

UNIVERSITEIT TWENTE.

Aan de Universiteitsraad

COLLEGE VAN BESTUUR

BEHANDELD DOOR

Drs. V.J.M. Veenhof

v.j.m.veenhof@utwente.nl

T. 053-4892650

DATUM

1 oktober 2013

KENMERK

401.212 / HR

PAGINA

1

BIJLAGE

1

ONDERWERP

Voorgenomen reorganisatie I-kolom

Geachte leden van de Universiteitsraad,

De Universiteitsraad en het OPUT zijn conform artikel 9.2 CAO formeel per brief d.d. 12 november 2012 in kennis gesteld van het voornemen tot reorganisatie van de I-kolom. Het doel van de voorgenomen reorganisatie was het stroomlijnen van de processen voor de binnenkomende internationale staf en studenten en internationaal uitgaande UT-medewerkers en studenten. Opbrengst moest zijn een volledige ketenbeschrijving inclusief bevoegdheden en verantwoordelijkheden en een reductie van de internationaliseringsoverhead met 2 fte ten opzichte van de Berenschot benchmark 2010. In de in kennisstelling van het voornemen tot reorganisatie is aangegeven dat de uitwerking van de opdracht zou kunnen variëren van het handhaven van de huidige inrichting tot het herstructureren van taken en inpassen in een nieuwe organisatorische eenheid. Op basis van haar bevindingen is de stuurgroep in haar advies uitgekomen op het handhaven van de huidige inrichting.

Op 9 september 2013 heeft het College van Bestuur op basis van de voorstellen van de stuurgroep besloten het eerder geuite voornemen tot reorganisatie op centraal niveau terug te nemen en de implementatie van de optimaliseringsvoorstellen I-keten in de lijn te beleggen. Hierbij wordt niet uitgesloten dat op decentraal niveau een reorganisatie wel noodzakelijk kan zijn, het betreffende medezeggenschapsorgaan alsmede het OPUT zal dan betrokken worden. Bijgaand treft u het plan 'Optimalisatie Internationaliseringsketen' ter informatie aan.

Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Namens het College van Bestuur,

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

Optimalisatie Internationaliseringsketen

September 2013

Namens de stuurgroep I-keten

Tom Veldkamp

Voorzitter

Vastgesteld in het CvB d.d.: 9 september 2013

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Doelstelling.....	3
3.	Aanpak.....	3
4.	Bevindingen.....	4
a.	Medewerker- en Studentketens gescheiden	5
b.	Medewerker en studentketen gescheiden maar wél met een gezamenlijke backoffice bij S&O 7	
c.	Sturing van de ketens wordt nieuw ingericht	7
I.	Portefeuillehouderoverleg Internationalisering	7
II.	I-overleg.....	8
d.	Nieuwe inrichting ondersteuning van de I-ketens	9
I.	Faculteiten.....	9
II.	S&O.....	10
III.	S&B	11
IV.	HR	11
e.	Personele gevolgen	12
5.	Conclusie & aanbevelingen	12
a.	Conclusie	12
b.	Aanbevelingen.....	14
6.	Bijlagen	16
a.	Bijlage 1 – Werkwijze en verantwoording.....	16
b.	Bijlage 2 - Functieprofiel Fainco (facultair coördinator internationalisering).....	17
c.	Bijlage 3: Overzicht sturing en ondersteuning I-ketens	18
d.	Bijlage 4 - Benchmark Berenschot 2010	
e.	Bijlage 5: Primaire proces ketens Inkomende en Uitgaande studenten en Medewerkers.....	22

1. Inleiding

Aan de stuurgroep en projectgroep Internationaliseringsketen (I-keten) is per 1 november jl. de opdracht verstrekt om op basis van de eerder uitgebrachte rapporten Stroomlijning Kerntaken en Verantwoordelijkheden Internationaliseringsorganisatie (rapport S&B), Blauwdruk Student BOOZ ITC en de aanbevelingen uit onder andere de commissie Warme Ontvangst Promovendi en AAP, een uitwerking te geven aan de optimalisering van de internationaliseringsketens. Voorafgaand aan en gedurende de uitvoering van deze opdracht zijn er sinds zomer 2012 binnen de UT diverse acties uitgezet om tot verbeteringen in de I-keten te komen. Zo is M&C inmiddels de regisseur van de algemene informatievoorziening aan (aspirant) studenten; zijn er recruitmentagenten voor de werving in de doellanden geselecteerd en aangesteld en worden er UT-algemene informatiedragers ontwikkeld. Ook wordt onder regievoering van M&C een pilot rond de portal voor aspirant studenten/promovendi uitgevoerd. En ook de aanbevelingen uit de commissie AAP die (grotendeels) geïmplementeerd zijn lijken eveneens effect te sorteren op het verkorten van de doorlooptijd van binnenkomende studenten.

In het hiernavolgende wordt de doelstelling van de opdracht gedetailleerd. Vervolgens worden de aanpak, bevindingen, conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

2. Doelstelling

Aangezien de aanleiding voor de opdracht bestaat uit enerzijds de noodzaak voor het verbeteren van de processen rondom internationale studenten en internationale medewerkers (inclusief promovendi) en anderzijds de constatering in de Benchmark Berenschot 2010 dat de internationaliseringsoverhead 2 fte te groot is, zijn er 2 doelstellingen verbonden aan de opdracht.

De eerste en belangrijkste doelstelling is het stroomlijnen van de processen voor binnenkomende internationale medewerkers en studenten. De opbrengst van de opdracht is een volledige ketenbeschrijving, inclusief de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De processen rondom de coördinatie van de doellanden, internationaal contractbeheer, projectondersteuning, relatiebeheer en alumni, vallen buiten de scope van de opdracht.

Kaderstellend voor de optimalisatie en tweede doelstelling is om in 2015 de omvang van de internationaliseringsoverhead met 2 fte te reduceren (t.o.v. de Benchmark Berenschot 2010).

3. Aanpak

De volgende 3 procesniveaus vormen het uitgangspunt van de opdracht en staan in onderstaand schema gepresenteerd.

Doelen	Sturingsniveau	Resultaat
	Primair procesniveau	
	Ondersteuningsniveau	

De nadruk ligt op het primaire procesniveau. Deze is echter onlosmakelijk verbonden met de strategische keuzes (sturingsniveau) en het type ondersteuning en omvang van ondersteuning dat daar bij hoort (ondersteuningsniveau).

Met 3 niveaus als uitgangspunt is de personele bezetting van de Internationaliseringsketen in kaart gebracht en zijn de voorstellen voor de verbeterde student- en medewerkersketens ontwikkeld. Voor beide activiteiten is intensief gecommuniceerd met de interne stakeholders. Voor de verbeterde ketens is daarnaast expliciet gekeken naar ervaringen van partijen buiten de UT. Mede op basis daarvan zijn de uitgangspunten voor verbetering vastgesteld.

Na de inventarisatie van de werkelijke personele bezetting van de I- keten (situatie 1 november 2012), zijn de verbeterde ketens ontworpen en zijn vervolgens de organisatorische en personele consequenties hiervan in kaart gebracht. Deze consequenties zijn uiteindelijk door vertaald naar de bemensing van de I-keten en vervolgens gespiegeld aan de taakstelling van 2fte.

In onderstaand kader staat een puntsgewijs overzicht van de belangrijkste opdrachtactiviteiten. De werkwijze en verantwoording in detail staat in bijlage 1.

- De strategische- en beleidskeuzes worden vastgesteld door het CvB. Deze moeten worden geactualiseerd en gecommuniceerd.
- De werkzaamheden hebben plaatsgevonden onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep. De projectgroep heeft in de periode 1 november / eind maart gemiddeld 1 tot 1,5 dag per week beschikbaar gehad voor het uitwerken van de opdracht.
- De opdracht is ingestoken als een reorganisatie-opdracht, waarvoor de geldende medezeggenschapsprocedures zijn opgestart en waarvoor de gehele personele omvang van de I-keten in kaart is gebracht.
- Tussen stuurgroep en projectgroep hebben met regelmaat bijeenkomsten plaatsgevonden en is 2 keer een werkconferentie van een dagdeel georganiseerd.
- Bij de start van de opdracht heeft een kick-off meeting plaatsgevonden, er is een mid-term presentatie geweest en er wordt een slotbijeenkomst georganiseerd voor alle medewerkers die betrokken zijn in de I-keten / met medewerkers die zich betrokken voelen bij de i-keten.
- Voor de definitieve vaststelling van de huidige omvang van de taken en de daarbij horende medewerkers binnen de I-keten is voor de faculteiten het aanspreekpunt geweest decaan/dbv/hr en voor de centrale diensten en de shared services de directeur dienst/hr. Alle correspondentie welke te herleiden is tot individuen verloopt via deze driehoek.
- Om vast te stellen of de ketenbeschrijvingen volledig zijn beschreven zijn expertmeetings georganiseerd met respectievelijk Fainco's; S&O; M&C; HR/TGS en S&B.
- Er is een site geopend met informatie over de voortgang in de I-keten inclusief FAQ.
- Er zijn bedrijfsbezoeken geweest naar de RUG en naar de TU/e.
- Tot slot heeft ook overleg plaatsgevonden met de voorzitter van de U-Raad (tussentijdse mondelinge terugkoppeling), met de voorzitter van de projectgroep S&O 2.0, en is de voorzitter van het CvB (portefeuillehouder internationalisering) regelmatig bijgepraat over de voortgang in het onderzoek.

4. Bevindingen

De bevindingen van de stuurgroep zijn gebaseerd op een aantal uitgangspunten die zij heeft vastgesteld, mede op basis van de eerder uitgebrachte rapporten en de ervaringen die de RUG en TU/e hebben opgedaan. Deze uitgangspunten staan in onderstaand kader.

- De organisatiestructuur wordt bepaald door de gekozen strategie
- Faculteiten zijn strategisch- en prestatie-verantwoordelijk binnen centrale kaders
- Taakverdeling facultair en centraal kan op diverse wijzen. Van belang zijn duidelijke afspraken hierover
- Afstemming tussen beleid en uitvoering moet je organiseren, dat gaat niet vanzelf
- Ketenregie/afstemming/informatiedeling/expertiseontwikkeling/eigenaarschap is de weg naar verbetering welke organisatievorm ook gekozen wordt
- Het primaire proces staat centraal. Faculteiten ondersteunen internationalisering in het primaire proces ook zelf
- Ruimte voor facultair maatwerk in het primaire proces is noodzakelijk en mogelijk
- Decentraal beleggen wat decentraal moet, centraal beleggen wat kan
- Het afstemmen van de decentrale ondersteuningsfuncties is van belang voor de benodigde duidelijkheid
- Ondersteuning is waar mogelijk generiek. Alleen waar nodig wordt deze (tijdelijk) internationaal specifiek ingericht
- Eventuele uitbreiding van taken worden primair binnen de formatie van de i-keten opgevangen

De 3 hoofdbevindingen, die vanuit de genoemde uitgangspunten worden aangedragen, zijn dat (a) er aparte ketens voor student en medewerker worden onderscheiden en dat (b) de sturing en (c) de ondersteuning van deze ketens opnieuw worden ingericht. Hieronder staan de 3 hoofdbevindingen uitgewerkt en wordt expliciet gerefereerd aan de oplossingsuggesties van het rapport S&B.

a. Medewerker- en Studentketens gescheiden

De studentketen en medewerkersketen worden apart georganiseerd. Hieronder worden beide ketens toegelicht. In bijlage 6 zijn de volledige ketens opgenomen, inclusief de beschrijvingen.

studentketen						
Werving	Aanmelding en Toelating	Vorbereiden	Opvang, intro en inschrijving	Studeren en begeleiden	Afronden en uitschrijven	Nazorg
M&C	S&O	S&O	S&O Fainco	Opleiding Fainco S&O	Opleiding & S&O Fainco	Opleiding & Alumni

De Internationale studentendoelgroep wordt geïnformeerd over de studiemogelijkheden aan de UT door M&C (generieke werving) en door de opleidingen (warme werving, ondersteund door M&C).

De Internationale aspirant studenten komen binnen bij S&O en worden in de aanmelding & toelatings-, voorbereidings-, opvang & inschrijvings-fase (inclusief betaling) daar geholpen. Hier wordt ook de ondersteuning geboden ten aanzien van visa, huisvesting en kennismaking. Het streven is dat S&O zoveel mogelijk generiek ondersteunt voor de gehele studentpopulatie (één frontoffice) en alleen indien noodzakelijk internationale studenten specifiek adresseert. Het heeft de voorkeur om een generieke studentenportal op te zetten. De stuurgroep stelt vast dat er geen beleidsdocument beschikbaar is waarin de te verlenen services (wat en hoeveel) aan inkomende internationale studenten wordt beschreven. Aanbeveling is om dit zo snel mogelijk te realiseren, de verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair bij S&O. Voor huisvestingsbeleid moet aansluiting gezocht

worden bij de Stuurgroep Internationale studentenhuysvesting, d.w.z. dat ook S&O deel gaat uitmaken van deze stuurgroep.

Na inschrijving valt de student onder de hoede van de opleiding en de opleidingsorganisatie. Waar nodig wordt dit vanuit internationale expertise ondersteund door de Fainco. De extra-curriculaire ondersteuning voor de gehele internationale studentenpopulatie wordt door S&O-IO ondersteund (International Student Associations, Events, Meeting Place, etc.).

Afronden en uitschrijven van de student gebeurt bij de opleiding en S&O. De nazorg gebeurt door de opleiding en het Alumnibureau.

Het voorstel is om apart van de studentketen de keten voor internationale medewerkers te organiseren. Deze keten wordt ondersteund door HR facultair en HR centraal, waarbij de specifieke internationale ondersteuning wordt verzorgd door HR-BB . Ook de promovendi (incl. bursalen) blijven in de medewerkersketen en worden tevens gedurende het gehele traject ondersteund door HR (facultair en centraal). Op deze wijze kan de juiste kwaliteit van de dienstverlening worden geboden (op het serviceniveau van medewerker) zowel aan de promovendi als aan de betrokken hoogleraren die begeleiden. Beiden hebben op deze wijze een duidelijk aanspreekpunt voor ondersteuning in de HR keten. Ook de specifieke aandachtspunten als toetsing arbeidsrelatie worden zo geborgd. De scheiding van beide ketens ondersteunt daarnaast de continuïteit van de dienstverlening aan internationale medewerkers en promovendi, omdat deze ontkoppeld is van de piekbelastingen in de studentendienstverlening. Voor de externe profilering en de werving van promovendi is een aparte rol weggelegd voor TGS, die daarbij wordt ondersteund door HR.

De noodzakelijke afstemming van de dienstverlening voor beide doelgroepen (student en medewerkers) wordt in dit voorstel georganiseerd binnen de internationaliseringsketen (Portefeuillehouderoverleg en Internationaliseringsoverleg; zie volgende sectie).

Medewerkersketen (incl. promovendi)						
Werving	Aanmelding en Toelating	Vorbereiden	Opvang, intro en inschrijving	Studeren en begeleiden	Afronden en uitschrijven	Nazorg
HR en TGS (promovendi)	Hoogleraar en HR facultair	HR facultair en HR-BB	Hoogleraar en HR-BB/- Facultair	TGS en Hoogleraar	Hoogleraar en HR facultair	Hoogleraar & Alumni
			S&O (<i>back office</i>)	HR-Facultair (<i>back office</i>)		

Onder de medewerkersketen vallen internationale (gast)medewerkers, promovendi (inclusief bursalen), stagiaires (niet echange student) en stafexchanges.

De reguliere internationale (gast)medewerkers komen via vacatures of via de netwerken binnen bij HR.

Internationale en nationale aspirant promovendi komen binnen via TGS en de persoonlijke netwerken van de hoogleraren en daarnaast via vacatures. Deze doelgroep is in grote mate internationaal en bestaat uit (externe) promovendi en bursalen. De informatie over de onderzoeksmogelijkheden aan de UT wordt verstrekt door TGS (generieke werving, ondersteund door HR) en door de hoogleraren (warme werving). Promovendi vacatures gaan mee in de reguliere

personeelswerving door HR. Promovendi worden in de aanmelding & toelatings- en voorbereidingsfase geholpen door de hoogleraar samen met HR-facultair. Zij worden hierbij ondersteund door HR centraal-BB. TGS verwijst in deze fase enkel door naar mogelijk geschikte hoogleraren. Het streven is dat HR (centraal en decentraal) zoveel mogelijk generiek ondersteunt voor de gehele medewerkers- en promovendi-populatie (één frontoffice) en alleen indien noodzakelijk internationale medewerkers en promovendi specifiek adresseert. Ten aanzien van diplomawaardering en huisvesting maakt HR-BB gebruik van de expertise in de backoffice van S&O (AO en -IO).

De stuurgroep stelt vast dat er geen beleidsdocument beschikbaar is waarin de te verlenen services aan inkomende internationale medewerkers en promovendi wordt beschreven. Aanbeveling is om dit zo snel mogelijk te realiseren waarin de conclusies van de stuurgroep promovendibeleid rond warme ontvangst zijn geïntegreerd. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair bij HR. Het voorstel is om in elk geval te besluiten of (tijdelijke) huisvesting wordt aangeboden of er ook familie-accommodatie geregeld wordt, of ondersteuning wordt geboden in het zoekjaar etc. Het niveau van de services bepaalt het volume in taken.

Stagiaires (niet exchange studenten) komen via de vakgroep bij HR-facultair en de fainco binnen. HR-facultair toetst op basis van wetgeving of de stagiair in de medewerkers- of de studentketen valt.

Na inschrijving of benoeming (door HR-BB) valt de promovendus onder de hoede van de TGS en de hoogleraar. Waar nodig wordt dit ondersteund vanuit internationale expertise door TGS en de Fainco van de faculteit. De extra-curriculaire ondersteuning voor de gehele internationale medewerker populatie wordt op aanvraag van HR/TGS door de backoffice S&O-IO ondersteund (o.a. International Student Associations, Events, Meeting Place, etc.).

b. Medewerker en studentketen gescheiden maar wél met een gezamenlijke backoffice bij S&O

Front-office voor medewerkers en studenten zijn gescheiden maar kennen wel een gezamenlijk backoffice voor beoordeling en validatie van diploma's en voor huisvesting. De expertise en uit te voeren activiteiten zijn gelijk voor aspirant-medewerkers en promovendi als voor studenten. Op deze wijze wordt expertise gebundeld op een plek waardoor de dienstverlening kwalitatief, efficiënter en uniform kan worden verleend.

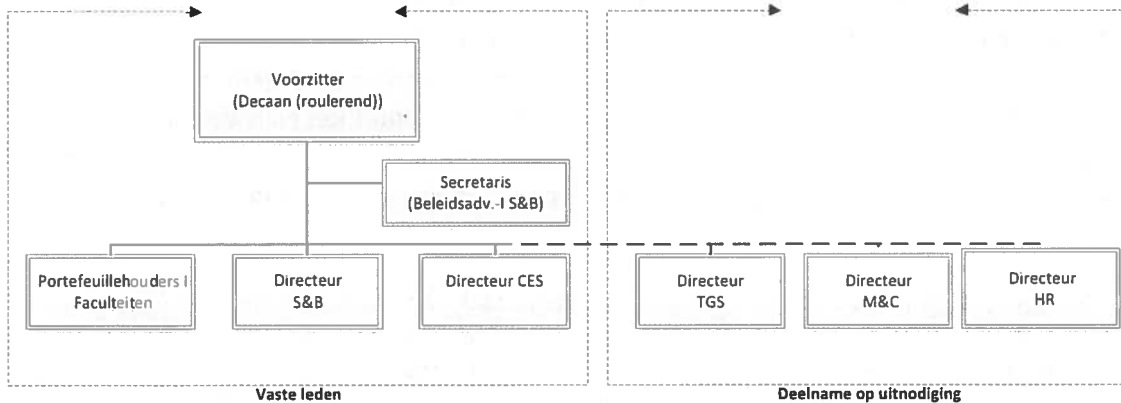
c. Sturing van de ketens wordt nieuw ingericht

Om de gewenste sturing in de I-ketens tot stand te brengen wordt voorgesteld om het Portefeuillehouderoverleg Internationalisering en het I-overleg opnieuw in te richten, te formaliseren en van de juiste mandaten te voorzien. Van groot belang daarbij is de nieuwe inrichting van internationalisering bij S&O en een uniformering van het Fainco-profiel en de rol van de portefeuillehouder Internationalisering.

I. Portefeuillehouderoverleg Internationalisering

Het Portefeuillehouderoverleg Internationalisering is het formele en gemandateerde gremium voor internationalisering van de UT. Het houdt zich bezig met strategieformulering, strategische afstemming, monitoring en initiatie van implementatie ten aanzien van Internationalisering, zowel voor het onderwijs als voor het onderzoek. Het strategisch relatiebeheer vindt hier plaats en periodiek overleg wordt gevoerd met de CVB portefeuillehouder-I en de voorzitter UCO.

Portefeuillehoudersoverleg Internationalisering

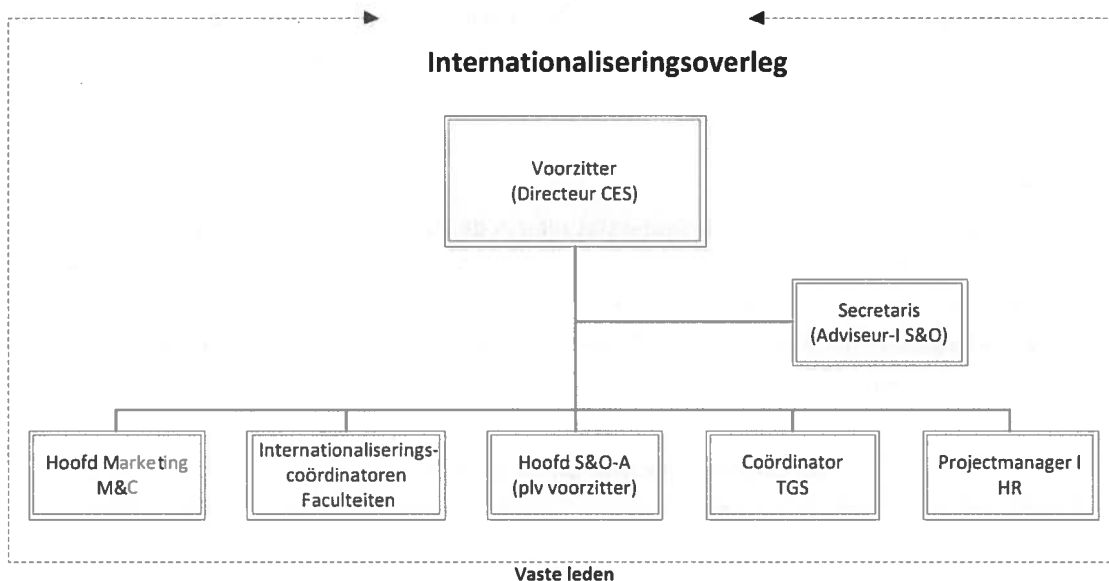


Het overleg wordt (conform o.a. Loket VO) voorgezeten door een Decaan en bemenst door de portefeuillehouders-I uit de faculteiten, S&B-I (secretaris) en Directeur CES en Directeur S&B. Afhankelijk van het onderwerp schuiven andere partijen zoals TGS, M&C en HR aan. Zes keer per jaar wordt er vergaderd en twee keer per jaar wordt via de voorzitter Internationalisering op de agenda van het CVB-D overleg geplaatst.

De expertiseontwikkeling en inzet van de Fainco's op instelling brede dossiers wordt in het Portefeuillehoudersoverleg besloten. Het is in dit stadium van belang dat er zoveel mogelijk internationaliseringsvermogen in de lijn blijft. De ondersteuning die een Fainco biedt zit zeer dicht op het primaire proces (vergelijkbaar met bijvoorbeeld de ondersteuning van onderwijscoördinatoren) en is sterk afhankelijk van de aard van de opleidingen en daarmee de verschillende internationaliseringsdoelen en - middelen. Voorgesteld wordt daarom om de hiërarchische leiding binnen de faculteiten te houden en het portefeuillehouderoverleg te gebruiken voor functionele sturing op de gemeenschappelijke inzet en expertisedeling. Ook is het portefeuillehouderoverleg op deze wijze het logische escalatieniveau voor het internationaliseringsoverleg (zie hierna). Mocht de Fainco-sturing in deze nieuwe opzet niet goed blijken te kunnen functioneren, dan kan dit op termijn worden heroverwogen.

II. I-overleg

Voor de coördinatie in de uitvoering van internationalisering is een goed functionerend I-overleg nodig. In dit gremium wordt expertise gedeeld en de noodzakelijke afstemming van werkprocessen, standaardisering van dienstverlening en het gebruik van de backoffice voor zowel de student- als promovendiketen tot stand gebracht. Het I-overleg adviseert en voedt het Portefeuillehouderoverleg en is belast met het beheren van de operationele internationaliseringsrelaties ten aanzien van onderwijs van de UT.



Voorstel is om het overleg voor te laten zitten door Directeur CES en te bemensen met de Fainco's, Hoofd S&OA (plaatsvervangend voorzitter), Adviseur I S&O (secretaris), een afgevaardigde van M&C, HR-BB en TGS. De verbinding met het portefeuillehouderoverleg wordt gevormd door Directeur CES. De Adviseur I van S&O versterkt het uitvoeringsvermogen van het overleg (zie ook volgende sectie). Het overleg komt 6 keer per jaar bijeen, afgestemd met de planning van het Portefeuillehouderoverleg.

d. Nieuwe inrichting ondersteuning van de I-ketens

1. Faculteiten

Iedere faculteit moet een Portefeuillehouder Internationalisering aanwijzen die verantwoordelijk is voor de facultaire internationaliseringsstrategie (Onderwijs en Onderzoek) en deelneemt aan het Portefeuillehoudersoverleg. Deze rol van Portefeuillehouder Internationalisering wordt ingevuld op het niveau van Hoogleraar of OLD, met een verbinding met het facultaire MT, de Decaan blijft eindverantwoordelijk. Vanwege de sterke onderwijsinhoudelijke kant van de portefeuille, ligt een koppeling met de Portefeuillehouder Onderwijs voor de hand.

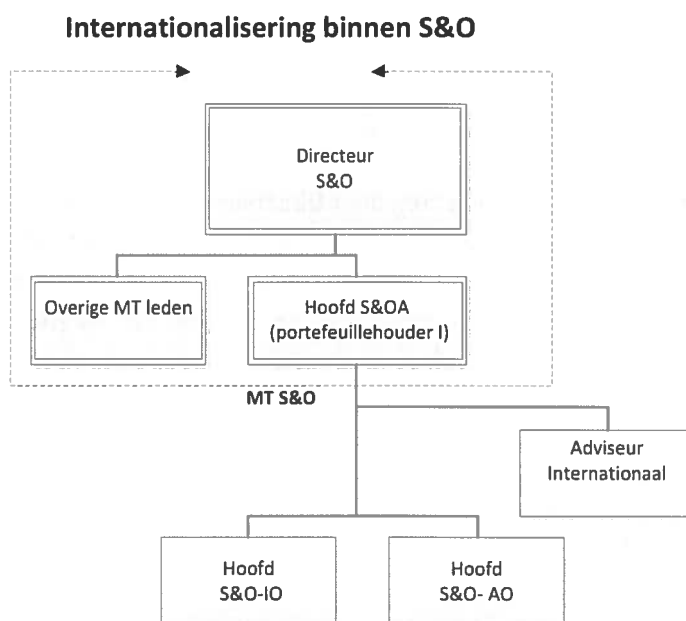
Voor een goed functionerend I-overleg en een goede afstemming in de uitvoering wordt voorgesteld om het profiel van de Fainco te uniformeren en het element van de instellingsbrede expertise-ontwikkeling en -deling, onder aansturing van het portefeuillehouderoverleg, daarin op te nemen. Een beschrijving van het profiel van de Fainco is opgenomen in bijlage 2. Het UFO-profiel dat hierbij hoort is "Coördinator externe betrekkingen 3 en 4". De omvang van de functie is onder andere afhankelijk van de grootte van de faculteit, het aantal studenten (inkomend en uitgaand), ambities faculteit m.b.t. internationalisering, het aantal Engelstalige (bachelor) opleidingen. De functie moet een minimale omvang hebben van 0,5 fte per faculteit, dit is inclusief instellingsbrede taken. De faculteiten GW en ITC kennen op dit moment geen UFO-profiel Coördinator externe betrekkingen.

Naast de Fainco's zijn door de faculteiten nog andere functies opgegeven die werkzaamheden verrichten binnen het domein internationalisering. Deze werkzaamheden kunnen door de faculteit zelf worden toegeëld naar eigen inzicht.

De faculteit ITC kent nog een eigen inrichting met betrekking tot de ondersteuning van de studentketen. Admission Office ITC gaat over naar S&O-AO (3,0 fte) (zie volgende sectie).

II. S&O

Cruciaal voor een goede internationale ondersteuning in de studentketen is de organisatie van internationalisering binnen S&O. Hier ligt de regie op de internationaliseringsondersteuning en wordt geschakeld tussen het sturingsniveau (strategisch) en het primair proces- en ondersteuningsniveau (tactisch en operationeel). Vanwege deze schakelfunctie neemt S&O deel aan zowel het portefeuillehouderoverleg als aan het I-overleg.



Om in staat te zijn de regierol in de ondersteuning van de studentketen op te pakken is het voorstel om binnen S&O een duidelijke functiescheiding aan te brengen tussen operationele taken en aansturing, en beleidsondersteuning. In de huidige situatie is dit niet het geval, hetgeen tot veel onduidelijkheid en tot onbalans in prioritering van werkzaamheden leidt.

Voorgesteld wordt om IO en AO onder gezamenlijke directe aansturing van Hoofd S&OA, tevens lid van MT-S&O, te plaatsen. Hoofd S&OA heeft hiermee de eindverantwoordelijkheid voor de inrichting van de ondersteuning van de I-keten en kan hierover met mandaat participeren in de genoemde gremia.

Daarnaast wordt voorgesteld om S&O te versterken met een nieuwe functie Adviseur Internationalisering op tactisch niveau van 0,5 fte (UFOprofiel Beleidsmedewerker 3). Naast beleidstaken internationalisering op tactisch niveau ondersteunt deze internationaliseringsspecialist het MT-S&O op het terrein van internationalisering, de afstemming tussen I-processen en generieke processen en de opzet en uitvoering van verandertrajecten in het internationaliseringsdomein. Dit is noodzakelijk om binnen de brede (ook niet internationale) scope van S&O de aandacht voor internationalisering te borgen.

De nieuwe functie adviseur internationalisering wordt gerealiseerd door de ontkoppeling van beleid en uitvoering in de functie Hoofd IO. Het samenstel van taken binnen de huidige functie Hoofd IO komt daarmee te vervallen. De nieuwe functie van Hoofd IO is gericht op de operationele aansturing van International Office en is daarmee analoog aan de functie van Hoofd AO/CSA samengesteld.

In deze nieuwe organisatorische setting van S&O kan Admission Office ITC en de Studentbegeleiding ITC op een logische wijze worden ondergebracht. Hiertoe worden de Admission Officers ITC (3,0 fte) overgeheveld naar S&O-AO.

Studentenbegeleiding ITC (1,9 fte) is reeds onderdeel van S&O maar wordt nu geplaatst onder S&O-IO.

Niet in de scope van de opdracht maar wel onlosmakelijk in de internationaliseringsketen verbonden aan het vervolg zijn het beursbeheer en het contractbeheer. Deze worden geadresseerd in de aanbevelingen.

III. S&B

Voor S&B-I wordt een beleids capaciteit van 1,5 fte voorzien, waarvan 1,0 fte UFO-profiel Beleidsmedewerker niveau 4 en 0,5 fte Beleidsmedewerker 1. De functie van beleidsmedewerker niveau 2 is per 1 januari 2013 met vertrek van betreffende functionaris opgeheven. Beleidstaken op tactisch niveau worden belegd bij CES in de beleidsfunctie van Adviseur Internationaal.

IV. HR

Nieuw is dat HR zal deelnemen in het I-overleg voor afstemming tussen de ketens met name binnen de back office. Aansturing hierop vindt plaats vanuit het Portefeuillehoudersoverleg. Verdere taakafstemming met TGS vindt plaats in lijn met de adviezen van de werkgroep promovendibeleid, die momenteel worden gefinaliseerd. Deelname aan het I-overleg wordt binnen HR belegd bij de projectmanager-I. Binnen de huidige taak van projectmanager zal in totaal 0,2 fte worden vrijgemaakt voor internationaliseringstaken, deze taken betreffen internationale werving, beleidsvorming met betrekking tot serviceverlening aan inkomende internationale staf en promovendi en deelname in het internationaliseringsoverleg. Ook wordt hier de taak belegd van het aansturen van alle medewerkers van bureau buitenland.

In verband met de introductie van de wet Modern Migratiebeleid, de toevoeging van werkzaamheden voor de faculteit ITC en het via Bureau Buitenland laten verlopen van de eerstelijns dienstverlening aan alle promovendi, is voldoende capaciteit op operationeel niveau noodzakelijk. Er bestaat daarom behoefte aan uitbreiding van de operationele capaciteit.

In de huidige situatie bestaat bureau buitenland uit een medewerker arbeidsvoorwaarden 2 (0,63 fte), waar coördinatie van projecten is belegd, en twee medewerkers arbeidsvoorwaarden 3 (% internationalisering 0,94 fte). De medewerker arbeidsvoorwaarden 2 wordt in de huidige situatie aangestuurd door projectmanager-I, de medewerker arbeidsvoorwaarde 2 is de leidinggevende van de 2 medewerkers arbeidsvoorwaarden 3.

Door de behoefte aan meer operationele capaciteit wordt ingezet op uitbreiding van het aantal fte medewerker arbeidsvoorwaarden 3. De benodigde operationele capaciteit wordt op basis van de voorliggende taken ingeschat op 1,6 fte. Binnen het operationele team kunnen projecten onderling worden verdeeld, het is niet nodig om coördinatie van projecten apart te beleggen, zoals momenteel

het geval is bij de medewerker arbeidsvoorwaarden 2. Ook is er geen niveauverschil nodig in het uitvoeren van de operationele taken. De noodzaak tot meer operationele capaciteit en het niet meer apart beleggen van het coördineren van projecten alsmede dat er geen niveauverschil op operationeel niveau noodzakelijk is, maakt dat de functie van medewerker arbeidsvoorwaarden 2 niet meer nodig is. De functie van medewerker arbeidsvoorwaarden 2 vervalt daarmee. Herplaatsing van de medewerker arbeidsvoorwaarden 2 wordt voorzien in uitbreiding van het aantal fte medewerkers arbeidsvoorwaarden 3.

In de nieuwe situatie wordt aansturing van geheel bureau buitenland (1,6 fte) belegd bij projectmanager-I.

e. Personele gevolgen

De nieuwe inrichting van de ondersteuning van de I-ketens kent de volgende personele gevolgen.

- Fainco: De uniformering van de functie van Fainco zal een UFO-profielwijziging inhouden voor de faculteit GW en ITC. Alle overige faculteiten kennen dit UFO-profiel reeds. Voor ITC betekent dit een verschuiving van taken er vindt geen uitbreiding van de formatieomvang plaats.
- Admission Office ITC: 3,0 fte (profiel: Administrateur 1) gaat over naar S&O-AO. In de toekomst moet gekeken worden naar totale fte bezetting AO (incl. ITC). Verwacht wordt dat vanwege efficiency de totale bezetting met minimaal 1 fte kan verminderen (via natuurlijk verloop ITC).
- Binnen S&B-I is de functie van beleidsmedewerker 2 reeds opgeheven, wegens andere functie van de betreffende medewerker. Deze fte is dus niet meer werkzaam binnen de I-kolom, maar nog wel binnen de UT. Er is dus wel sprake van een besparing binnen de I-Kolom, maar niet op UT-niveau. In de toekomstige situatie is voor S&B-I voorzien in 1,5 fte beleidscapaciteit, waarvan 1,0 fte beleidscapaciteit UFO-profiel Beleidsmedewerker niveau 4 en bestaande 0,5 fte Beleidsmedewerker 1.
- Hoofd S&O-IO: Opheffen huidige functie Hoofd S&O-IO 1,0 fte.
- Nieuwe functie, Hoofd S&OA-IO afdelingshoofd 3 (1,0 fte).
- Nieuwe functie, Adviseur Internationalisering binnen S&O, omvang 0,5 fte, UFO-profiel beleidsmedewerker 3.
- Reallocatie Studentenbegeleiding S&O-ITC: Integreeren in S&O-IO.
- HR-BB: Opheffen functie Medewerker Arbeidsvoorwaarden 2.
- HR-Bureau Buitenland: Uitbreiding Bureau Buitenland operationeel: formatie medewerker arbeidsvoorwaarden 3 van 0,94 fte naar 1,6 fte.
- HR: % internationaliseringstaken HR projectmanager-I wijzigen van 0,1 naar 0,2 fte, totale omvang functie blijft 1,0 fte.
- Andere leidinggevende medewerkers arbeidsvoorwaarden 3: HR projectmanager-I.

5. Conclusie & aanbevelingen

a. Conclusie

Voor het verbeteren van de I-ketens zijn belangrijke veranderingen noodzakelijk. Middels de in dit rapport gedane voorstellen kan hetgeen in de afgelopen jaren organisch is gegroeid worden opgeschoond tot transparante en goed functionerende ketens. De sturing en ondersteuning van deze ketens staan in bijlage 3 samenvattend weergegeven.

De grote hoeveelheid aan inspanningen die tot op de dag van vandaag wordt geleverd in het internationaliseringsdomein kan door de voorgestelde wijzigingen sterk aan effectiviteit winnen. Dit zal ook de mogelijkheid bieden tot het aanbrengen van de gewenste efficiëntieverbeteringen, waardoor we in staat zullen zijn om met de bestaande personele omvang veel meer internationaliseringswerk van een betere kwaliteit te realiseren.

Student en medewerkersketens en organisatorische consequenties

Bij de in kennisstelling van het voornemen tot reorganisatie is open gelaten of er grote organisatorische wijzigingen zouden gaan plaatsvinden, inclusief de mogelijke effecten daaruit voor medewerkers. Het beleggen en uitschrijven van de taken, mandaten, en bevoegdheden / verantwoordelijkheden geeft naar oordeel van de stuurgroep voldoende aanknopingspunten om de doelstelling van de opdracht te realiseren binnen de *staande* organisatie. Vastgesteld wordt dat er voornamelijk binnen de dienst S&O (IO & AO), de dienst HR en ITC (Admission Office) organisatorische wijzigingen worden voorzien met mogelijk rechtspositionele gevolgen. Een instellingsbrede reorganisatie is op grond van de gedane voorstellen niet nodig. De voorstellen kunnen in de lijn verder opgepakt en worden vormgegeven, waarin ook andere wijzigingen binnen een betreffende eenheid meegenomen kunnen worden. Dit zou eventueel wel 'lokaal' tot een reorganisatie kunnen leiden.

Omdat er ook een opdracht is verstrekt aan een andere stuurgroep (destijds S&O 2.0) is het voorstel om de uitwerking voor S&O- IO/S&O-AO in samenspraak met de directeur CES gestalte te geven.

Taakstelling benchmark Berenschot en feitelijke bezetting op i-keten

Kaderstellend voor de opdracht tot optimalisatie van de internationaliseringsketen is om in 2015 de internationaliseringsoverhead met 2 fte te reduceren t.o.v. de Benchmark Berenschot 2010 (22 fte, zie bijlage 4). De omvang van de overhead is 2010 vastgesteld op basis van de aantekening 'Werkgebied Internationalisering' in het personeelsbestand Oracle-HR. De stuurgroep stelt vast dat sindsdien personeelsleden zijn vertrokken uit het Internationaliseringsdomein, maar dat tevens andere medewerkers deze aantekening hebben gekregen. De omvang van de internationaliseringsoverhead, gemeten als het aantal medewerkers OBP met de aantekening Werkgebied Internationalisering in Oracle-HR, op 1 augustus 2013 is 19 fte. Daarmee is de gewenste reductie van 2 fte, op basis van meting via de aantekening Werkgebied Internationalisering in Oracle-HR (conform Berenschot) behaald.

Om te zorgen dat de UT ook in 2015 de gewenste omvang van de internationaliseringsoverhead heeft, moet nader worden besloten welke functies de aantekening Werkgebied Internationalisering in Oracle-HR krijgen.

Kwaliteit en cultuur huidige bezetting in de I-ketens

Over de kwaliteit en de cultuur van de huidige bezetting in de I-keten doet de stuurgroep geen uitspraken. Kwaliteit en cultuur(verandering) zijn echter wel de sleutel tot het soepel en succesvol implementeren van de voorgestelde wijzigingen en aandacht hiervoor is onontbeerlijk. De stuurgroep kan zich volledig vinden en sluit zich in dit opzicht aan bij de waarnemingen die op dit punt zijn gemaakt door de commissie S&O 2.0. Ook de door de commissie S&O 2.0 gehanteerde (toekomstgerichte) competenties sluiten aan bij de conclusies van de stuurgroep.

b. Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Inrichten van het Portefeuillehouderoverleg en I-overleg

College van Bestuur benoemt en installeert het nieuwe Portefeuillehouderoverleg en I-overleg. Voorgesteld wordt om dit gremium dan tevens een passende naam te geven, bijvoorbeeld Universitaire Commissie Internationalisering.

Aanbeveling 2: Herinrichting S&O

Geef de directeur CES de opdracht en het mandaat om in nauwe samenwerking met programmaleider TGS (voor promovendus) en directeur HR (voor medewerker) de interne organisatie S&O/CES, bemensing en procedures op basis van de ketenbeschrijvingen te implementeren. De Inrichting van S&O/IO/AO dient integraal opgepakt te worden en kan niet los van elkaar worden beschreven. Gedurende deze transitieperiode dienen de actoren wel te handelen conform de voorgestelde ketenbeschrijvingen en daaruit volgende verantwoordelijkheden. Tot slot: Neem ook de synchronisatie van de informatiesystemen mee in de herinrichting.

Aanbeveling 3: Bemensing I-keten

Op basis van de gemaakte inventarisatie van de personele omvang van de I-keten (zie bijlage 5) doet de stuurgroep de aanbeveling om de totale omvang hiervan, met name binnen S&O en HR nader te beoordelen in nauwe samenspraak met andere in gang gezette formatieonderzoeken en reorganisaties (EWI, CTW, financiële taakstelling etc.) onder verantwoordelijkheid van de betreffende directeuren. Naar opvatting van de stuurgroep is het mogelijk om tot verdere reductie binnen de I-keten te komen, o.a. door middel van synchronisatie van processen en systemen. Aanbeveling is om bij elk natuurlijk verloop kritisch te beoordelen of de vacatureruimte dient te worden ingevuld.

Aanbeveling 4: Zichtbaarheid twee ketens

Vergroot de zichtbaarheid van de te onderscheiden ketens voor binnenkomende studenten en staf d.m.v. dienstencatalogie en communiceer dit. Wijzig de benaming van bureau buitenland in binnen HR in International Office Medewerkers en de naam van International Office bij S&O in International Office Studenten.

Aanbeveling 5: Beurs- en contractbeheer

Formuleer een vervolgoopdracht om tot een ketenbeschrijving beurs- en relatiebeheer en (financiële) internationale studentenadministratie te komen. Dit kan synchroon verlopen met de verdere uitwerking van de studentketen en medewerker/promovendiketen. Betrek in deze vervolgoopdracht ook de ketenbeschrijving double degree / joint degree activiteiten

Het beursbeheer en financiële studentenadministratie berust nu bij S&O/ IO en bij ITC (afdeling FEZ). Dit is een ongewenste situatie, temeer daar de systemen en processen niet goed op elkaar zijn afgestemd. De stuurgroep is er voorstander van om het (financieel) beursbeheer en de financiële

studentenadministratie apart te beoordelen. Cruciaal daarbij is het inrichten en inregelen van de bijhorende Planning en Control cyclus.

Contractbeheer (waaronder ook beursprogramma's/exchange programma's/samenwerkingsovereenkomsten/strategische partnerships) is momenteel verspreid tussen S&O/IO, faculteiten en enkele concerndirecties (S&B en M&C). In de huidige opdracht heeft de zogenaamde 'menshandling' centraal gestaan en niet op project/onderzoekhandling/relatiebeheer algemeen. De stuurgroep is er voorstander van om hier op korte termijn wel een vervolgoopdracht voor uit te zetten maar gedurende die tijd de beursprogramma's bij I&O te continueren.

Aanbeveling 6: Registratie werkgebied Internationalisering Oracle -HR

Stel eenduidige richtlijnen vast voor de toekenning van de aantekening Werkgebied Internationalisering in Oracle-HR, voor medewerkers werkzaam binnen het internationaliseringsdomein. onder coördinatie van HR centraal.

Aanbeveling 7: Tijdpad

Na behandeling en vaststelling door het CvB beveelt de stuurgroep aan om de implementatie snel ter hand te nemen en in de lijn te beleggen. Portefeuillehouder-I monitort de voortgang en rapporteert aan het College van Bestuur.

6. Bijlagen

a. Bijlage 1 – Werkwijze en verantwoording

Onderstaande tabel geeft een chronologische weergave van de werkwijze en activiteiten van de projectgroep I-kolom.

Activiteiten projectgroep I-kolom	Datum
Start Stuurgroep en Projectgroep	1 november 2012
Plenaire Kick-off bijeenkomst	15 november 2012
Consultatie rondes faculteiten, diensten en conerndirecties met driehoek decaan, directeur bedrijfsvoering en HR-manager, respectievelijk directeur en HR-manager.	Eind december 2012 – eind januari 2013
Inventarisatie en vaststelling werkelijke omvang I-keten in FTE's situatie 1 november 2012	Januari – begin maart 2013
Bezoek RUG	18 januari 2013
Bezoek TU/e	31 januari 2013
Plenaire Mid-term bijeenkomst	30 januari 2013
Opstellen blauwdruk primaire proces ketens, contactpunten binnen ketens, sturings- en ondersteuningsketens	Februari – maart 2013
Afstemmingsoverleg Stuurgroep – Projectgroep	14 februari 2013
Bijeenkomsten met inhoudelijk experts (Fainco's/PFH, HR, TGS, M&C, S&O-AO en S&O-IO)	Begin maart 2013
Afstemmingsoverleg Koen v/d Drift S&O 2.0	14 maart 2013
Uitschrijven optimalisatievoorstellen	Maart 2013
Afstemmingsoverleg Stuurgroep - Projectgroep	27 maart 2013
Aanbieding door stuurgroep optimalisatie internationaliseringsketen aan College van Bestuur	April 2013
Plenaire bijeenkomst eindresultaat	Wordt nog gepland
Regulier Medezeggenschapstraject	Mei/juni 2013

b. Bijlage 2 - Functieprofiel Fainco (facultair coördinator internationalisering)

De Fainco is, onder leiding van en in samenwerking met de portefeuillehouder internationalisering (PFH-I), voor de faculteit de centrale actor in de ontwikkeling en uitvoering van de internationaliseringsstrategie onderwijs. De Fainco is hoofdverantwoordelijk voor de operationele sturing op de instroom, doorstroom en uitstroom in de I-keten.

De Fainco vervult de volgende taken:

- De Fainco is, onder leiding van en in samenwerking met de PFH-I, verantwoordelijk voor het ontwikkelen en operationeel realiseren van het facultaire internationaliseringsbeleid. Hierbij wordt, in samenwerking met de PFH-I het strategisch instellingsbeleid vertaald naar beleidsuitgangspunten voor de eigen faculteiten, relevante in- en externe ontwikkelingen op internationaliseringsgebied voor de faculteit worden gesignaleerd, gevolgd en geanalyseerd en mogelijke consequenties voor de organisatie en haar beleid worden aangegeven. De Fainco zorgt, onder leiding van en in samenwerking met de PFH-I, voor monitoring van voortgang implementatie facultair beleid en periodieke rapportage richting IO.
- De Fainco zorgt, onder leiding van en in samenwerking met de PFH-I, voor advisering van en voorstellen aan opleidingsdirecteuren m.b.t. aanpassing van het onderwijscurriculum t.b.v. internationalisering, alsook voor andere maatregelen aangaande '*internationalisation@home*'.
- De Fainco vertegenwoordigt de faculteit in het Internationaliseringsoverleg (I-Overleg), waar operationele afstemming aangaande Internationalisering plaats vindt tussen faculteiten onderling en tussen de faculteiten met S&O en Marketing & Communicatie, ten behoeve van het optimaal doorlopen van de I-keten.
- De Fainco stuurt op operationeel niveau op de gehele I-studentketen vanaf de internationale werving van M&C tot Alumni. De Fainco houdt zich in samenspraak met betreffende verantwoordelijke eenheden bezig met de werving, selectie en toelating van internationale studenten, alsook met de introductie en de begeleiding naar studie adviseurs. De Fainco stuurt op de inhoud van de ondersteuning van S&O middels het I-overleg.
- De Fainco is verantwoordelijk voor de organisatie van internationale studenten mobiliteit (inkomend en uitgaand) en stuurt op inhoud van de ondersteuning van S&O-IO/AO in deze.
- De Fainco is verantwoordelijk voor het organiseren van alle facultaire procedures m.b.t. beurzenprogramma's (bijvoorbeeld UTS, NFP of Prof.de Winter), inclusief aansturing beurzencommissie en (tussentijdse) rapportages aan beursvertrekkers.
- De Fainco ondersteunt het aangaan en onderhouden van internationale samenwerkingsverbanden en het tot stand brengen van Joint Educational Programmes (JEPs) (bijvoorbeeld Double Degree, Joint Degree, Tempus aanvragen). Ook voert de Fainco de studentwerving uit binnen deze relaties (warme werving), ondersteund door M&C.

c. Bijlage 3: Overzicht sturing en ondersteuning I-ketens

STURING EN ONDERSTEUNING STUDENTKETEN	
<p style="text-align: center;"><i>Bestuursniveau</i></p> <p>CVB-portefeuillehouder I:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt instellingsbeleid vast, - Stuurt op facultair beleid - Externe verantwoording UT beleid Internationalisering 	Sturing
<p style="text-align: center;"><i>Instellingsniveau</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Formulering (instellings-)beleid, monitoring en verantwoording voortgang (beleid en uitvoering), facilitering facultaire (bij)sturing (expertiseontwikkeling en ondersteuning/ advisering)</i></p> <p>S&B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adviseert CvB ten aanzien van Internationalisering (incl. rapportages) in afstemming met Pfh-overleg.. - Formuleert strategisch instellingsbeleid Internationalisering, mede op basis input S&O en in afstemming Pfh-overleg. Strategisch relatiebeheer instelling. - Vertaalt externe ontwikkelingen naar (nieuw) beleid. - Toetst tactische beleidsinitiatie S&O aan instellingsbeleid en zorgt vervolgens voor agendering CVB. - Consulteert en informeert periodiek portefeuillehouders ten aanzien van instellingsbeleid in relatie tot internationalisering. <p>M&C:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instellingsbeleid internationale werving in afstemming faculteiten / portefeuillehouders <p>Portefeuillehouderoverleg (Pfh overleg)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klankbord en afstemmingsorgaan ten aanzien van beleidsontwikkeling en ondersteuningsontwikkeling internationalisering - Stuurt op de gemeenschappelijke inzet Fainco's. <p>S&O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monitort voortgang implementatie instellingsbeleid (onderwijs en onderwijsondersteuning) en uitvoering, inclusief periodieke rapportage S&B-I. - Initieert en regisseert tactische beleidsformulering (voorlopig inclusief voor beurzen) en ondersteuningsportfolio in samenspraak faculteiten (portefeuillehouders) en S&O. - Tactisch en operationeel relatiebeheer op instellingsniveau (faculteit overstijgend) 	
<p style="text-align: center;"><i>Facultair niveau</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Facultaire beleidsformulering en sturing op instroom doorstroom en uitstroom opleidingen</i></p> <p>Portefeuillehouder I (lid Faculteitsbestuur):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tactische sturing. - Formuleert en draagt het facultair I-beleid uit. - Vertaalt I-beleid naar facultaire uitvoering (i.s.m. Fainco). - Strategisch relatiebeheer faculteit. - Voedt het instellingsbeleid-I vanuit facultaire wensen en ervaringen. - Monitort de voortgang implementatie facultair beleid en periodieke rapportage. <p>Fainco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operationele sturing in de keten. - Werkt mee aan de verschillende stadia studentketen (inkomende en uitgaande studenten) - Operationele expertiseontwikkeling. - Operationeel relatiebeheer inclusief werving binnen samenwerkingsrelaties (warme werving). 	
<p>S&O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunt facultaire beleidsformuleringen vanuit eigen expertise (mede ontwikkeld op basis van externe oriëntatie). - Faciliteert interne expertise-ontwikkeling Internationalisering (<i>best practice sharing</i>). - Stemt I-specifieke ondersteuningsactiviteiten af met de reguliere ondersteuningsactiviteiten. - Contactpunt voor externe en interne partijen voor alle I-vragen. - (Voorlopig) administratief beurzenbeheer (o.a. TMF, UTS, NFP, EM). - Integrale managementinformatie voor de sturing keten op facultair en instellingsniveau. <p>M&C:</p>	Ondersteuning

- Ondersteunt warme werving en maatwerkwerving faculteiten	
--	--

STURING EN ONDERSTEUNING MEDEWERKER-/PROMOVENDI KETEN	
<p style="text-align: center;">Bestuursniveau</p> <p>CvB-portefeuillehouder Personeel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stelt instellingsbeleid vast - Stuurt op het facultaire beleid, - externe verantwoording 	Sturing
<p style="text-align: center;">Instellingsniveau</p> <p style="text-align: center;"><i>formulering (instellings-)beleid, monitoring en verantwoording voortgang (beleid en uitvoering), en facilitering facultaire bijsturing (expertiseontwikkeling en ondersteuning)</i></p> <p>S&B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Periodieke analyse voortgangsrapportage TGS en doorgeleiding naar CvB. - Toetst tactische beleidsinitiatie TGS aan instellingsbeleid en agendeert vervolgens bij CvB. - Vertaalt externe ontwikkeling naar (nieuw) beleid promovendi in samenspraak met TGS. <p>HR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adviseert CvB ten aanzien van HR-beleid voor (internationale) medewerkers. - Formuleert strategisch instellingsbeleid HR, mede op basis input op basis input Faculteiten. - Vertaalt van externe ontwikkeling naar (nieuw) beleid medewerkers. - Consulteert en informeert periodiek faculteiten ten aanzien van instellingsbeleid HR. <p>TGS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bereidt UT promovendibeleid voor in afstemming S&B en faculteiten. - Monitort voortgang implementatie instellingsbeleid promovendi en uitvoering, inclusief periodieke rapportage S&B. - Ondersteunt facultaire beleidsformuleringen vanuit eigen expertise (mede ontwikkeld op basis van externe oriëntatie). Faciliteren interne expertise-ontwikkeling (<i>best practice sharing</i>). Contactpunt voor externe en interne partijen voor alle promovendi-vragen. 	
<p style="text-align: center;">Facultair niveau:</p> <p style="text-align: center;">Facultaire formulering HR beleid en sturing op instroom doorstroom en uitstroom</p> <p>Decaan/ Portefeuillehouder Oz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tactische sturing. - Formuleert en draagt facultair HR- en promovendibeleid uit. - Vertaalt HR- en promovendibeleid naar facultaire uitvoering (i.s.m. DBV en HR manager). - Voedt instellingsbeleid HR en promovendi vanuit facultaire wensen en ervaringen. <p>HR Manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werkt mee aan de verschillende stadia voor medewerker en promovendi. - Ondersteunt bij het formuleren facultaire HR beleid (medewerkers). - Monitort voortgang implementatie facultair beleid en periodieke rapportage HR (medewerkers) <p>Hoogleraar/ vakgroep:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stuurt op instroom uit eigen netwerk, doorstroom en uitstroom promovendi. - Monitort voortgang implementatie facultair beleid en periodieke rapportage TGS (promovendi) 	
<p>HR-BB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunt TGS en Faculteiten in de aanmelding, toelating, voorbereiding en opvang van internationale medewerkers en promovendi, samen met HR manager facultair. - Regie op de formele voorbereiding opvang en introductie. - Afstemming ondersteuning met generieke HR ondersteuning en met S&O (voor diplomawaard., housing) <p>HR Manager:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteuning in de aanmelding en toelatingsfase, bij selectie kandidaat. <p>TGS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteunt studie en begeleidingsfase promovendi. <p>S&O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ondersteuning op verzoek. Afstemming met HR-BB. 	Ondersteuning

d. Bijlage 4 - Benchmark Berenschot
2010

DRG_CODE	ORG_CODE_LAAG	FUNCTIE_OMSCHRIJVING	FTE
CTW	CTW-BOO	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	1,00
		Subtotaal	1,00
EWI	EWI-BOB	02.17.30.Coördinator externe samenwerking 3	1,00
		Subtotaal	1,00
GW	GW-OSC	10.02.20.Medewerker studentenzaken 2	0,95
		Subtotaal	0,95
MB	MB-BOO	02.17.40.Coördinator externe samenwerking 4	1,00
MB	MB-BOO	02.17.40.Coördinator externe samenwerking 4	1,00
		Subtotaal	2,00
S&O	S&O-S&OA-IO	07.01.20.Afdelingshoofd 2	1,00
S&O	S&O-S&OA-IO	03.08.30.Secretaresse 3	1,00
S&O	S&O-S&OA-IO	10.01.10.Medewerker bureau buitenland 1	0,95
S&O	S&O-S&OA-IO	10.01.20.Medewerker bureau buitenland 2	2,84
S&O	S&O-S&OA-IO	03.01.30.Administrateur 3	1,00
S&O	S&O-S&OA-IO	05.19.20.Mdw frontoffice 2	0,63
S&O	S&O-S&OA-IO	10.02.30.Medewerker studentenzaken 3	0,63
S&O	S&O-S&OA-IO	10.02.30.Medewerker studentenzaken 3	0,84
S&O	S&O-S&OA	10.02.30.Medewerker studentenzaken 3	1,90
		Subtotaal	10,79
HR	HR-HRBO	08.02.20.Medewerker arbeidsvoorwaarden 2	0,63
HR	HR-HRBO	08.02.30.Medewerker arbeidsvoorwaarden 3	0,53
HR	HR-HRBO	08.02.30.Medewerker arbeidsvoorwaarden 3	0,42
		Subtotaal	1,58
S&B	S&B-INTER	07.03.30.Beleidsmedewerker 3	1,00
S&B	S&B-INTER	02.17.10.Coördinator externe samenwerking 1	1,00
S&B	S&B-INTER	07.03.20.Beleidsmedewerker 2	1,00
S&B	S&B-INTER	07.03.40.Beleidsmedewerker 4	1,00
S&B	S&B-INTER	02.17.30.Coördinator externe samenwerking 3	0,84
		Subtotaal	4,84
		Totaal	22,16

e. Bijlage 5: Primaire proces Inkomende en Uitgaande studenten en Medewerkers

Student perspectief inkomende master (own accountants)		Beursvariant UTS	Beursvariant NFP	Inkomende bachelor	
werving	Inkomende master	<p>Student oriënteert.</p> <p>Eerste contact met UT via M&C voor alle inhoudelijke en administratieve zaken en beursmogelijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> - website / email - fairs - Social media - Events <p>Mogelijk doorverwijzing specifieke vragen naar opleidingen / S&O</p>	<p>UTS: idem</p> <p>Na positieve beoordeling toelaatbaarheid kan student zich aanmelden voor UTS via website IO. En vervolgens budgetoverzicht toesturen naar IO beurzen</p> <p>Opleiding/Fainco doet de beoordeling aanvragen en zorgt voor selectie met beurscrite</p> <p>Student hoort wanneer hij uiterlijk uitsluitel krijgt. Uitsluitel gecommuniceerd via IO beurzen (op basis besluit faculteiten)</p> <p>Student krijgt ter info beurscontract toegestuurd door S&O-IO</p> <p>Student accepteert beurs, beursverklaring wordt vervaardigd (S&O-IO)</p>	<p>NFP: idem</p> <p>Nuffic kent beurzen wel of niet toe aan de aanvragende student op basis score ambassade en van UT.</p> <p>IO geeft aan welke studenten die zich hebben aangemeld voor NFP bij ons toelaatbaar zijn (systeem SOL)</p> <p>Opleidingen geven de ranking aan van de studenten die zich voor hen hebben aangemeld.</p> <p>Student hoort of hij beurs wel of niet krijgt en tekent in thuisland de contracten.</p> <p>Beursverklaringen komen bij S&O-IO binnen.</p>	<p>Wervingsbeleid wordt gemaakt door M&C op basis behoefte opleidingen, binnen kaders UT.</p> <p>Het infokanaal naar studenten is M&C. de inhoud wordt bepaald door de opleidingen. Organisatie van generieke werving (website, agenten, fairs, etc.) door M&C in afstemming opleidingen. Faculteiten kunnen in aanvulling hierop (tijdelijk) specifiek werven (bv. ATLAS, IBA)</p> <p>Opleiding stuurt op de kwantiteit en kwaliteit instroom. M&C stuurt op de effectiviteit algemene werving en representatie.</p>
Aanmelding / Toelating	Inkomende master	<p>Student wil eventueel komen</p> <p>Eerste aanmeldcontact met S&O- AO. Details aanmeldprocedure staat op website S&O- AO</p> <p>Digitale aanmelding. Documenten uploaden.</p> <p>Bericht binnen 3 weken, vanaf dossier compleet</p> <p>Resultaat: toelatingsbesluit per digitale brief (toegelaten, afgewezen of voorwaardelijk toegelaten (pre master nodig of nog geen diploma), inclusief EAF</p> <p>Student stuurt EAF terug naar S&O- AO en start daarmee huisvesting en visum procedures (nu bij IO) (let op: geen garantie dat hij/zij komt! Opdracht AAP I17)</p>	<p>UTS: idem</p> <p>Na positieve beoordeling toelaatbaarheid kan student zich aanmelden voor UTS via website IO. En vervolgens budgetoverzicht toesturen naar IO beurzen</p> <p>Opleiding/Fainco doet de beoordeling aanvragen en zorgt voor selectie met beurscrite</p> <p>Student hoort wanneer hij uiterlijk uitsluitel krijgt. Uitsluitel gecommuniceerd via IO beurzen (op basis besluit faculteiten)</p> <p>Student krijgt ter info beurscontract toegestuurd door S&O-IO</p> <p>Student accepteert beurs, beursverklaring wordt vervaardigd (S&O-IO)</p>	<p>(cf. AAP)</p> <p>Wet- en regelgeving m.b.t. toelatingseisen bachelor studenten (WHW) zijn leidend. Generieke kaders toelating worden door S&B vastgesteld. Daarbinnen bepalen opleidingen grotendeels zelf de criteria voor toelating en geven zij de behoefte aan ondersteuning (systemen) aan.</p> <p>Uitvoering door S&O-AO. Dossier verzameling, communicatie student, diplomawaardering (Naric). Inhoudelijke beoordeling door opleiding (waar mogelijk gedelegeerd naar AO)</p> <p>De opleiding is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de toelating en de afstemming met werving. Expertise wordt samen met AO opgebouwd (ervaring met studenten en met diploma's) en teruggekoppeld naar werving voor optimalisatie.</p> <p>S&O-IO heeft in dit diepproces een adviserende taak op verzoek. En stemt ondersteunende taken hierop af.</p>	

Voorbereiden	Huisvestingsbeleid internationale studenten doet S&O-IO. Visa, verzekering en huisvesting ondersteund door S&O-IO (loket). Onderdeel visumaanvraag is financiële garantstelling (geld overmaken of beursverklaring). Voorbereiding op inschrijving door AO. (o.a. opvragen gecertificeerde kopieën van documenten voor studenten die al voorwaardelijk zijn toegelaten, AO regelt toegang tot ICT voorzieningen)	Student komt waarschijnlijk Begeleid door S&O-IO wordt geregeld: - visum (inclusief garantiebetaling of beursverklaring) - huisvesting. Student oriënteert zich op de komst (operationele vragen) Student regelt ticket, mogelijk ondersteund door S&O-IO (NFP verplicht, nieuwe taak voor S&O-IO)	Taak S&O-IO - Visum aanvraag incl. garantiebetaling / beursverklaring - Beursvalidatie - Huisvestingsreservering - Beantwoorden praktische vragen - Boeken ticket voor NFP studenten (nieuwe taak voor IO) - FAQs / handboek / website - Voorbereiden verzekering - Voorbereiden afspraak Bank / GBA / GGD - Systeem Osiris inkomend Taak S&O-AO: opvragen gecertificeerde documenten	Idem Plus Taak S&O-IO in afstemming FEZ: - Voorbereiden betaalbaarstelling UTS	Idem plus regelen dat student naar Twente komt. Vaak regelen ticket. Taak S&O-IO	Huisvestingsbeleid internationale studenten doet S&O-IO. Visa, verzekering en huisvesting ondersteund door S&O-IO (loket). Onderdeel visumaanvraag is financiële garantstelling (geld overmaken of beursverklaring). Voorbereiding op inschrijving door S&O-AO.
Opvang, introductie en inschrijving	Opvang en introductiebeleid wordt S&O-IO en de opleidingen vorm gegeven. S&O-IO voert periodiek voor alle internationale studenten de opvang en intro uit in afstemming met de opleidingen. Doel: acculturatie en regelen formaliteiten. Daarnaast intro door faculteiten. 1 sessie voor alle studenten. S&O-IO en de opleidingen sturen op resp. de algemene en facultaire opvang Inschrijving door CSA, contactpunt voor internationale student hiervoor is echter S&O-AO (is regulier)	Student komt aan en doet mee aan Kick In Student meldt zich bij de formality market voor afhandelen: - Huisvesting - Bank / GBA / GGD / IND - Afspraak Student participeert in algemene intro (sociale opvang) Aansluitend deelname aan de facultaire intro (opleiding)	Taak S&O-IO Afhalen studenten Schiphol indien gewenst Organiseren formality market Mede-organisatie kick-in Taak faculteit: facultaire intro	Idem plus: Tekenen beursovereenkomst bij IO (apart)	Idem plus: Handbetaling aan NFP student bij aankomst. Daarna periodieke betaling. Visa en CSA vordering afhandeling (S&O-IO)	Opvang en introductiebeleid wordt S&O-IO en de opleidingen vorm gegeven. S&O-IO voert periodiek voor alle internationale studenten de opvang en intro uit in afstemming met de opleidingen. Doel: acculturatie en regelen formaliteiten. Daarnaast intro door faculteiten. 1 sessie voor alle studenten. S&O-IO en de opleidingen sturen op resp. de algemene en facultaire opvang Inschrijving door CSA, contactpunt voor internationale student hiervoor is echter S&O-AO (is regulier)
Studeren en begeleiden	Internationale Master studenten vallen onder het reguliere onderwijsbeleid. Uitvoering onderwijs en begeleiding is taak van de opleidingen / faculteiten. Studiebegeleiding wordt facultair georganiseerd. Fainco kan hierin worden betrokken. SCS eventueel ondersteund vanuit S&O-IO Opleidingen sturen zelf de studiefase.	Student studeert Voor reguliere zaken: Studieadviseur / Docent / Fainco / studievereniging zijn contactpersonen. Voor organisatorische zaken: - visumverlenging op aangeven faculteiten door S&O-IO - verzoek huisvestingsverlenging geïnitieerd door student via S&O-IO housing, - financiën	Taak opleiding Systeem Osiris	Idem Plus: periodiek progress reports resultaten UTS Bursalen door opleidingen sturen naar S&O-IO t.b.v. rapportage CVB	Idem Plus: periodiek progress reports resultaten NFP Bursalen door opleidingen sturen naar S&O-IO t.b.v. periodieke rapportage Nuffic. Wijzigingen beurs: deferral, extend, amendement budget, additional housing, reimbursements (S&O-IO)	Internationale Bachelor studenten vallen onder het reguliere onderwijsbeleid. Uitvoering onderwijs en begeleiding is taak van de opleidingen / faculteiten. Studiebegeleiding wordt facultair georganiseerd. Fainco kan hierin worden betrokken. SCS eventueel ondersteund vanuit S&O-IO Opleidingen sturen zelf de studiefase.
Afronden & uitschrijven	De opleiding rondt de studiefase af, inclusief debriefing alle studenten	Student studeert af / beëindigd	Taak opleiding	Idem plus:	De opleiding rondt de studiefase af, inclusief debriefing alle studenten	

	over de studie aan de UT De student schrijft zich uit via Studielink of met behulp van Student Services.	vroegtijdig Regulier af studeren via BOZ traject Uitschrijven via CSA Afmelding IND / bank / verzekering / GBA Aanmelding voor het zoekjaar Of terugkeer naar huis Aanmelden voor Alumni database		Eindrapportage per UTS student door opleidingen naar S&O-IO voor rapportage CVB	Eindrapportage per NFP student door opleidingen naar S&O-IO voor rapportage Nuffic, incl. accountantsverklaring Eindevaluatie NFP ingevuld door student Eindevaluatie instelling ingevuld door S&O-IO	over de studie aan de UT De student schrijft zich uit via Studielink of met behulp van Student Services.
nazorg	Nazorgbeleid ligt bij M&C in afstemming met de opleidingen. Bijhouden van alumni database centraal, gevoed door de opleidingen. Sturing op de nazorg vanuit M&C en de opleidingen.	Student is vertrokken UT houdt student betrokken	Taak: Opleidingen en Alumni bureau	idem	Eindbeschikking, eind financiële afwikkeling (S&O-IO)	Nazorgbeleid ligt bij M&C in afstemming met de opleidingen. Bijhouden van alumni database centraal, gevoed door de opleidingen. Sturing op de nazorg vanuit M&C en de opleidingen.

(vervolg)	Inkomende exchange studenten	Student perspectief inkomende exchange (own accountants)	Inkomende JEP studenten	Inkomend post initieel	Inkomende summerschool	Inkomende free movers (Student)
<p>Werving</p>	<p>Wervingsbeleid exchange wordt door S&B-IO en de opleidingen gemaakt.</p> <p>Het algemene infokanaal naar de exchange studenten is M&C als onderdeel van de corporate branding. IO voedt met de relevante informatie. Daarnaast werven opleidingen gericht in hun specifieke exchange contracten. Voor instellingsbrede exchange kan IO gevraagd worden de werving te ondersteunen.</p> <p>Opleiding stuurt op de kwaliteit en kwantiteit van hun exchange studenten. M&C stuurt op de effectiviteit van algemene werving en representatie.</p>	<p>Student oriënteert</p> <p>Eerste contact met UT via opleiding voor alle inhoudelijke en administratieve zaken en beursmogelijkheden</p> <ul style="list-style-type: none"> - website / email - Social media <p>Mogelijk doorverwijzing specifieke vragen naar opleidingen / S&B</p>	<p>Taak van M&C-SI. Doel: Verleiden tot aanmelden</p> <p>Selectie/nominatie vaak via partner universiteit.</p> <p>FAQ lijst</p> <p>Beheer</p> <p>Mou's/agreements/Erasmus overeenkomsten (opleidingen, of bij instellingsbrede exchange IO voor ondersteuning)</p>	<p>Wervingsbeleid JEP wordt door de opleidingen samen met S&B gemaakt.</p> <p>Het algemene infokanaal naar de JEP studenten is M&C. De opleiding voedt met de relevante informatie. Daarnaast werven opleidingen gericht in hun specifieke JEP contracten.</p> <p>Opleiding stuurt op de kwaliteit en kwantiteit van hun JEP studenten. M&C stuurt op de effectiviteit van algemene werving en representatie.</p>	<p>Wervingsbeleid wordt gemaakt door M&C op basis behoefte Twente Summer School (TSS), binnen kaders UT.</p> <p>Het infokanaal naar studenten is M&C. De inhoud wordt bepaald door TSS, samen met de relevante opleidingen. Organisatie van generieke werving (website, agenten, fairs, etc.) door M&C in afstemming TSS. Opleidingen kunnen in aanvulling hierop (tijdelijk) specifiek werven (bv. ATLAS, IBA)</p> <p>TSS stuurt op de kwantiteit en kwaliteit instroom. M&C stuurt op de effectiviteit algemene werving en representatie.</p>	<p>Geen actief beeld werving free movers</p>
<p>Aanmelding/Toelating</p>	<p>Student wil eventueel komen</p> <p>Eerste aanmeldcontact met S&B-IO. Details aanmeldprocedure staan op website (nu nog S&B-IO (six steps))</p> <p>Digitale aanmelding. Documenten uploaden. Keuze vakkens (samenstelling Learning Agreement)</p> <p>Bericht binnen 3 weken, vanaf dossier compleet</p> <p>Resultaat: toelatingsbesluit per brief (toegelaten of afgewezen) incl. LA</p> <p>Huisvesting/visa wordt automatisch gestart</p>	<p>Taak: S&B-AO i.s.m. S&B-IO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verzoeken in behandeling nemen - Checken volledigheid dossier/taaloets - Communicatie met student - Doorsturen naar opleiding - Controle op bestaan agreement / balans agreement - Besluit communiceren <p>Taak opleiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Learning Agreement samenstellen samen met student - Besluit toelating door opleiding <p>Systeem Osiris inkomend. Beheer S&B-IO- AO</p>	<p>Generieke kaders toelating worden door S&B vastgesteld. Daarbinnen bepalen opleidingen deels zelf de criteria voor toelating en geven zij de behoefte aan ondersteuning (systemen) aan.</p> <p>Uitvoering door de opleidingen zelf.</p> <p>De opleiding is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de toelating en de afstemming met (eigen) werving. Expertise wordt zelf opgebouwd (ervaring met studenten) en teruggekoppeld naar de eigen werving voor optimalisatie en gedeeld.</p> <p>S&B-IO heeft in dit diepproces een adviserende taak op verzoek. En stemt haar visum, huisvesting en andere ondersteunende taken hierop af.</p>	<p>Generieke kaders toelating worden door S&B vastgesteld. Daarbinnen bepalen cursussen / opleidingen deels zelf de criteria voor toelating en geven zij de behoefte aan ondersteuning (systemen) aan.</p> <p>Uitvoering door de cursussen/ opleidingen zelf. Dossier verzameling, communicatie student, administratieve afhandeling, diplomawaardering (Naric). Inhoudelijke beoordeling door opleiding (waar mogelijk gedelegeerd naar BPO)</p> <p>De cursus / opleiding is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de toelating en de afstemming met (eigen) werving. Expertise wordt zelf opgebouwd (ervaring met studenten) en teruggekoppeld naar de eigen werving voor optimalisatie en gedeeld.</p> <p>S&B-IO heeft in dit diepproces een adviserende taak op verzoek. En stemt haar visum, huisvesting en andere ondersteunende taken hierop af.</p>	<p>Generieke kaders toelating worden door S&B vastgesteld. Daarbinnen bepalen TSS en de opleidingen grotere deels zelf de criteria voor toelating en geven zij de behoefte aan ondersteuning (systemen) aan.</p> <p>Uitvoering door S&B-AO. Dossier verzameling, communicatie student, administratieve afhandeling, diplomawaardering (Naric). Inhoudelijke beoordeling door TSS (waar mogelijk gedelegeerd naar AO)</p> <p>TSS en de opleiding zijn verantwoordelijk voor het optimaliseren van de toelating en de afstemming met werving. Expertise wordt samen met AO opgebouwd (ervaring met studenten en met diploma's) en teruggekoppeld naar werving voor optimalisatie.</p> <p>S&B-IO heeft in dit diepproces een adviserende taak op verzoek. En stemt haar visum, huisvesting en andere ondersteunende taken hierop af.</p>	<p>Generieke kaders toelating worden door S&B vastgesteld. Daarbinnen bepalen opleidingen grotere deels zelf de criteria voor toelating.</p> <p>S&B-IO heeft in dit diepproces een adviserende taak op verzoek wanneer het een inkomende student freemover is.. En stemt haar visum, huisvesting en andere ondersteunende taken hierop af.</p>

Voorbereiden	<p>Huisvestingsbeleid internationale studenten doet S&O-IO.</p> <p>Visa, verzekering en huisvesting ondersteund door S&O-IO (loket). Onderdeel visumaanvraag is financiële garantstelling (geld overmaken of beursverklaring).</p> <p>Voorbereiding op inschrijving door S&O-AO.</p>	<p>Taak ID</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visum aanvraag incl. garantiebetalings / beursverklaring - Beursvalidatie - Huisvestingsreservering - Beantwoorden praktische vragen - FAQ's / handbook / website - Voorbereiden verzekering - Voorbereiden afspraak Bank / GBA / GGD - Systeem Osisr inkomend 	<p>Student komt waarschijnlijk geregeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - visum (inclusief garantiebetalings of beursverklaring) - huisvesting. <p>Student oriënteert zich op de komst (operationele vragen)</p> <p>Student regelt ticket</p>	<p>Huisvestingsbeleid internationale studenten doet S&O-IO.</p> <p>Visa, verzekering en huisvesting ondersteund door IO (loket). Onderdeel visumaanvraag is financiële garantstelling (geld overmaken of beursverklaring).</p> <p>Voorbereiding op inschrijving door S&O-AO.</p>	<p>Huisvestingsbeleid internationale studenten doet S&O-IO.</p> <p>Visa, verzekering en huisvesting ondersteund door IO (loket). Onderdeel visumaanvraag is financiële garantstelling (geld overmaken of beursverklaring).</p>	<p>Hierop af.</p> <p>Huisvestingsbeleid internationale studenten doet S&O-IO.</p> <p>Visa, verzekering en huisvesting ondersteund door IO (loket). Onderdeel visumaanvraag is financiële garantstelling (geld overmaken of beursverklaring).</p>	<p>Huisvestingsbeleid internationale studenten doet S&O-IO.</p> <p>Visa, verzekering en huisvesting ondersteund door S&O-IO (loket). Onderdeel visumaanvraag is financiële garantstelling (geld overmaken of beursverklaring).</p>	<p>Huisvestingsbeleid internationale studenten doet S&O-IO.</p> <p>Visa, verzekering en huisvesting ondersteund door S&O-IO (loket). Onderdeel visumaanvraag is financiële garantstelling (geld overmaken of beursverklaring).</p>
Opvang, introductie en inschrijving	<p>Student komt aan en doet mee aan Kick In</p> <p>Student meldt zich bij de formality market voor afhandelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Huisvesting - Bank / GBA / GGD / IND - Afspraak <p>Student participeert in algemene intro (sociale opvang)</p> <p>Aansluitend deelname aan de facultaire intro (opleiding)</p>	<p>Taak S&O-IO</p> <p>Afhalen studenten Schiphol indien gewenst</p> <p>Organiseren formality market</p> <p>Mede-organisatie kick-in</p> <p>CSA regelt inschrijving als niet-reguliere student, AO zorgt voor voorbereiding tot inschrijving</p> <p>Taak faculteit: facultaire intro</p>	<p>Opvang en introductiebeleid wordt S&O-IO en de opleidingen vorm gegeven.</p> <p>S&O-IO voert periodiek voor alle internationale studenten de opvang en intro uit in afstemming met de opleidingen. Doel: acculturatie en regelen formaliteiten. Daarnaast aparte intro door faculteiten voor exchange studenten.</p> <p>S&O-IO en de opleidingen sturen op resp. de algemene en facultaire opvang</p> <p>Inschrijving door CSA, contactpunt voor internationale student hiervoor is echter S&O-AO (is regulier)</p>	<p>Opvang en introductiebeleid wordt BPO en de opleidingen vorm gegeven.</p> <p>Daarnaast aparte intro door BPO en de respectievelijke opleidingen / cursussen voor post-initiële studenten. Afstemming met S&O-IO die periodiek voor alle internationale studenten de opvang en intro uitvoert.</p> <p>BPO en de opleidingen sturen op resp. de algemene en facultaire opvang</p> <p>Inschrijving door BPO en de opleiding / cursus.</p>	<p>Opvang en introductiebeleid wordt T&S en de opleidingen vorm gegeven.</p> <p>T&S voert studenten de opvang en intro uit in afstemming met de opleidingen. Doel: acculturatie en regelen formaliteiten. Daarnaast aparte intro door opleiding.</p> <p>T&S en de opleidingen sturen op resp. de algemene en specifieke opvang</p> <p>Inschrijving door T&S</p>	<p>Opvang en introductiebeleid wordt BPO en de opleidingen vorm gegeven.</p> <p>Daarnaast aparte intro door BPO en de respectievelijke opleidingen / cursussen voor post-initiële studenten. Afstemming met S&O-IO die periodiek voor alle internationale studenten de opvang en intro uitvoert.</p> <p>BPO en de opleidingen sturen op resp. de algemene en facultaire opvang</p> <p>Inschrijving door BPO en de opleiding / cursus.</p>	<p>Opvang en introductiebeleid wordt T&S en de opleidingen vorm gegeven.</p> <p>T&S voert studenten de opvang en intro uit in afstemming met de opleidingen. Doel: acculturatie en regelen formaliteiten. Daarnaast aparte intro door opleiding.</p> <p>T&S en de opleidingen sturen op resp. de algemene en specifieke opvang</p> <p>Inschrijving door T&S</p>	<p>Geen specifiek opvang en introductiebeleid.</p> <p>Intro door faculteiten</p>
Studeren en begeleiden	<p>Student studeert</p> <p>Voor reguliere zaken: Docent / Fainco / studievereniging zijn contactpersonen.</p> <p>Voor organisatorische zaken: - visumverlenging op aangeven faculteiten door S&O-IO (vaak n.v.t. voor exchange)</p> <p>- verzoek huisvestingsverlenging</p>	<p>Taak opleiding</p> <p>Evt. bijstellen LA, tekenen Erasmus papieren voor Host institution</p> <p>Systeem Osisr</p>	<p>Internationale Exchange studenten vallen onder het reguliere onderwijsbeleid.</p> <p>Uitvoering onderwijs en begeleiding is taak van de opleidingen / faculteiten. Studiebegeleiding wordt facultair georganiseerd. Fainco kan hierin worden betrokken.</p>	<p>Internationale post initiële studenten vallen onder het reguliere reguliere onderwijs / cursusbeleid.</p> <p>Uitvoering onderwijs en begeleiding is taak van de opleidingen / cursus. Studiebegeleiding wordt decentraal georganiseerd.</p> <p>Opleidingen sturen zelf de</p>	<p>Internationale JEP studenten vallen onder het reguliere onderwijsbeleid.</p> <p>Uitvoering onderwijs en begeleiding is taak van de opleidingen / faculteiten. Studiebegeleiding wordt facultair georganiseerd. Fainco kan hierin worden betrokken.</p>	<p>Internationale post initiële studenten vallen onder het reguliere reguliere onderwijs / cursusbeleid.</p> <p>Uitvoering onderwijs en begeleiding is taak van de opleidingen / cursus. Studiebegeleiding wordt decentraal georganiseerd.</p> <p>Opleidingen sturen zelf de</p>	<p>Summerschool studenten vallen onder het reguliere onderwijsbeleid.</p> <p>Uitvoering onderwijs en begeleiding is taak van T&S. Studiebegeleiding wordt decentraal georganiseerd.</p> <p>Opleidingen sturen zelf de</p>	<p>Internationale free movers vallen onder het reguliere onderwijsbeleid.</p> <p>Uitvoering onderwijs en begeleiding is taak van de opleidingen / faculteiten. Studiebegeleiding wordt facultair georganiseerd. Fainco kan hierin worden betrokken.</p>

	Opleidingen sturen zelf de studiefase en op de doorstroom naar degree programma's.	geïnitieerd door student via IO housing, - financiën Voor sociale opvang: ESN Twente	SCS eventueel ondersteund vanuit S&O	Opleidingen sturen zelf de studiefase.	studiefase	Opleidingen sturen zelf de studiefase.
Afronden & uitschrijven	De opleiding rondt de exchangefase af, inclusief debriefing alle studenten over de studie aan de UT en interesse voor vervolg. De student schrijft zich uit bij CSA	Student beëindigd exchange periode aan UT Uitschrijven via CSA Afmelding IND / bank / verzekering /GBA Terugkeer naar thuisuniversiteit Aanmelden voor Alumni database	Taak S&O Student uitschrijven bij CSA Taak opleiding Transcript of Records opsturen via S&O/Student Services	De opleiding rondt de studie fase UT af, inclusief debriefing alle studenten over de studiefase aan de UT De student schrijft zich uit bij BPO / de cursus	TSS rondt de studiefase af, inclusief debriefing alle studenten over de studie aan de UT en eventuele interesse vervolgstudie De student schrijft zich uit bij TSS	De opleiding rondt de studiefase af, inclusief debriefing alle studenten over de studie aan de UT
Nazorg	Nazorgbeleid ligt bij de opleidingen. Bijhouden van exchange database door de opleidingen. Sturing op de nazorg vanuit de opleidingen.	Student is vertrokken UT houdt student betrokken	Taak: Opleidingen en Alumni bureau (bachelor exchange student is potentiële master student, Master exchange student is potentiële PhD kandidaat)	Nazorgbeleid ligt bij BPO in afstemming met de opleidingen. Bijhouden van alumni database centraal, gevoed door de opleidingen. Sturing op de nazorg vanuit BPO en de opleidingen.	Nazorgbeleid ligt bij TSS in afstemming met de opleidingen. Bijhouden van alumni database centraal, gevoed door de opleidingen. Sturing op de nazorg vanuit TSS en de opleidingen.	Nazorgbeleid ligt bij de opleidingen. Bijhouden van alumni database centraal, gevoed door de opleidingen. Sturing op de nazorg vanuit M&C en de opleidingen.

(vervolg)	Inkomende PhD bursalen	Inkomende medewerkers (incl. promovendi medewerkers)	Inkomende stagiairs (niet student exchange, UT als stagegever)	Studenten Uitgaand	Medewerkers Uitgaand
<p>Werving/branding</p> <p>Het beleid t.a.v. van de werving van PhD bursalen is onderdeel van het algemene wervingsbeleid van promovendi op de UT. Dit beleid wordt met inhoudelijke input van de leerstoelen opgesteld door TGS in samenspraak met M&C en HR. M&C zorgt hierbij voor afstemming met de masterwerving, consistentie met het algemene communicatiebeleid van de UT. HR beheert en registreert de vacatures, draagt zorg voor consistentie met het algemene HR beleid van de UT. Daar waar het gaat om de expertise op het gebied van te gebruiken media werken beide concentratie nadrukkelijk samen, mede afhankelijk van de doelgroep hebben beide daar een eigen verantwoordelijkheid.</p> <p>De afzender naar PhD bursalen is TGS. De inhoud wordt bepaald samen met de faculteiten en instituten. Organisatie van generieke werving wordt ondersteund door M&C daar waar de wervingskanalen gelijk zijn aan kanalen die ingezet worden voor masterwerving (websites gericht op werving van Masterstudenten, onderwijsbeurzen, etc).</p> <p>Het infokanaal naar PhD bursalen is TGS. De inhoud wordt bepaald samen met de faculteiten en instituten. Faculteiten en instituten kunnen aanvullend hieraan zelf werven.</p> <p>HR levert TGS managementinformatie over binnenkomende PhD en zorgt voor de registratiesystemen van binnenkomende PhD bursalen.</p>	<p>Wervingsbeleid medewerkers wordt gemaakt door HR, samen met de faculteiten en instituten, binnen kaders UT. Promovendibeleid wordt opgesteld door TGS.</p> <p>HR zorgt voor een doelgroepgerichte arbeidsmarktcommunicatie voor vacatures, binnen de kaders van de corporate branding van de UT bepaald door M&C.</p> <p>Het infokanaal naar medewerkers is HR als er concrete vacatures bestaan. TGS is de afzender daar waar het gaat om promovendi vacatures. De inhoud wordt bepaald samen met de faculteiten en instituten. Organisatie van generieke medewerkerswerving (vacaturewebsite, fairs etc) uitgevoerd door HR is in afstemming met faculteiten en instituten.</p> <p>Faculteiten en instituten sturen op de kwantiteit en kwaliteit instroom. HR stuurt op de effectiviteit algemene werving en representatie.</p>	<p>Faculteit / leerstoel</p>	<p>Faculteit / leerstoel</p>	<p>Werving/informatie voorziening aan uitgaande student over mogelijkheden via opleiding/Fainco, i.s.m. IO</p>	<p>N.v.t.</p>
<p>Aanmelding/Toelating</p>	<p>Generieke kaders toelating worden door S&B vastgesteld. Daarbinnen bepalen TGS en de faculteiten en instituten zelf de criteria voor toelating en geven zij de behoefte aan ondersteuning (systemen) aan.</p> <p>Uitvoering door TGS in samenwerking HR. Dossier verzameling, communicatie PhD, administratieve afhandeling, diplomawaardering (via ADO).</p> <p>Inhoudelijke beoordeling door faculteiten / instituten (waar mogelijk gedelegeerd naar TGS)</p> <p>De faculteiten / instituten zijn verantwoordelijk voor het optimaliseren van de toelating en de afstemming met werving. Expertise wordt samen met TGS opgebouwd (ervaring met studenten en met diploma's) en teruggekoppeld naar werving voor optimalisatie.</p>	<p>Generieke kaders toelating worden door HR vastgesteld. Daarbinnen bepalen faculteiten en instituten zelf de criteria voor toelating en geven zij de behoefte aan ondersteuning (systemen) aan.</p> <p>Uitvoering door faculteiten en instituten in samenwerking HR. Dossier verzameling, communicatie, administratieve afhandeling, diplomawaardering door HR. Inhoudelijke beoordeling door faculteiten / instituten.</p> <p>De faculteiten / instituten zijn verantwoordelijk voor het optimaliseren van de toelating en de afstemming met werving. Expertise wordt samen met HR opgebouwd en teruggekoppeld naar werving voor optimalisatie.</p>	<p>HR heeft een adviserende taak wanneer het een inkomende medewerker freemover betreft op verzoek. En stemt haar visum, huisvesting en andere ondersteunende taken hierop af.</p>	<p>Nominatie student door opleiding/Fainco Toelating door partner.</p> <p>Beheer MoU's/agreements/Erasmus overeenkomsten (opleidingen, of bij instelling-brede exchange IO voor ondersteuning)</p> <p>S&O-IO voor informatie voorziening en afhandeling beursaanvraag.</p>	<p>Via HR en faculteit/instituut/leerstoel. HR voor beursaanvraag (nieuw).</p>

Voorbereiden	<p>Visa, verzekering en huisvesting (via backoffice S&O-IO) ondersteund door HR-BB.</p> <p>Huisvestingsbeleid internationale studenten en ook PhD doet S&O-IO.</p>	<p>Visa, verzekering en huisvesting (via backoffice S&O-IO) ondersteund door HR-BB.</p>	<p>Visa, verzekering en huisvesting (via backoffice S&O-IO) ondersteund door HR-BB.</p>	<p>Cf afspraken werkgroep UT</p>	<p>Opleiding/Fainco voor inhoudelijke voorbereiding.</p> <p>Voor praktische zaken S&O-IO.</p>	<p>HR</p>
Opvang, introductie en inschrijving	<p>Opvang en introductiebeleid wordt door TGS en de faculteit / instituut vorm gegeven.</p> <p>TGS voert de opvang en intro uit in afstemming met HR. Daarnaast intro door faculteit / instituut.</p> <p>TGS en de faculteiten/ instituten sturen op resp. de algemene en specifieke opvang</p> <p>Inschrijving door HR</p>	<p>Opvang en introductiebeleid wordt door HR en de faculteit / instituut vormgegeven.</p> <p>HR voert de generieke opvang en intro. Daarnaast intro door faculteit / instituut.</p> <p>Inschrijving door HR</p>	<p>Opvang en introductiebeleid wordt door HR en de faculteit / instituut vormgegeven.</p> <p>HR voert de generieke opvang en intro. Daarnaast intro door faculteit / instituut.</p> <p>Inschrijving door HR</p>	<p>N.v.t.</p>	<p>N.v.t.</p>	<p>n.v.t.</p>
Studeren en begeleiden	<p>Uitvoering onderzoek en begeleiding is taak van leerstoelen. Begeleiding wordt decentraal georganiseerd.</p> <p>TGS biedt eventueel generieke componenten aan.</p> <p>Leerstoelen sturen zelf de studiefase. TGS monitort</p>	<p>n.v.t.</p>	<p>Faculteit / leerstoel</p>	<p>Faculteit/leerstoel</p>	<p>Partner / instelling</p>	<p>Partner / instelling</p>
Afronden & uitschrijven	<p>Leerstoel rondt de onderzoekfase af. TGS debrieft alle studenten over de studie aan de UT.</p> <p>De student schrijft zich uit bij TGS</p>	<p>N.v.t.</p> <p>Medewerker meldt zich af bij HR</p>	<p>Faculteit / leerstoel</p> <p>Visitor meldt zich af bij HR</p>	<p>Faculteit/leerstoel</p> <p>Stagiair meldt zich af bij HR</p>	<p>Partner / instelling.</p> <p>Opleiding/Fainco</p>	<p>HR</p>
Nazorg	<p>Nazorgbeleid ligt bij TGS in afstemming met de faculteiten / instituten</p> <p>Bijhouden van alumni database centraal, gevoerd door de TGS.</p> <p>Sturing op de nazorg vanuit TGS en de faculteiten / instituten.</p>	<p>Nazorgbeleid ligt bij HR in afstemming met de faculteiten / instituten</p> <p>Bijhouden van alumni database centraal, gevoerd door HR.</p> <p>Sturing op de nazorg vanuit TGS en de faculteiten / instituten.</p>	<p>Faculteit / leerstoel</p>	<p>Faculteit/leerstoel</p>	<p>Opleiding/Fainco, S&O-BOZ voor bijschrijven resultaten.</p> <p>S&O-IO voor beursafhandeling.</p>	<p>Nazorgbeleid ligt bij HR</p>

