen gedaan:

- M&C wordt verantwoordelijk voor de internationale marketing, communicatie en werving. Het is de regisseur van de algemene informatieverstrekking aan alle aspirant studenten en medewerkers.
- Om de externe klant niet te laten laveren tussen het reguliere proces en de internationaliseringskolom, wordt de dienstverlening in één contactpunt samengebracht. Dit contactpunt (frontoffice) schakelt voor de klant tussen het reguliere proces en het cluster 'Incoming Mobility' van IO. Het wordt ondergebracht bij het International Office.
- Om de klantvriendelijkheid en efficiëntie van de administratieve processen voor externe klanten te verbeteren worden deze voor de verschillende externe internationale doelgroepen gezamenlijk ondergebracht in één backoffice binnen International Office.
- Om de noodzakelijke expertise-ontwikkeling op het gebied van internationalisering te realiseren en de dienstverlening aan de interne klanten op het gewenste niveau te krijgen moet een uitgebreid International Office nieuwe stijl in het hart van de internationaliseringsorganisatie worden geplaatst, met deelname van de FAINCO's. De regie op internationale dienstverlening voor externe en interne klanten wordt in dit office belegd.

Deze maatregelen zijn niet voldoende om de gewenste integrale sturing op strategisch, tactische en operationeel niveau te kunnen realiseren. Daarvoor zijn de volgende aanvullende maatregelen noodzakelijk:

#### *Bestuurlijk:*

De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt primair bij het CvB lid waar het gaat om de strategische internationaliseringsdossiers. Het CvB lid wordt ondersteund door drie personen. De portefeuillehouder internationalisering, directie strategie en beleid en het hoofd internationalisering.

De dagelijkse dossiers worden afgestemd met de portefeuillehouder Internationalisering. Dit is een Decaan die bestuurlijke verantwoordelijkheid krijgt om:

- Collegiale sturing te geven aan de vorming van strategische internationaliseringsbeleid in de faculteiten

- De voortgang van de internationaliseringsdossiers te stimuleren en bewaken door
  - de voortgang van internationalisering bij faculteiten en eenheden te monitoren
  - het portefeuillehoudersoverleg voor te zitten
- In de transitie fase mede toe zien op de implementatie van deze nota
- De UT internationaal te vertegenwoordigen

#### *Strategie:*

De internationale beleidsadvisering van S&B ondersteunt het UT bestuur en ontwikkelt de internationaliseringsvisie en het plan van aanpak als afgeleide van de UT instellingsstrategie en daarbij behorende beleidskaders, in afstemming met de Hoofd IO en de portefeuillehouder Internationalisering. S&B monitort tevens de voortgang en rapporteert aan het UT bestuur. Het hoofd IO ondersteunt de strategische beleidsadvisering praktisch met een gedetailleerd inzicht in de UT performance en draagt zorg voor de bemensing en uitvoering van de projecten die voortvloeien uit het internationaliseringsbeleid.

#### *Tactisch en operationeel:*

Vanwege de zware verantwoordelijkheid van het voorgestelde International Office nieuwe stijl is een professionele positie van het management nodig binnen de S&O organisatie. Deze heeft een directe verantwoordelijkheid naar het UT bestuur en zou administratief onder S&O kunnen blijven. Er bestaat reeds operationele afstemming tussen faculteiten (fainco's), IO, M&C en S&B. Daarnaast is het advies om een klantenraad in te richten waarin de kwaliteit van de ondersteuning van IO en het gewenste type werkzaamheden op kwartaal basis wordt besproken. Deze klantenraad zal richting gevend zijn voor het type ondersteuning dat wordt aangeboden. Hierin krijgen alle klanten (minimaal op niveau van opleidingsdirecteur) zitting zijnde de onderwijseenheden (faculteiten, TGS), de relevante concerndirecties en de portefeuillehouder.

---

### CONSEQUENTIE VOORSTEL

- Heroriëntatie op de aansturing van en plaats van het International office
- Bijstellen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de huidige portefeuillehouder internationalisering (decaan ITC)
- Organiseren van afstemming tussen portefeuillehouder en hoofd IO en S&B beleidsadvies internationaal

---

### VOORDELEN EN NADELEN

+ integrale sturing op de gehele keten  
 + duidelijke scheiding van taken beleid (Bestuur), beleidsadvisering (S&B), uitvoering (IO) en control (IO-S&B)

---

## 7. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

---

### 7.1 CONCLUSIE

Met genoemde voorstellen wordt internationalisering op een herkenbare en afgescheiden plaats in de organisatie ondergebracht. Dit is nodig gezien de problemen die er momenteel zijn en de ervaring en expertise die nog moet worden opgebouwd.

Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om op voorhand voor internationale doelgroepen en vraagstukken een separate dienstverlening en infrastructuur te handhaven. Daar waar de behoeften aan dienstverlening gelijk zijn wordt deze zoveel mogelijk belegd in reguliere eenheden en processen. Hierin wordt gestandaardiseerde dienstverlening aangeboden en wordt gestuurd op efficiëntie. Daar waar de behoeften verschillend zijn en deze niet op een efficiënte wijze in het reguliere proces kunnen worden bediend, worden deze belegd in het nieuwe International Office. Hierdoor wordt dit type specifieke dienstverlening meer afgestemd op de behoefte en wordt primair gestuurd op kwaliteit van de internationale dienstverlening en op afstemming met / en uiteindelijk ook inbedding in reguliere processen.

---

## 7.2 AANBEVELINGEN

---

- M&C: versterkte regie en wervingsrol voor zowel student als medewerker
- M&C: student informatiecentrum handelt inhoudelijke vragen van internationale studenten niet langer af. Het D team blijft voorlopig onder M&C functioneren.
- HR: ontdaan van specifieke internationale service (Bureau buitenland naar IO, werving naar MC)
- AO: overheveling taken en capaciteit AO naar IO
- IO: administratieve taken van primair proces naar IO. Uitbreiding taken zowel operationeel, tactisch → niet langer alleen student dienstverlening
- Fainco: krijgt een vast takenpakket. Is verantwoordelijk voor ondersteuning van onderwijssamenwerking in de faculteit of UC/ TGS. Wordt centraal aangestuurd, krijgt een specifieke internationale regio als expertise gebied.
- S&B-I: capaciteit voor strategische en instellingsbrede (niet specifiek student of medewerker) advisering.
- ITC: kennis van ITC kan worden geïntegreerd in International Projects Office op landenexpertise en capaciteit Erasmus Mundus overgeheveld

---

## 8. PERSONELE CONSEQUENTIES

---

---

### 8.1 UITGANGSPUNTEN

---

Hierboven hebben we een aantal aanbevelingen gedaan om de organisatie rondom de internationale dienstverlening verder te verbeteren. In deze paragraaf gaan we in op de personele consequenties van onze voorstellen. Eerst staan we stil bij de huidige omvang van het personeelsbestand en daarna bij de nieuwe. Belangrijk uitgangspunt hierbij is dat we in 2015 een reductie van 20% van de I kolom willen bereiken ten opzichte van het meetmoment 2010 (een van de OCW prestatie afspraken).

Lastig hierbij is dat bij het meten internationalisering enger is gedefinieerd dan de aanbevelingen uit voorliggende notitie. De definitie van medewerkers die vallen onder het label internationalisering (Berenschot heeft hier geen definitie voor) wordt uitgegaan van die medewerkers wier werkzaamheden direct en voor het merendeel van de aanstelling te maken hebben met:

- specifieke ondersteuning van inkomende internationale studenten en medewerkers of
- specifieke ondersteuning van medewerkers en studenten die naar het buitenland gaan (uitgaande uitwisseling) of

- specifieke advisering en beleidswerkzaamheden die betrekking hebben op de internationale context waarin de universiteit opereert én
- daarnaast vanwege de aard (complexiteit, maatwerk en specifieke kennis) van de werkzaamheden (nog) niet kunnen worden geacommodeerd binnen de reguliere onderwijs- en onderzoeksondersteuning

Op basis van bovenstaande uitgangspunt vallen de volgende medewerkers buiten de berenschot scope, maar binnen het advies van deze notitie: Marketing en Communicatiemedewerkers met aandacht voor de internationale markt ie. M&C, Internationale PhD werving afdeling HR, stagebegeleiders in faculteiten, studiebegeleiding, admission office, studentendecanaat en (vakgroep)secretarissen. Ook medewerkers die door middel van (externe) projectgelden tijdelijk worden gefinancierd (bijv ECIU) zijn niet meegenomen. Hieronder maken we dus een onderscheid tussen personeel wat wel en niet onderdeel is van de benchmark.

---

## 8.2 HUIDIGE OMVANG IN HUIDIGE ORGANISATORISCHE SETTING

### *Faculteiten*

Belangrijkste aanspreekpunt in de faculteit zijn de facultaire coördinatoren internationalisering (fainco's). Zij hebben geen uniforme taken en verantwoordelijkheden. De taken variëren van het afhandelen van internationale toelatingsdossiers, adviseren over uitgaande mobiliteit, UTS beurzen toekenning, studiebegeleiding tot het ontwikkelen van internationale gezamenlijke onderwijsprogramma's en een facultaire visie op internationalisering. Iedere faculteit heeft ongeveer 1 facultaire coördinator. Uitgaande van de Berenschot benchmark brengt dat het totaal op 5,9 fte

Ten aanzien van ITC het volgende. In feite is al het personeel van ITC bezig met internationalisering, er is en was derhalve geen international office of internationaliseringsmedewerkers. Wel zijn er medewerkers die zich specifiek bezig houden met het ondersteunen van projecten zoals Erasmus Mundus. Voorheen maakt die onderdeel uit van de unit MPS, maar inmiddels zijn alle medewerkers 'ingedaald' in de faculteit.

### *Servicecentrum Student en onderwijs – international Office (S&O)*

In de Berenschot benchmark is een omvang van 10,8 fte opgegeven. De huidige inspanning richt zich voornamelijk op ondersteuning voor inkomende internationale studenten variërend van housing, visa, bankzaken, partnercontracten onderhouden, beurzen afhandeling en communicatie met internationale studenten. In de Benchmark is door S&O een te ruime opgave gedaan (niet overgekomen ITC personeel en secretarissen zijn meegeteld). De werkelijke omvang is 7,8 fte.

### *Student en onderwijs – Admission Office (S&O)*

Zoals eerder aangegeven is het admission office niet meegenomen in de benchmark. De taken bestaan uit het valideren en waarden van buitenlandse vooropleidingen/ diploma's, het doorzetten van toelatingsdossiers, het administratief afwijzen of toelaten van buitenlandse instroom. Deze taken worden ook voor het HBO uitgevoerd. Omvang is ongeveer 6,5 fte waarvan 5 voor internationaal en ongeveer 1 fte voor HBO en Nederlandse bachelors.

### *Concerndirectie strategie en beleid - cluster internationaal*

Verantwoordelijk voor beleidsadvies, internationale projecten, stimuleringsbudgetten en activiteiten met strategische partners. Uitgangspunt van benchmark was een omvang van 4,8 fte. De werkelijke omvang bedraagt daarom 3,5 fte

*Concerndirectie human resource – bureau buitenland*

Het bureau is verantwoordelijk voor het informeren van aankomend internationaal personeel over visa en bankzaken. Zij adviseert over belastingzaken en heeft een doorverwijzingsfunctie naar publieke instanties zoals de IND. De omvang betreft 1,6 fte

*Concerndirectie marketing en communicatie – student informatie centrum (SI)*

Verantwoordelijk voor de eerste lijns beantwoording van vragen van aankomende studenten over studierichtingen. Daarnaast verwijzen zij vragen door naar diensten en onderwijseenheden. Een deel van de vragen is afkomstig van buitenland. De bezetting bestaat uitsluitend uit part time werkende studenten.

---

### 8.3 GEWENSTE OMVANG IN NIEUWE ORGANISATORISCHE SETTING

---

*Faculteiten*

Zoals eerder is aan gegeven is het uitgangspunt om zoveel mogelijk reguliere ondersteunende taken van de fainco's door de staande facultaire organisatie te laten oppakken (bijv. stage en studieadvies). Een aantal taken die ze nu nog oppakken zouden ook in feite 'centraal' door de nieuwe organisatie moeten worden afgehandeld (werving van internationale studenten, toewijzing van beurzen, hulp bij huisvesting, beantwoording van individuele vragen en toelating).

Internationaliseringsmedewerkers zullen zich in 2015 veel meer concentreren op het onderhouden van een netwerk aan partneruniversiteiten en het ontwikkelen en uitdragen van het facultaire internationaliseringsbeleid. Hierdoor kunnen ze ook specifieke landen expertise opbouwen. Daarnaast adviseren ze uitgaande studenten over de mogelijkheden om naar het buitenland te gaan, waarbij gekozen kan worden uit een beperkte set aan hoogwaardige samenwerkingspartners. De nieuwe fainco valt onder (hiërarchische of functionele) aansturing van het international office, maar is fysiek nog steeds in de faculteit zichtbaar. Vooralsnog wordt er vanuit gegaan dat mede door de (tijdelijke) toename van het aantal beheerseenheden op termijn een reductie van 6 naar 5 kan worden gerealiseerd.

*International Office nieuwe stijl*

*Sectie inkomend - Front office*

Het valt momenteel nog niet goed in te schatten hoe groot het front office van de sectie inkomend moet gaan worden. In ieder geval zal hier een deel van het huidige bureau buitenland in terug moeten komen, het huidige student informatie centrum, een aantal studentassistenten van het huidige international office en een deel van het admission office. Daarnaast kan er voor gekozen worden om mensen vanuit de backoffice op basis van roulatie ook in de front office in te zetten. Ook kunnen er taken bij komen (naar aanleiding van de adviezen van de stuurgroep promovendi), waarvan de omvang nu nog niet goed is in te schatten. Een eerste grove inschatting leidt tot een bezetting van 5 fte fulltime (1 AO, 3 SI, 1 nieuw)

*Sectie inkomend - Back office*

De huidige omvang van IO, AO en een deel van bureau buitenland leidt tot een totaal van 13 fte (7 IO, 4 AO, 1 BB). Daarbij is dan nog geen rekening gehouden met de mogelijke extra taken rondom promovendi en de mogelijke nieuwe taken rondom validatie van diploma's van buitenlandse medewerkers.

#### Sectie outgoing mobility and international projects – front office

De fysieke balie voor studenten en medewerkers die naar het buitenland willen, bestaat uit 1 contactpersoon (bijvoorbeeld secretaresse van IO), die zorgt voor afspraken met de medewerkers uit de back office.

#### Sectie outgoing mobility and international projects – back office

De backoffice heeft tot taak om de kennis over landen, afspraken met universiteiten over exchange en joint degrees en onderwijsprojecten (erasmus mundus) samen te brengen, met de inhoudelijke advisering van studenten en staf over tijdelijk verblijf in het buitenland bij een van de partners. De backoffice bestaat uit 1 fte ITC (tbv Erasmus Mundus), 2 buitenland expertis China en Indonesië, 1 fte IO (Erasmus coördinator), virtueel aangevuld met de fainco's. Eventueel kan vanuit HR

#### *Concerndirectie strategie en beleid - cluster internationaal*

In 2009 is er voor gekozen om een cluster internationaal te vormen binnen S&B met als doel om een aantal internationale knelpunten op de agenda te zetten en op te lossen. Hiertoe is de formatie met vaste en tijdelijke formatie uitgebreid. In 2015 als de hier omschreven veranderingen bij de andere eenheden is doorgevoerd, kan de formatie terugkeren naar de omvang aan centrale beleidsmedewerkers internationalisering van voor 2009; 2,5 fte. Taken liggen bij de strategische advisering en instellingbeleid in landen.

---

## 8.4 CONCLUSIE

In onderstaande tabel is te zien van links naar rechts;

- Omvang van internationalisering zoals opgetekend door Berenschot meting eind 2010
- Visie op omvang in 2015 in lijn te gebruiken voor benchmark dus zonder AO, ITC en SI

	<b>Berenschot 2010</b>	<b>Visie Berenschot 2015</b>
<b>Faculteiten</b>	4,9	5,0
<b>International office</b>	10,8	10,0
<b>Strat. &amp; beleid</b>	4,8	2,5
<b>HR</b>	1,6	0
<b>Benchmark totaal</b>	<b>22,1</b>	<b>17,5</b>

---

## 8.5 IMPLEMENTATIE VAN ORGANISATORISCHE AANBEVELINGEN

Bovenstaande aanbevelingen kunnen worden ingevoerd waarbij vrijwel direct na besluitvorming het personeel virtueel in de projectorganisatie kan worden geplaatst. Prioriteit bij de daadwerkelijke implementatie ligt bij het front office van de inkomende mobiliteit en vervolgens bij de back office. In de tweede fase kunnen de functies van de fainco's worden geüniformeerd. Tenslotte kan de sectie voor outgoing mobility en international projects worden ingericht.

Reorganisatie of niet? Onderzocht moet worden of alle aanbevelingen leiden tot een reorganisatie. De indruk is echter dat het alleen gaat om het verplaatsen van bestaande functies naar andere eenheden.

Tenslotte is sterk aan te bevelen om een (bij voorkeur interne) kwartiermaker aan te stellen die leiding kan geven aan de noodzakelijke veranderingsprocessen.

## BIJLAGE 1: TOTAALOVERZICHT KNELPUNTEN PER (INTERNATIONALE INKOMENDE) DOELGROEP

---

Deze bijlage geeft per fase de knelpunten weer die doelgroep overstijgend zijn.

### WERVING

---

- boodschap en uitstraling BSc, MSc en PhD niet consistent (Branding UT / profilering UT)
- onvoldoende ontwikkeling visie op werving
- onvoldoende afstemming werving BSc-MSc-PhD-exchange
- onvoldoende afstemming inhoud werving met primair proces; te weinig koppeling en daardoor gemiste kansen in warme acquisitie
- onvoldoende informatie over procedures (geen goede, tijdige info en geen klantvriendelijke procedure)
- onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is
- slechte kwaliteit werving: niet werven van de juiste mensen
- geen inzicht in effectiviteit en efficiëntie
- processen voor incoming exchange zijn volledig apart georganiseerd
- starre regels website
- onvoldoende afstemming backoffice/frontoffice
- geen marktgerichte productpositionering
- onvoldoende afstemming expertise en activiteiten ITC
- onduidelijk waar kennis/expertise/contacten internationale universiteiten/ landen zit
- dubbeling taken en rolverwarring: onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is

### AANMELDING EN TOELATING

---

- moeite om studenten te binden
- expertise dubbeling toelating AO (BSc)/opleiding (MSc) en IO (exchange)/vakgroepen en HR (promovendi), terwijl kennis weinig gedeeld wordt
- arbeidsintensieve en trage toelatingsevaluatie master en exchange
- beperkte informatiedeling tussen werving en aanmeldingsfase
- moeizame data uitwisseling AO en IO
- geen goede koppeling AO en IO beurzen procedures
- inefficiënte en ineffectieve beursprocedures
- geen koppeling met werving --> werven we wel toelaatbare kandidaten
- onduidelijke communicatie met student over meerdere schijven
- geen eenduidig eigenaarschap en daardoor moeizame sturing
- systemen niet gebruiksvriendelijk (zowel voor student als backoffice)
- processen voor incoming exchange zijn volledig apart georganiseerd
- backoffice communiceert met prospects, vaak gefragmenteerd, onvolledig, onvriendelijk
- er is geen eigenaar van het toelatingsproces
- er is geen kwaliteitskader voor communicatie met prospective students/employees
- geen managementinformatie beschikbaar



## INSCHRIJVING

---

- beleidstaken bij IO niet duidelijk belegd (housing, beurs)
- systemen gebruikt voor registratie zijn beperkt en divers. Er is geen centrale registratie van doelgroepen gedurende de fase tussen toelating en introductie. IO werkt met andere systemen dan AO (Osiris en studielink). Promovendi worden niet in een systeem geregistreerd. Medewerkers staan in Oracle HR
- moeite om studenten te binden, gebrek aan follow up na toelating
- uitwisseling informatie tussen decentrale HR-medewerker en fainco's / international office gebeurt niet of nauwelijks

## INTRODUCTIE

---

- internationale doelgroep is onvoldoende geïntegreerd in HR-processen ; onvoldoende internationale mindset bij medewerkers en studenten

## ONDERWIJS/WERK: VERBLIJF

---

- internationale doelgroep is onvoldoende geïntegreerd in HR-processen ; onvoldoende internationale mindset bij medewerkers en studenten
- er zijn twee lokketten voor internationale student: IO en student services
- er is geen eenduidig contactpunt voor medewerkers: TGS, vakgroepsecretaresses, HR-BB

## NAZORG

---

- diversiteit decentraal alumni beheer: kader centraal opstellen met randvoorwaarden, verder decentrale vrijheid voor invulling
- DAO wordt pas aan het einde van de life cycle betrokken; alumnus is geen integraal onderdeel/doelgroep in beleidskeuzes
- informatie over alumni (succesverhalen) en evenementen voor alumni worden te weinig gedeeld



## BIJLAGE 2: TOTAALOVERZICHT KNELPUNTEN PER DOELGROEP

### KNELPUNTEN RONDOM DE INTERNATIONALE INKOMENDE BACHELORSTUDENTEN

	1. Werving	2 Aanmelding & Toelating	3. Inschrijving, (entry acceptance, payment & registration)	4. Introductie at UT	5. Onderwijs/ Verblijf	6. Afstuderen/ vertrek	7. Nazorg
<b>Externe knelpunten</b>	<p>onduidelijk met welke contactpersoon/afdeling van de UT hij te maken heeft --&gt; geen eenduidig contactpunt</p> <p>onduidelijke en onvolledige website en bachelorbrochures</p> <p>geen proactieve houding van de UT</p> <p>er bestaat een Engelstalige, Nederlandstalige en Duitstalige bachelorwebsite, integrale afstemming en verantwoordelijkheid niet goed belegd</p> <p>onduidelijke en/of onvoldoende informatie over het toelatingsproces, de toelatingseisen, de programma inhoud, doorstroom-mogelijkheden naar de master en financiële mogelijkheden</p>	<p>onduidelijk toelatingsproces, niet transparent</p> <p>onduidelijke website</p> <p>toelatingseisen onduidelijk</p> <p>onduidelijk met welke contactpersoon/afdeling hij te maken heeft --&gt; geen eenduidig contactpunt</p>	<p>lange doorlooptijd visa</p> <p>weinig communicatie met UT tussen toelating en aankomst op UT, behalve voor regelen housing/visa</p>	<p>geen academische welkom waarbij ook internationale studenten aanwezig zijn</p> <p>niet overal begrijpelijke bewegwijzering</p>	<p>Nederlandse en internationale studenten integreren slecht</p> <p>ontbreken internationaal studieklimaat</p> <p>gewenning aan Nederlands studieklimaat</p> <p>onvoldoende voorbereid op studiecultuur en grading system</p> <p>opstartproblemen eerste periode en emotionele problemen in 2-6 mnd na start studie</p>	<p>ontbreken carriereadvies</p>	

<b>Interne knelpunten</b>	er is geen strategie/visie op werving internationale bachelorstudenten	AO doet toelating, maar heeft nog niet altijd voldoende expertise	te weinig afstemming tussen AO en IO. Er wordt met twee verschillende systemen gewerkt. IO wordt pas geïnformeerd over student na retourzending BEAF. BEAF heeft geen verplichte deadline, daardoor te weinig zicht op capaciteit aanvragen housing/visa	geen academische welkom waarbij ook internationale studenten aanwezig zijn	Engels van docenten	internationale studenten zijn na vertrek lastig te traceren
	opleidingen krijgen niet de juiste studenten, niet qua kwaliteit, noch in diversiteit	aanmelding gebeurt via Studielink, daarna gekoppeld met Osiris. AO moet per mail documenten student opvragen (opsturen per post/mail), er is geen uploadmodule in studielink of Osiris	vrijblijvendheid BEAF (geen verplichtende deadline), veel werk voor niks als blijkt dat studenten toch financiën niet op orde hebben, of om een andere reden niet komen	verloop bestuur SU en bestuur Kick-in; hierdoor geen continuïteit van kennis en ervaring organisatie introductie	Kwaliteit van materiaal is niet altijd toegespitst op internationale context	
	opleidingen hebben geen connectie met UT doellanden	opleidingen hebben geen inzicht in toelatingsproces, kunnen zelf in Osiris een selectie maken hoeveel vooraanmeldingen er zijn		arbeidsintensief voor IO	Samenwerken in multiculturele groepen (onderdeel van BKO cursus)	
	er is geen of onvoldoende connectie tussen opleidingen en MC					
	AO doet toelating tot bachelors, maar heeft niet altijd voldoende expertise					
	AO heeft geen zicht op wervingsactiviteiten MC waardoor het lastig is voor te bereiden op instroom					
	bachelorwebsite is niet informatief en aantrekkelijk					
	bachelorbrochures zijn onvoldoende gericht op internationale student, waardoor belangrijke informatie mist					
	MC heeft nog te weinig expertise op internationale bachelorinstroom					
	toelatingseisen en toelatingsprocedure zijn niet uniform en daardoor onduidelijk					
<b>Oorzaken</b>	geen duidelijke informatievoorziening	gebrek aan expertise internationale diploma's en toegangseisen bachelors	onvoldoende afstemming tussen AO-IO	nog niet voldoende internationale mindset op UT	carrière advies en begeleiding wordt niet als primaire taak van de UT ervaren	geen goede registratie van alumni doordat privé e-mailadres niet bekend is
	onvoldoende afstemmen tussen wensen opleidingen over instroom en wervingsactiviteiten	gebruik van verschillende systemen (Studielink/Osiris)	geen proactieve communicatie tussen toelating en aankomst --> klantbinding!			

KNELPUNTEN RONDOM DE INTERNATIONALE INKOMENDE MASTERSTUDENTEN

	1. Werving	2 Aanmelding & Toelating	3. Inschrijving, (entry acceptance, payment & registration)	4. Introductie at UT	5. Onderwijs/ Verblijf	6. Afstuderen/ vertrek	7. Nazorg
Externe knelpunten	<p>onduidelijk met welke contactpersoon/afdeling van de UT hij te maken heeft --&gt; geen eenduidig contactpunt</p> <p>onduidelijke en onoverzichtelijke masterwebsites</p> <p>geen proactieve houding van de UT</p> <p>onduidelijke en/of onvoldoende informatie over het toelatingsproces, de inhoud, doorstroommogelijkheden naar de master en financiële mogelijkheden</p>	<p>lange doorlooptijd toelatingsprocedure</p> <p>toelatingseisen onduidelijk (slecht gecommuniceerd)</p> <p>website niet gebruiksvriendelijk en informatie is slecht vindbaar</p> <p>onvriendelijke communicatie tijdens aanmelding en toelatingsproces</p> <p>onduidelijk met welke contactpersoon/afdeling hij te maken heeft --&gt; geen eenduidig contactpunt</p> <p>onduidelijke communicatie over/tijdens procedure scholarship</p> <p>lange responstijden bij stellen van vragen</p>	<p>lange doorlooptijd visa</p> <p>weinig communicatie met UT tussen toelating en aankomst op UT, behalve voor regelen housing/visa</p>	<p>geen academische welkom waarbij ook internationale studenten aanwezig zijn</p> <p>niet overal begrijpelijke bewegwijzering</p>	<p>Nederlandse en internationale studenten integreren slecht</p> <p>ontbreken internationaal studieklimaat</p> <p>gewenning aan Nederlands studieklimaat</p> <p>onvoldoende voorbereid op studiecultuur en grading system</p> <p>opstartproblemen eerste periode en emotionele problemen in 2-6 mnd na start studie</p>	<p>ontbreken carrièreadvies en begeleiding</p>	

Interne knelpunten	<p>er is wel een strategie voor UT-doellanden, maar deze zijn gebaseerd op wervingsbelangen. De koppeling met oz/ow mist, waardoor er te weinig draagvlak bij opleidingen is voor gekozen doellanden</p> <p>opleidingen krijgen niet de juiste studenten (kwaliteit en diversiteit)</p> <p>website is niet informatief en aantrekkelijk; informatie is gefragmenteerd en in sommige gevallen onjuist</p> <p>toelatingseisen en toelatingsprocedure zijn niet uniform en daardoor onduidelijk</p> <p>weinig connectie en input opleidingen voor beleid SB en MC</p> <p>onvoldoende koppeling wervingsdoelstelling met beursbeleid</p> <p>te weinig gebundeide inhouse expertise op landen/regio niveau</p>	<p>geen duidelijke taakverdeling AO/opleidingen, aanpak verschilt per opleiding</p> <p>arbeidsintensieve toelatingsprocedure in faculteiten, waardoor hoge werkdruk en lange doorlooptijd</p> <p>geen duidelijke afbakening verantwoordelijkheden</p> <p>informatie eigenaren waardoor meerdere mensen over zelfde onderwerpen (verschillend) communiceren</p> <p>geen zicht op eerder contact met student</p> <p>gebrek aan regie op proces aanmelding-toelating</p> <p>onduidelijke eisen scholarship, waardoor AO niet tijdig excellentie kan herkennen, alle studenten willen scholarship</p> <p>afstemming en verantwoordelijkheden tussen AO-opl-student en IO rondom scholarship</p> <p>onduidelijk belega wie verantwoordelijk is voor welk deel van de website; ontbreken onderliggende integraliteit website; ontbreken kwaliteitscheck en regie website -&gt; iedereen heeft overal en nergens rechten via webhare faculteiten willen uitzonderingen, vertraagt het proces</p> <p>moeizame data uitwisseling tussen AO en IO</p>	<p>te weinig afstemming tussen AO en IO. Er wordt met twee verschillende systemen gewerkt. IO wordt pas geïnformeerd over student na retourzending EAF. EAF heeft geen verplichte deadline, daardoor te weinig zicht op capaciteit aanvragen housing/visa</p> <p>vrijblijvendheid EAF (geen verplichtende deadline), veel werk voor niks als blijkt dat studenten toch financiën niet op orde hebben, of om een andere reden niet komen</p> <p>onduidelijke communicatie over meerdere schijven</p> <p>arbeidsintensieve uitvoering toegekende beurzen</p>	<p>geen academische welkom waarbij ook internationale studenten aanwezig zijn</p> <p>arbeidsintensief voor IO</p> <p>verloop bestuur SU en bestuur Kick-in; hierdoor geen continuïteit van kennis en ervaring</p> <p>organisatie introductie</p>	<p>Engels van docenten</p> <p>Kwaliteit van materiaal is niet altijd toegespitst op internationale context</p> <p>Samenwerken in multiculturele groepen (onderdeel van BKO cursus)</p>	<p>internationale studenten zijn na vertrek lastig te traceren</p>
--------------------	---	---	--	--	--	--

<p><b>Oorzaken</b></p>	<p>geen duidelijke afbakening taken en verantwoordelijkheden, wie is verantwoordelijk voor welke informatie en wie informeert de student waarover?</p> <p>zwakke relatie tussen wensen en doelen opleidingen en instellingsbreed wervingsbeleid</p> <p>beperkte expertise staf</p> <p>onvoldoende koppeling tussen beursbeleid en wervingsdoelstelling</p> <p>gebrek aan follow up</p>	<p>gebrek aan afbakening taken en verantwoordelijkheden</p> <p>er wordt gecommuniceerd vanuit de back office (administratieve afhandeling)</p> <p>geen koppeling verantwoordelijkheid en expertise, waardoor inefficiënte processen</p> <p>slechte afstemming over informatie voor en communicatie met student tussen AO-IO-opleidingen-MC</p> <p>er is geen regie belegd bij AO op proces aanmelding-toelating</p> <p>AO heeft te weinig aanzien in de organisatie om veranderingen door te kunnen zetten</p>	<p>onvoldoende afstemming tussen AO-IO-faculteiten rondom toelating/registratie</p> <p>geen proactieve communicatie tussen toelating en aankomst --&gt; klantbinding!</p>	<p>nog niet voldoende internationale mindset op UT</p>	<p>carrière advies en begeleiding wordt niet als primaire taak van de UT ervaren</p>	<p>geen goede registratie van alumni doordat privé e-mailadres niet bekend is</p>
------------------------	--	--	---	--	--	---

KNELPUNTEN RONDOM DE INTERNATIONALE INKOMENDE EXCHANGESTUDENTEN

	1. Werving	2 Aanmelding & Toelating	3. Inschrijving, (entry acceptance, payment & registration)	4. Introductie at UT	5. Onderwijs /Verblijf	6. afsluiting/ vertrek	7. Nazorg
<b>Externe knelpunten</b>	onduidelijk aanbod geen eenduidige ingang naar programma's	informatie over vakkenaanbod is lastig te vinden soms lange doorlooptijd toelatingsprocedure onzekerheid over mogelijkheid vakken te volgen		niet overal begrijpelijke bewegwijzering			
<b>Interne knelpunten</b>	geen visie op exchange, is een stand alone product dat wordt beheerd door IO en faculteiten geen duidelijk aanbod vakken	iedere student heeft een individueel pakket waar zorgvuldig naar gekeken wordt en toestemming moet worden gevraagd bij de opleiding combinatie van vakken van verschillende opleidingen (soms zelfs faculteiten) kost veel tijd en zorgt ervoor dat lange tijd onzeker is of combinatie roostertechisch kan					exchange studenten worden niet beschouwd als alumni. Enige registratie is bij IO, niet gekoppeld aan DAO
<b>Oorzaken</b>	exchange is stand alone, geen connectie met werving andere producten, ondanks disguised recruitment	exchange programma's zijn individuele programma's, nog geen vaste packages arbeidsintensieve toelatingsprocedure door maatwerk					gebrek aan nazorg



## KNELPUNTEN RONDOM DE INTERNATIONALE INKOMENDE PROMOVENDI

	1. Werving	2 Aanmelding & Toelating	3. Inschrijving, (entry acceptance, payment & registration)	4. Introductie at UT	5. Onderwijs/Werk/ Verblijf	6. Afsluiting/ vertrek & Nazorg	7. Nazorg
<b>Externe knelpunten</b>	<p>geen eenduidig contactpunt (TGS/HR/vakgroep)</p> <p>onvoldoende informatie beschikbaar over programma's, toelatingsproces, instroomeisen en financiering</p> <p>onduidelijke websites en lage kwaliteit wervings-middelen</p> <p>onduidelijkheid positie promovendus --&gt; AIO/PhD</p>	<p>meerdere webpagina's met informatie in omloop, relatie is onduidelijk</p> <p>onduidelijk met welke contactpersoon/afdeling hij te maken heeft --&gt; geen eenduidig contactpunt</p> <p>onduidelijke informatie over positie promovendus</p> <p>geen heldere toelatingseisen/profielen</p>	<p>geen eenduidig contactpunt</p>	<p>geen academische welkom waarbij ook internationale promovendi aanwezig zijn</p> <p>niet overal begrijpelijke bewegwijzering</p> <p>beperkte en relatief geïsoleerde helpdesk functie voor internationale medewerkers, geen proactief loket waar medewerkers terecht kunnen</p>	<p>Nederlandse en internationale individuen integreren slecht</p> <p>onduidelijk wat verwacht wordt van internationale promovendus</p> <p>beperkte en relatief geïsoleerde helpdesk functie voor internationale medewerkers, geen proactief loket waar promovendi terecht kunnen</p>		

<p><b>Interne knelpunten</b></p>	<p>geen strategie/visie op instroom promovendi vindbaarheid TGS programma's geen regie en afspraken over taken en verantwoordelijkheden rondom werving promovendi geen inzicht in geïnteresseerde promovendi (aantal en herkomst) geen afstemming tussen werving master en werving promovendi beperkte toegevoegde waarde HR/TGS volgens hoogleraren te weinig beleidsinput vanuit instituten en faculteiten geen financiële duidelijkheid voor studenten en vakgroepen</p>	<p>te veel actoren betrokken bij dit proces: HR, TGS, vakgroepen, soms AO, maar geen onderlinge afstemming geen centrale regie op inkomende promovendi geen centrale registratie van aanmelding/toelating alle inkomende promovendi, hierdoor geen management informatie beschikbaar geen afstemming tussen IO/HR/Vakgroepen over huisvesting --&gt; HR BB is hier niet bij betrokken geen uniforme manier van communiceren met promovendus, iedere faculteit of vakgroep doet het op zijn eigen manier. Kwaliteit van communicatie en mate van dienstverlening verschilt hierdoor per vakgroep geen koppeling met werving geen goede koppeling met IO beurzen ondersteuning gebrek aan regie op proces aanmelding-toelating geen afstemming over te verlenen dienstverlening voor iedere promovendus geen heldere toelatingseisen/profielen geen centrale registratie van inkomende promovendi</p>	<p>onduidelijke status PhD; geen student en geen medewerker geen instellingsbreed registratiesysteem, geen afstemming over registratie</p>	<p>geen academische welkom waarbij ook internationale promovendi aanwezig zijn</p>	<p>veel maatwerk en complexiteit in salaris/ betaling, dit kost tijd, waardoor een en ander ver van tevoren geregeld moet worden veel maatwerk, maar geen activiteiten/dienstverlening checklist bij HR die door centraal HR en decentraal HR kan worden doorlopen. Hierdoor wisselt dienstverlening per persoon en is het inefficiënt</p>	
<p><b>Oorzaken</b></p>	<p>gebrek aan regie onduidelijkheid verantwoordelijkheden en taken onvoldoende afstemming wervingsdoelstellingen tussen instituten/faculteiten en HR</p>		<p>geen instellingsbreed registratiesysteem voor promovendi</p>			

## KNELPUNTEN RONDOM DE INTERNATIONALE INKOMENDE MEDEWERKERS

	1. Werving	2 Aanmelding & Toelating	3. Inschrijving, (entry acceptance, payment & registration)	4. Introductie at UT	5. Werk/Verblijf	6. Vertrek	7. Nazorg
<b>Externe knelpunten</b>	<p>onoverzichtelijke vacaturewebsite HR</p> <p>geen transparantie</p> <p>geen eenduidig contactpunt (HR website, TGS, website vakgroepen)</p>		<p>bepikte en relatief geïsoleerde helpdesk functie voor internationale medewerkers bij bureau buitenland</p> <p>de visumprocedure verloopt moeizaam, de procedure is niet transparant, er wordt niet of nauwelijks pro-actief geholpen om talent te ondersteunen en er is geen geïsoleerde afhandeling van vragen. Iedere adviseur lost op decentraal niveau vragen naar eigen goedgevoelens af.</p> <p>geen uniforme manier van communiceren met promovendus, iedere eenheid doet het op zijn eigen manier. Kwaliteit van communicatie en mate van dienstverlening verschilt hierdoor per eenheid</p>	<p>bepikte en relatief geïsoleerde helpdesk functie voor internationale medewerkers, geen proactief loket waar medewerkers terecht kunnen</p> <p>niet overal begrijpelijke bewegwijzering</p> <p>geen academisch welkom waarbij ook internationale medewerkers aanwezig zijn</p>	<p>bepikte en relatief geïsoleerde helpdesk functie voor internationale medewerkers, geen proactief loket waar medewerkers terecht kunnen</p> <p>onduidelijk wat verwacht wordt van internationale werknemer</p>	<p>bepikte en relatief geïsoleerde helpdesk functie voor internationale medewerkers, geen proactief loket waar medewerkers terecht kunnen</p>	

<p><b>Interne knelpunten</b></p>	<p>geen geëxpliciteerd internationaal wervingsbeleid</p> <p>meerdere eenheden/actoren op de UT zijn separaat bezig om de UT als werkgever in de markt te zetten. HR, TGS samen met M&amp;C en sommige instituten</p>	<p>geen uniforme manier van communiceren met promovendus, iedere eenheid doet het op zijn eigen manier.</p> <p>Kwaliteit van communicatie en mate van dienstverlening verschilt hierdoor per eenheid</p> <p>er is geen zicht op de huisvestingsbehoefte van binnenkomend personeel bij HR. Er wordt niet over gecommuniceerd bij IO</p>	<p>geen uniforme manier van communiceren met promovendus, iedere eenheid doet het op zijn eigen manier.</p> <p>Kwaliteit van communicatie en mate van dienstverlening verschilt hierdoor per eenheid</p> <p>vakgroepen geven aan liever zelf het een en ander onderhands te regelen. HR wordt niet gezien als een extra hulp bij het doorlopen van de procedures. Gevolg van het omzeilen van HR is het verder achterraken van de informatiesystemen</p> <p>er bestaat op centraal niveau nauwelijks inzicht in de aantallen lopende procedures, of het aantal te verwachten visiting scholars</p>	<p>geen uniforme manier van communiceren met promovendus, iedere eenheid doet het op zijn eigen manier. Kwaliteit van communicatie en mate van dienstverlening verschilt hierdoor per eenheid</p> <p>geen academisch welkom waarbij ook internationale medewerkers aanwezig zijn</p>	<p>veel maatwerk en complexiteit in salaris/betaling, dit kost tijd, waardoor een en ander ver van tevoren geregeld moet worden</p> <p>veel maatwerk, maar geen activiteiten/dienstverlening/informatievoorziening</p> <p>checklist bij HR die door centraal HR en decentraal HR kan worden doorlopen.</p> <p>Hierdoor wisselt dienstverlening per persoon en is het inefficiënt</p>		
<p><b>Oorzaken</b></p>	<p>beperkte toolbox om internationale medewerkers (en familie) actief te scouten en werven</p> <p>geen regie op werving internationale medewerkers</p>	<p>gebrek aan regie rondom aanmelding en toelating</p> <p>taken en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk afgebakend</p>		<p>internationale doelgroep is onvoldoende geïntegreerd in HR-processen</p> <p>onvoldoende internationale mindset bij medewerkers en studenten</p>	<p>geen checklist en onderlinge afstemming over activiteiten/dienstverlening</p>		



## BIJLAGE 3: EINDRAPPORT PROMOVENDIBELEID WERKGROEP 'DE WARMER ONTVANGST'

---

### **Eindrapport Werkgroep 4 Promovendibeleid: De warme ontvangst**

Datum: 29 mei 2012

#### **Managementsamenvatting**

De werkgroep heeft eens te meer geconstateerd dat vele personen en instanties op de UT zich bezighouden met de opvang van buitenlanders. Voor een deel is hun opvang op de UT doelgroep specifiek, deels ook komt dezelfde problematiek bij alle doelgroepen op vergelijkbare wijze voor. Wat dat laatste betreft is er een efficiencyslag te behalen door het aanbieden van overeenkomstige faciliteiten en voorzieningen te concentreren in een centraal loket.

Voor het concentreren van het voorzieningenpakket aan buitenlanders beveelt de werkgroep aan om een Single Desk voor alle buitenlanders in te richten: studenten, promovendi en andere medewerkers. De werkgroep ziet daarvan twee uitingsvormen, namelijk een digitale en een fysieke uitvoering.

Omdat in de huidige situatie zo velen op de UT zijn betrokken bij de opvang van buitenlanders zal de inrichting van de Single Desk ingrijpen in de werkzaamheden van een groot aantal medewerkers.

Voor de implementatie van de Single Desk beveelt de werkgroep aan een projectmanager te benoemen, die optimaal gebruik maakt van de aanwezige expertise om de huidige gedistribueerde organisatie van de opvang van buitenlanders om te buigen naar de nieuwe, meer geconcentreerde organisatie, zonder de sociale functie dicht bij het primaire proces uit het oog te verliezen.

#### **1. Inleiding**

In november 2011 heeft de Stuurgroep Promovendibeleid UT werkgroep 4 ingesteld als een van zes werkgroepen om advies uit te brengen over het uit te voeren promovendibeleid aan de UT. Werkgroep 4 heeft zich beziggehouden met het onderzoek naar de inrichting van een Single Desk voor alle promovendi, in het bijzonder de internationale promovendi. In de wandeling is de werkgroep ook wel aangeduid als "De warme ontvangst" of "Soft Landing of PhD students" hetgeen het accent van de activiteiten van de werkgroep goed weergeeft.

Gaandeweg de werkzaamheden werd duidelijk dat de uiteindelijke Single Desk behalve voor promovendi ook zou kunnen gaan gelden voor alle internationale medewerkers van de UT. Toch heeft de werkgroep zich in haar onderzoek beperkt tot promovendi, verdeeld in de hoofdcategorieën met hun onderverdelingen: de werknemer-promovendus, de contractpromovendus – al dan niet met beurs –, en de buitenpromovendus.

De werkgroep heeft het startmoment van de ontvangstperiode gedefinieerd als het moment dat een promovendus is toegelaten tot de UT. Dat wil zeggen dat het toelatingsproces door de werkgroep buiten beschouwing is gelaten<sup>1</sup>. Aspecten die te maken hebben met het uiteindelijke doel van het

---

<sup>1</sup> Over het toelatingsproces adviseert werkgroep 5 'Selectie'.

promotietraject, zoals de procedure tot toelating tot de promotie heeft de werkgroep niet in haar werkzaamheden betrokken.

Internationale promovendi melden zich veelal bij de UT vanuit de gedachte dat ze als promovendus de status van student hebben, omdat dit namelijk de situatie in het land van herkomst is. In de Nederlandse situatie hebben zij over het algemeen de status van werknemer. Uitzonderingen vormen de internationale studenten die komen promoveren op een beurs. Zij zijn geen UT-werknemer, maar worden geregistreerd als PNUt'er (Personeel Niet UT) en krijgen daarmee toegang tot diverse UT-faciliteiten, zoals de universiteitsbibliotheek.

De promovendi van het ITC worden als PhD student beschouwd.

De internationale studenten aan de UT worden opgevangen door het International Office, met eraan voorafgaand het Admission Office, beide onderdelen van het Servicecentrum S&O. Omdat er effectieve verbindingen zijn tussen het International Office (voor studenten) en het Bureau Buitenland van HR (voor medewerkers) heeft de werkgroep ook de werkzaamheden van het International Office globaal geïnventariseerd en vergeleken met die van het Bureau Buitenland. Ook de procedures die bij het ITC gevolgd worden, zijn geïnventariseerd.

De werkgroep heeft gemeend bij de instelling van de Single Desk functie de relatie tussen Bureau Buitenland (medewerkers) en International Office (studenten) in zijn advies te moeten betrekken.

Ook vond de werkgroep van meet af aan, dat de op te richten Single Desk robuust moest zijn in het licht van mogelijk toekomstige wijzigingen van de status van de promovendus.

## **2. Werkwijze**

De werkgroep was als volgt samengesteld:

- Anja Smit (HR)
- Hans Punt (S&O)
- Febriyani Damanik (TNW, internationale promovenda, vertegenwoordiger P-NUT-overleg)
- Rens Brinkman (ITC)
- Harrie Plattje (HR, secretaris)
- Jan Verberne (EWI, voorzitter)

De werkgroep is 3 keer bijeengewoest. Ze werden bijgewoond door Clemens Pouw (secretaris van de Stuurgroep), de eerste ook door Cynthia Souren (coördinator TGS).

Door de groepsleden zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van het International Office en Bureau Buitenland. Verder is er een vragenlijst over de ontvangst van internationale promovendi rondgestuurd aan 16 secretaresses van UT vakgroepen verdeeld over de faculteiten, de HR-assistenten van de faculteiten en de facultaire internationaliseringscoördinatoren. Er is schriftelijk contact gehouden met Stephan Maathuis (S&B) en Sander Lotze (S&B); met deze laatste is ook apart gesproken ter afstemming met het UT-internationaliseringsbeleid. De bijdrage van Febriyani Damanik was met name waardevol vanwege haar inbreng over de ontvangst van promovendi zoals die in de praktijk wordt ervaren door de doelgroep.

## **3. Faciliteiten**

De inhoud van het begrip "warme ontvangst" voor (internationale) promovendi betekent het totaal aan faciliteiten en voorzieningen die de UT deze groep biedt, inclusief de aard van de hulp om die zich te verwerven en de sociale opvang in de UT-gemeenschap.

Uit een inventarisatie van de huidige ontvangstactiviteiten bij studenten en medewerkers blijkt dat het dan gaat om de volgende lijst van onderwerpen als belangrijkste:

- verzorgen van de reis van Schiphol naar de UT;
- hotelkamervoorziening voor de eerste paar dagen;
- hulp bij definitieve huisvesting;
- inrichting van de kamer;
- werk- en verblijfsvergunningen, visa;
- vinden van en/of regelen van een zorgverzekering;
- vinden van en/of regelen van overige verzekeringen (bijv. WA);
- vinden van een huisarts;
- vinden van een bank, hulp bij opening van de rekening;
- voorlichting en advies over belastingzaken, 30%-regeling, zorgtoeslag, huurtoeslag.;
- voorlichting over en of regelen van faciliteiten op de Campus: sportkaart, medewerkerskaart, toegangkaart voor het gebouw;
- attent maken op UT-regelingen, cursussen e.d.
- aspecten van meekomende partner en kinderen, hulp bij aanvraag kinderbijslag;

De onderwerpen uit de lijst zijn al eens eerder samengevat, tegelijk met allerlei andere, meer formele aspecten m.b.t. (internationale) promovendi.

Hulp bij het zich verwerven van de opgesomde voorzieningen wordt geboden door Bureau Buitenland, International Office, HR-afdelingen van faculteiten en de secretariaten van de vakgroepen waar de promovendi worden aangesteld. Deze laatste blijken ook de eerste vraagbaak te zijn voor zaken die met de inburgering in de vakgroep te maken hebben.

#### **4. Bevindingen**

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van de werkgroep samengevat, zoals opgetekend tijdens gesprekken met betrokkenen en als resultaat van een schriftelijke rondvraag.

##### **4.1 Bureau Buitenland**

Bureau Buitenland van HR heeft vrijwel uitsluitend contact met de buitenlanders (waaronder promovendi) die een visum nodig hebben om in Nederland te verblijven. Dit betekent dat ingezetenen van EU-landen in de regel niet via het Bureau worden gefaciliteerd voor inburgering in de Nederlandse samenleving, in het bijzonder de UT. De niet-EU-buitenlanders (waaronder de promovendi) ontvangen algemene informatie over bankzaken, huisvesting, zorgverzekering etc., zodat zij zelf eerste stappen kunnen zetten. Bureau Buitenland heeft de beschikking over heldere procesbeschrijvingen t.a.v. Burgerservicenummer, fiscale verplichtingen, partners en kinderen, verblijfsvergunningen, IND-zaken, GGD-zaken etc. etc. die merendeels zijn afgeleid van wettelijke procedures voor kennismigranten. De regelgeving is samengevat in een informatiebrochure die voor betrokkenen als leidraad fungeert.

##### **4.2 International Office**

Alle internationale studenten (bachelor en master) worden ontvangen door het International Office (IO), dat overigens in samenwerking met het ervan te onderscheiden Admission Office de studenten intensief begeleidt. De studenten wordt directe en persoonlijke hulp geboden bij het verkrijgen van woonruimte, verzekeringen, visa, bankzaken, beurzen etc.: Kortom een heel scala aan voorzieningen die een buitenlander (student) nodig heeft, zijn direct beschikbaar via het International Office. De internationale studenten mogen zich verheugen in een warme ontvangst door het IO. Het beschikt



over duidelijke procesbeschrijvingen van de afzonderlijke processen. Daarenboven stelt IO een uitgebreid Engelstalig handboek beschikbaar voor internationale studenten waarin alle relevante informatie beschikbaar is voor internationale studenten:

<http://www.utwente.nl/internationalstudents/campuslife/files/internationalstudenthandbook.pdf>

Het IO voert ook de administratie voor het Erasmus Mundus programma. PhD's en postdocs die via dit programma binnenkomen worden doorgeleid naar Bureau Buitenland van HR.

#### **4.3 ITC**

Internationale PhD's van het ITC nemen een bijzondere plaats in, in die zin dat zij voor 90-95% binnenkomen op een beurs, (waarvan zo'n 40% Erasmus Mundus). Verder wordt met hen een Studentencontract opgemaakt. Anders dan op de UT zijn deze PhD's geen werknemer maar nemen zij een eigen positie in. Er is een heldere procesbeschrijving beschikbaar, waarin alle aspecten van hun verblijf in Nederland en in Onderwijs- en Onderzoeksprocessen aan het ITC staan beschreven.

#### **4.4 Fainco's**

Twee van de vijf Facultaire Internationaliseringscoördinatoren hebben gereageerd op de vragenlijst. Zij nemen een belangrijke plaats in bij de uitwisseling van internationale studenten, maar zijn niet of nauwelijks betrokken met de aspecten in de zin van de "warme ontvangst". Beide respondenten pleiten voor een centraal Loket voor de ontvangst, met name t.b.v. de administratieve processen. Eén van hen pleit bovendien voor een aanspreekpunt per faculteit dat sterke contacten onderhoudt met het centraal niveau en de vakgroepen.

#### **4.5 HR afdelingen faculteiten**

De ontvangst van promovendi door de HR-afdelingen van de faculteiten concentreert zich rond de arbeidsvoorwaardengesprekken blijkens de 3 reacties op de 5 verstuurd vragenlijsten. Contact is er meestal al voor de aankomst in Nederland. In het kader van de arbeidsvoorwaardengesprekken komen in meer of mindere mate de aspecten aan de orde die met de warme ontvangst hebben te maken. De tijdsbesteding aan dit onderdeel van het werk is lastig te geven, omdat hun dienstverlening aan de buitenlanders geheel is geïntegreerd in hun werkpakket. Als globale schattig worden 6, 10 en 40 uur per promovendus per jaar genoemd. De aard van de dienstverlening wisselt van geval tot geval, en is mede afhankelijk van de opvang door anderen op de UT. De werkzaamheden t.b.v. de PhD-studenten worden als heel plezierig ervaren. Men krijgt positieve reacties terug van de PhD's zelf.

#### **4.6 Secretariaten**

De vragenlijst over ontvangstactiviteiten is aan 16 secretariaten verspreid over de UT verzonden; 10 daarvan hebben de lijst ingevuld teruggestuurd. De secretariaten die zijn aangeschreven stonden bekend als actief bij de opvang van promovendi. Uit de antwoorden blijkt dat zij ook inderdaad een uiterst belangrijke spelen bij de warme ontvangst van de internationale promovendi.

Deze groep secretariaten is echter een selecte steekproef, die daardoor een niet representatief beeld geeft van de opvang door secretariaten in zijn algemeenheid. Uit mondelinge contacten, met name uit de P-NUT-hoek, is de werkgroep gebleken dat er ook heel wat promovendi min of meer verloren rondlopen en door collega-buitenlanders op weg worden geholpen (!).

De ingevulde vragenlijsten ademen allereerst de sfeer van het bieden van praktische hulp aan en sociale opvang van (internationale) promovendi en andere internationale medewerkers. De

secretarissen doen dit graag en krijgen er veel waardering voor terug. De aard en omvang van activiteiten zijn zo divers als de lijst in hoofdstuk 3 weergeeft, en breder. Soms helpen de secretarissen direct, soms verwijzen ze door naar de juiste instantie. Diverse secretarissen vermelden hun hulp bij het invullen van Nederlandstalige formulieren die de promovendi door de IND (!), gemeentes andere instanties worden toegezonden.

Een betrouwbare tijdsbesteding vinden de meesten moeilijk te geven, omdat de opvang een onderdeel uitmaakt van hun reguliere werkdag. Eén van de secretarissen geeft aan, dat zij haar 8-urige werkweek speciaal besteedt aan de internationale medewerkers van de (grote) vakgroep.

Alle secretariaten geven aan, dat ze dit werk niet kwijt zouden willen, met name omdat het zoveel voldoening geeft en zij het als een heel effectieve opvang van de buitenlanders beschouwen. Twee van hen zouden het wellicht geschikt vinden om de puur administratieve handelingen aan een centraal bureau over te dragen, maar ook zij geven aan het directe contact niet te willen verliezen.

Ten slotte zij opgemerkt dat deze activiteiten, die zo'n belangrijke functie vervullen bij de warme ontvangst van de internationale medewerkers, niet voorkomt in het UFO-profiel voor secretarissen.

## **5. Aanbevelingen**

Hoewel er op dit moment heel veel zaken m.b.t. de opvang van (internationale) promovendi goed is geregeld, beveelt de werkgroep aan bepaalde functies te stroomlijnen en te concentreren, om er zeker van te zijn dat alle buitenlandse doelgroepen effectief bereikt worden en dat hun opvang op efficiënte wijze plaatsvindt. Tegelijkertijd beschouwt de werkgroep het als een verworvenheid om de sociale opvang dicht bij de werkvloer – lees: vakgroepen – te handhaven. Het merendeel van de internationale promovendi en (andere) internationale medewerkers legt het eerste contact met de UT via de inhoud, d.w.z. een stafid van een vakgroep. Logischerwijs is dan ook het secretariaat van de vakgroep, dat in eerste instantie het eerste aanspreekpunt voor deze medewerker is. Bij aankomst van de medewerker hebben de secretarissen een sociale functie, die zij veelal ook tijdens het verblijf van de medewerker aan de UT blijven vervullen. De feitelijke bemiddeling van allerlei voorzieningen voor de buitenlanders, die de secretariaten nu vaak ook op zich nemen, zouden zij in de toekomst moeten overlaten aan een centrale Single Desk.

De werkgroep heeft eens te meer geconstateerd dat velen op de UT zich bezighouden met contacten met buitenlanders, of het nu om studenten, promovendi, andere medewerkers of internationale gasten gaat. Voor een deel is hun opvang op de UT doelgroep specifiek, deels ook komt dezelfde problematiek bij alle doelgroepen op min of meer dezelfde wijze voor. Wat dat laatste betreft is er in ieder geval een efficiëncyslag te behalen door het aanbieden van overeenkomstige faciliteiten en voorzieningen te concentreren.

Voor het concentreren van het voorzieningenpakket beveelt de werkgroep aan om een Single Desk voor alle buitenlanders in te richten: internationale studenten, promovendi en andere internationale medewerkers. De werkgroep ziet daarvan twee uitingsvormen, namelijk een digitale en een fysieke uitvoering.

### **5.1 De digitale Single Desk Functie**

De digitale Single Desk is de internetomgeving. Omdat systemen van werken, promoveren en studeren over de hele wereld verschillend zijn, kan van een willekeurige buitenlander niet worden verwacht dat hij uit de diverse internetpagina's op de UT-homepage de voor hem geschikte pagina snel kan selecteren. De digitale uitvoering van de Single Desk is daarom een internetsite met een homepage die gericht op alle internationale doelgroepen: (toekomstige) medewerkers, studenten,

promovendi en gasten. Op deze homepage dienen vervolgens de juiste vertakkingen te worden aangebracht om iedere geïnteresseerde zo snel mogelijk tot het doel van zijn bezoek aan de digitale UT te brengen. Aangezien de meeste inhoudelijke informatie reeds op de diverse UT-pagina's voorhanden is, betekent de inrichting van een digitale Single Desk vooral het (her)structureren van de bestaande pagina's in een logisch geheel. De laatste pagina van het zoekproces van de digitale bezoeker die hem de best op hem/haar toegespitste informatie biedt, dient een direct contact met een medewerker van de fysieke Single Desk te faciliteren.

Omdat de digitale Single Desk Functie is bestemd voor alle internationale doelgroepen (studenten, medewerkers, etc.) ligt het voor de hand het eigenaarschap van de digitale omgeving bij de fysieke Single Desk Functie onder te brengen.

## **5.2 De fysieke Single Desk Functie**

Bij de fysieke Single Desk Functie wordt een Front Office en meerdere Back Offices onderscheiden. De Front Office is een fysieke balie in een UT-gebouw waar een buitenlander direct wordt geholpen of wordt doorverwezen naar het Back Office waar hij direct verder wordt geholpen. Medewerkers van de Front Office hebben kennis van zaken en hebben empathie als kenmerkende karaktertrek, zodat een buitenlander die zich er meldt, zich ook werkelijk ondersteund weet.

De Back Offices worden onderscheiden naar doelgroep en/of functionaliteit; wat de beste keuze is zal in de implementatiefase van het ontwerp van de Single Desk moeten worden uitgezocht.

De Single Desk Functie is er voor iedere buitenlander (student, promovendus en medewerker), met name ook voor de medewerkers uit de EU-landen; dezen worden namelijk op dit moment regel niet automatisch als doelgroep gezien.

Als belangrijk kenmerk van de Single Desk beveelt de werkgroep aan, dat de voorzieningen en faciliteiten die een buitenlander nodig heeft, door de Single Desk zelf direct worden aangeboden of via ten hoogste één tussenstap worden bemiddeld. De Single Desk biedt de voorzieningen by default aan: er is huisvesting voorhanden, er is een verzekeringspakket, er is een bankfaciliteit, er is kinderopvang etc. etc. Dit betekent niet dat een buitenlander van de aangeboden voorziening per se gebruik moet maken, hij/zij mag ook voor zijn eigen bank, huisvesting etc. zorgen. Maar desgewenst wordt hem of haar direct de gewenste en nodige faciliteit geboden.

Voor veel van deze faciliteiten wordt nu gezorgd of bemiddeld door diverse instanties of individuele medewerkers op de UT, in het bijzonder de HR-afdelingen van de faculteiten en/of de secretariaten van de vakgroepen. Hun hulp aan de buitenlanders zal een ander karakter krijgen als er een efficiënt functionerende Single desk is ingericht.

## **5.3 Gevolgen voor Fainco's, facultaire HR en secretariaten**

De facultaire internationaliseringscoördinatoren zijn een belangrijke schakel bij de internationale contacten, maar met de warme ontvangst van promovendi hebben zij weinig tot niets van doen. Hun taak zal door de inrichting van een Single Desk niet of nauwelijks veranderen.

De facultaire HR-medewerkers vervullen nu een wezenlijke rol bij de opvang van internationale medewerkers. De werkgroep adviseert, dat zij de operationele activiteiten die horen bij de warme ontvangst gaan verwijzen naar de Single Desk. Hun hoofdtaak is en blijft in de ogen van de werkgroep het uitvoeren van taken m.b.t. de arbeidsvoorwaardengesprekken en de directe gevolgen ervan. Verder blijven zij in samenwerking met de secretariaten een rol vervullen bij het leggen en onderhouden van contact voordat de buitenlander feitelijk op de UT aankomt.

De rol van de secretariaten zal in de ogen van de werkgroep veranderen. Zij zullen het eerste aanspreekpunt voor de buitenlandse medewerkers blijven, maar zullen het bemiddelen in voorzieningen en het uitvoeren van andere operationele activiteiten m.b.t. de inburgering in Nederland en aan de UT overlaten aan de Single Desk. Bij de aankomst van de internationale medewerker en zijn/haar verblijf aan de UT blijft bij hen de onmisbare taak liggen van de sociale opvang, het alert zijn op mogelijke relevante aandachtspunten en het verwijzen naar de Single Desk.

## **6. Implementatie van de Single Desk**

De opvang en inburgering van internationale medewerkers en studenten aan de UT wordt op dit moment verzorgd door diverse UT-eenheden (S&O, HR, ITC, faculteiten, vakgroepen) en individuele UT-medewerkers. Om dit gedistribueerde stelsel om te bouwen tot een efficiënt werkend loket en tegelijkertijd de inzet van alle betrokkenen te behouden en om te buigen naar een nieuwe taak in het geheel is een uitdaging.

Een eerste begin kan zijn om een webmaster te benoemen die de internetomgeving gaat stroomlijnen, gebruik makend van de kennis die her der in ruime mate aanwezig is, hetzij in bestaande websites, hetzij in brochures of handleidingen.

De inrichting van een fysieke Desk impliceert volgens de adviezen uit hoofdstuk 5, dat de nodige voorzieningen voor een buitenlander direct verkrijgbaar zijn aan de desk. Good practice op dit punt is het International Office dat bijvoorbeeld direct bemiddelt voor huisvesting en ook andere faciliteiten direct voorhanden heeft voor de erin geïnteresseerde internationale student. Ook bij het ITC is de nodige expertise rond de opvang van buitenlandse medewerkers en studenten aanwezig: studentenregistratie, visa, verzekeringen. Bij Bureau Buitenland van HR is professionele kennis aanwezig over visa, werkvergunningen en wat dies meer zij, specifiek voor werknemers.

De werkgroep beveelt daarom aan een projectmanager te benoemen die de aanwezige expertise bundelt in een nieuw op te zetten Single Desk organisatie, in nauwe afstemming tussen HR, S&O en ITC.

Door de bestaande competenties te benutten en in te gaan zetten voor de nieuwe organisatie, kan de nieuwe Single Desk – wellicht zonder extra formatie – worden ingericht. Dit zal uiteindelijk leiden tot een instrument om internationale studenten en medewerkers effectief en efficiënt binnen te loodsen bij de UT via een warm welkom.

NB: Het oorspronkelijke document 'Eindrapport Werkgroep 4 Promovendibeleid 'De warme ontvangst' bevat een 8tal bijlagen die niet zijn toegevoegd aan dit document

## BIJLAGE 4: INTERNATIONAL OFFICE NIEUWE STIJL: WIE IS DE KLANT EN WAT ZIJN DE THEMA'S?

