

## Nota Universiteitsraad

<b>UR nummer</b> 15.036	<b>Corsanummer</b> 15.30102
----------------------------	--------------------------------

**Aan** : Universiteitsraad

**Van** : College van Bestuur

**Opsteller** : W.M. de Lange

**Onderwerp** : Werkprogramma Internationalisering

**Status** : ter bespreking

**Behandeling in** : commissie SPO d.d. 14 april 2015

### Kern van de inhoud

Goed wetenschappelijk onderzoek en onderwijs vindt plaats in een internationale context. Voor onderzoek is dat al langer vanzelfsprekend maar ook voor onderwijs wordt steeds duidelijker dat wij onze studenten opleiden tot wereldburgers met een toekomst in een globale setting. Toch blijven de internationale reputatie van de UU en de internationale prestaties achter bij die van andere Nederlandse universiteiten: de instroom van internationale studenten in onze masterprogramma's ligt onder het landelijk gemiddelde, het percentage internationale staf en onze internationale reputatie zijn niet in overeenstemming met onze onderwijs- en onderzoekskwaliteit. Reden dus om onze internationale ambities de komende jaren extra aandacht te geven. In deze notitie wordt een uitwerking gegeven van een werkprogramma internationalisering. Vertrekpunt ervan is het strategisch plan 2012-2016. Het werkprogramma sluit aan op de HR-agenda 2020 en het werkprogramma C&M.

### Verzoek aan de universiteitsraad

De uitgangspunten en actielijnen te bespreken.

## Werkprogramma internationalisering

De Universiteit Utrecht biedt onderwijs en onderzoek van hoge kwaliteit. Dat blijkt onder meer uit goede scores in nationale en internationale subsidieprogramma's, uit de hoge positie in verschillende rankings, en uit de excellente beoordeling van de prestatieafspraken. Toch blijven de internationale reputatie van de UU en de internationale prestaties achter bij die van andere Nederlandse universiteiten: de instroom van internationale studenten in onze masterprogramma's ligt onder het landelijk gemiddelde, dat geldt ook voor het aantal Utrechtse studenten met een buitenlandse studie- of stageperiode, het percentage internationale staf en onze internationale reputatie is niet in overeenstemming met onze onderwijs- en onderzoekskwaliteit. Bovendien zijn de internationale ambities nog onvoldoende geïntegreerd in alle werkprocessen en activiteiten van de universiteit: de groep van internationale studenten en medewerkers wordt nog wel eens vergeten in communicatie of veranderprocessen, of er wordt te weinig prioriteit aan gegeven, waardoor zij lang niet altijd onderdeel uitmaken van de community. Reden dus om onze internationale ambities de komende jaren extra aandacht te geven.

In deze notitie wordt een uitwerking gegeven van een werkprogramma internationalisering. Vertrekpunt ervan is het strategisch plan 2012-2016. De voorgestelde activiteiten dragen bij aan het realiseren van de doelstellingen ervan. Het werkprogramma sluit aan op de HR-agenda 2020 en het werkprogramma C&M.

### Waarom?

1. Goed wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd in een internationale context en is dus per definitie internationaal. Ook het vinden van oplossingen voor de Societal Challenges vragen om een internationale aanpak. Om de kwaliteit van het onderzoek op hoog niveau te houden, zijn internationale netwerken en voldoende internationale wetenschappelijke staf van groot belang. Daarnaast spelen internationale consortia een steeds grotere rol bij de financiering van onderzoeksprogramma's zoals in Horizon2020. Internationale strategische samenwerking wordt daarmee van steeds groter belang.
2. Vanwege een internationaler wordende economie wordt het steeds belangrijker dat studenten worden toegerust met internationale competenties, om een zo goed mogelijke (start)positie te hebben op de arbeidsmarkt. Daarnaast draagt de instroom van internationaal talent bij aan kwaliteitsverhoging van het onderwijs en van het creëren van een international classroom. Internationale alumni zijn vervolgens weer goede ambassadeurs voor onze universiteit in het buitenland en mogelijke toekomstige samenwerkingspartners.
3. En tot slot is een internationale reputatie van cruciaal belang om talent aan te trekken en strategische partnerschappen aan te gaan. Dat draagt uiteindelijk weer bij aan de kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek en het aantrekken van externe middelen.

De ambitie is een internationaal profiel voor de Universiteit Utrecht dat zich kenmerkt door:

- een internationale studentenpopulatie, met name in master- en PhD-fase
- internationale ervaring voor alle (master)studenten
- een internationale wetenschappelijke staf
- een internationaal-georiënteerde ondersteuningsorganisatie
- een internationaal netwerk van strategische partners

### Waar komen we vandaan?

Voor 2005 was het universitaire bureau buitenland de motor achter veel internationaliseringsactiviteiten van de UU. Internationalisering was hoofdzakelijk gericht op onderwijs, in het bijzonder exchange: in die tijd is onder meer de Utrecht summerschool gestart en is het Utrecht Network opgericht, waarmee studentenuitwisseling tussen een groep van 31 Europese universiteiten werd vergemakkelijkt. Het Trajectum beurzenprogramma bood Utrechtse studenten mogelijkheden om met een beurs van de UU een periode in het buitenland te studeren. Ook werden samenwerkingsprojecten uitgevoerd op het terrein van ontwikkelingssamenwerking. De UU was lid van de WUN: het Worldwide Universities Network.

Sinds 2005 heeft de Universiteit Utrecht steeds verder focus aangebracht in de internationaliseringsactiviteiten. In de eerste plaats is in 2005 bureau buitenland opgeheven en zijn

de activiteiten op universitair niveau ondergebracht in de reguliere organisaties van O&O, Studentenservice, HR, Communicatie Service Centrum. Deze integratie wordt wel mainstreaming genoemd of embedded of comprehensive internationalisation; een ontwikkeling die ook bij veel andere universiteiten in binnen- en buitenland plaatsvindt. Inhoudelijk is de Universiteit Utrecht op universitair niveau gestart met het voeren van regiobeleid: niet langer samenwerken met de hele wereld, maar met een beperkt aantal geselecteerde strategische partners (Utrecht University Partners) in een geselecteerd aantal regio's: Europa (LERU-partners), Azië (m.n. China en India), Noord-Amerika, Zuid-Afrika, Latijns Amerika en Europa). Voor elke regio werd een regioambassadeur aangesteld: een hoogleraar die de UU in de betreffende regio vertegenwoordigde. Bovendien lag de focus van de samenwerking op onderzoek, en van daaruit moest onderwijssamenwerking vorm krijgen. In dezelfde tijd is de UU lid geworden van de LERU; het lidmaatschap van de WUN is opgezegd. Om de partnerschappen met strategische partners van inhoud te voorzien en te verbreden, is (zaai)geld ter beschikking gesteld voor bijvoorbeeld workshops en visiting professorships.

In 2010 is vervolgens besloten om verder te investeren in de meest succesvolle partnerschappen, gekoppeld aan de vier strategische thema's. Daarmee is focus komen te liggen op Azië (Singapore, Hongkong, China), Noord-Amerika en Europa (LERU). Voor de regio's Zuidelijk Afrika en Latijns Amerika is vanaf 2010 minder aandacht geweest. Ook zijn de strategische onderzoeksthema's leidend geweest bij de vormgeving van strategische partnerschappen.

In 2014 heeft het college van bestuur besloten om met name met het oog op de internationale ambities twee vice-rectors (for education resp. for research) te benoemen die het college vertegenwoordigen in LERU-activiteiten. De vice-rector for research heeft de opdracht om vorm te geven aan structured mobility.

### **Drie lijnen**

Het bijgaande werkprogramma sluit aan bij het Strategisch plan 2012-2016 en draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen daarin. In het werkprogramma worden drie lijnen onderscheiden:

1. *versterking van de onderzoekskwaliteit*, onder meer door het aantrekken van internationaal talent en door de selectie van strategische partners;
2. *versterking van de onderwijskwaliteit*, onder meer door aantrekken van internationaal talent en studenten beter voor te bereiden op een internationale arbeidsmarkt;
3. *versterken internationaal profiel* door vormgeving van de international campus of internationaal ecosysteem, en betere borging van het internationale profiel in alle activiteiten en werkprocessen.

### **Verschillende niveaus, eigen activiteiten**

Internationaliseringsactiviteiten vinden op alle niveaus binnen de universiteit plaats: op universitair niveau, op facultair niveau en op departementaal niveau. De activiteiten en doelstellingen op de onderscheiden niveaus zijn verschillend van aard: op departementaal niveau vindt internationale samenwerking op onderwijs en onderzoek plaats, op universitair niveau zijn de activiteiten veel meer gericht op reputatieversterking en het scheppen van randvoorwaarden om samenwerking op het gebied van strategische thema's, in opleidingen en onderzoeksinstituten mogelijk te maken. Om te komen tot een effectieve en duurzame internationaliseringsstrategie zijn inspanningen noodzakelijk, zowel op universitair niveau als op facultair niveau. Met decanen heeft het college daarom afgesproken dat het college van bestuur doelstellingen en activiteiten formuleert op universitair niveau. Faculteiten formuleren vervolgens eigen ambities. De activiteiten op de verschillende niveaus moeten gezamenlijk bijdragen aan de drie actielijnen en daarmee aan een sterkere internationale reputatie.

### **Werkprogramma**

Het werkprogramma internationalisering bundelt activiteiten op het gebied van internationalisering en is gekoppeld aan het strategisch plan 2012-2016. De afzonderlijke activiteiten die erin worden beschreven, worden zoveel mogelijk onderdeel van lopende activiteiten of projecten, zoals het project Verbetering masterfase, *Educate IT* of het HR-werkprogramma. Daarmee krijgen die

projecten ook een internationale component die past bij de strategie van mainstreaming van de internationale ambities.

Het werkprogramma op universitair niveau wordt voorzien van een concrete planning en alle activiteiten worden specifiek toegewezen aan een eigenaar, die verantwoordelijk is voor de uitvoering ervan.

De directie O&O voert regie op de uitvoering van het werkprogramma als geheel. De directeuren O&O, HR en C&M monitoren gezamenlijk periodiek de voortgang. Daarbij betrekken zij de vice-rectors for education respectievelijk research. Uiteraard zijn faculteiten die hun eigen werkprogramma uitvoeren, ook nauw betrokken bij de uitvoering.

### **Prioriteiten in 2015**

In 2015 ligt de focus op het verder internationaliseren van ons onderwijs en op de omgeving die daarvoor nodig is. In het verlengde van de acties die al zijn ingezet in het kader van het project Vernieuwing masterfase zullen we ook de mogelijkheden in de bachelor voor mobiliteit van studenten en staf verder ontwikkelen als ook Internationalisation at home (o.a. door het creëren van een international classroom, aanpassingen in het curriculum, herformuleren van eindtermen). Daarbij zullen de faculteiten actief ondersteund worden. De randvoorwaarden die dit mogelijk maken betreffen de tweetaligheid van communicatie op alle niveaus, de fysieke omgeving en de ontwikkeling van competenties van wp en obp waar dat nodig en wenselijk is en het voor handen zijn van betrouwbare managementinformatie. Een voorbeeld van dat laatste is de eenduidige registratie in Osiris van credit mobility van studenten zodat we met een druk op de knop inzicht krijgen in hoeveel van onze studenten naar het buitenland gaan en hoeveel we er binnen krijgen.

In 2015 wordt verder samen met de vice-rectors, een interne conferentie georganiseerd voor medewerkers van de UU om het onderwerp internationalisering op de kaart te zetten en knelpunten en kansen te bespreken.

### **Evaluatie**

De NVAO heeft een kader opgesteld voor een bijzonder kenmerk "internationalisering". De beoordelingscriteria zijn zeer bruikbaar om in kaart te brengen waar de UU staat op het gebied van internationalisering. In de loop van 2015 wordt daarom op basis van dit NVAO-kader een interne review georganiseerd om de stand op te maken. Daarbij wordt de werkwijze gehanteerd van de UU-interne audit die voor de kwaliteitszorg onderwijs bestaat. Er wordt een commissie van peers samengesteld (bij voorkeur extern) die de universiteit evalueert op de volgende onderdelen:

1. The institution has a clear and shared vision on internationalisation, which is supported by stakeholders within and outside the institution and which is linked to the quality of its education.
2. The institution's policy enables the realisation of its vision on internationalisation. This policy includes at least the following elements: "international and intercultural learning outcomes", "teaching and learning", "staff" and "students".
3. The institution can demonstrate the extent to which its policy is realised.
4. The institution can demonstrate that it has included internationalisation in its internal quality assurance system.
5. The institution has effectively integrated internationalisation into its organisation and decision-making structure.
6. Based on its vision on internationalisation, the institution has implemented an effective internationalisation policy, which demonstrably contributes to the quality of the education provided.

Deze evaluatie is bedoeld als interne peiling. Mogelijk kan op een later moment besloten worden om het predikaat bij de NVAO aan te vragen.



Belangrijkste onderdelen werkprogramma Internationalisering naar domein.



Relatie werkprogramma Internationalisering met andere projecten en programma's.

## Werkprogramma internationalisering UU

Achter de verschillende activiteiten staat vermeld welke directie primair verantwoordelijk is. Verantwoordelijkheid betekent in dit geval dat de betreffende directie zorgt dat de actie in gang wordt gezet en dat er wordt gerapporteerd; de actie zelf kan heel goed elders, bijvoorbeeld in of samen met een faculteit, worden uitgevoerd. De kleuren waarin de acties getoond worden corresponderen met de honinggraatdiagrammen op p.5 en p.6. Alleen de acties die in rood zijn weergegeven betreffen activiteiten die nieuw zijn (en niet al in het strategisch plan staan of onderdeel uitmaken van andere projecten of werkprogramma's).

Doelstelling Strategisch plan	Ambitie	Werkprogramma
<b>Versterking onderzoekskwaliteit</b>		
De Universiteit Utrecht realiseert een positie als wereldspeler op ten minste één gebied binnen elk van de vier strategische thema's.	De UU behoort volgens (internationale) staf en (internationale) studenten tot de top mondiale top 50, gebaseerd op reputatiescores in internationale rankings (THE, QS, Shanghai) en internationale publicaties in publicatiedatabases zoals InCites, Scopus	<ul style="list-style-type: none"> <li>De zichtbaarheid van de UU in Brussel vergroten door voor elk strategisch thema communities in te richten en representatives aan te wijzen (actie: O&amp;O)</li> <li>Versterken van de internationale bekendheid van de universiteit door investering in reputatiebeleid, o.a. in de campagne <i>Bright minds, better future</i> (actie C&amp;M)</li> <li>Elk strategisch thema benoemt jaarlijks tenminste 1 visiting professor van een strategische partneruniversiteit (actie: O&amp;O)</li> </ul>
De Universiteit Utrecht brengt de strategische samenwerking binnen de strategische thema's met andere nationale en internationale instellingen in kaart en verzilvert die.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reductie van het aantal Utrecht University Partners tot tien strategische partnerschappen met internationale universiteiten op basis van heldere criteria; vormgeving actie- en investeringsprogramma's met deze partners (actie: O&amp;O)</li> <li>Jaarlijks twee buitenlandse missies op bestuurlijk niveau, gerelateerd aan de strategische thema's, met heldere doelstellingen, met als doel de relaties met strategische partners te bestendigen (actie: O&amp;O)</li> </ul>
De Universiteit Utrecht realiseert voor elk van de strategische thema's een internationaal toptalentprogramma voor onderzoekers.	Het aandeel internationale wetenschappelijke staf stijgt van 20% in 2013 naar 25% in 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen van instrumenten ter ondersteuning van scouten en werven van (internationaal) talent (actie: HR)</li> <li>Hooglerarenbeleid vernieuwen en –arbeidsvoorwaarden voor internationaal toptalent uitwerken (actie: O&amp;O/HR)</li> <li>Faculteiten formuleren streefcijfers ten aanzien van de samenstelling van het hooglerarencorps, in het bijzonder het aantal internationale hoogleraren; bespreking in jaarlijks kwaliteitsgesprek</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>onderzoek (actie: O&amp;O)</li> <li>• <b>Ontwikkelen joint doctorate met LERU- of Utrecht University Partner (actie: O&amp;O)</b></li> </ul>
<b>Versterken onderwijskwaliteit</b>		
Bestendigen en verder uitbouwen Utrechtse onderwijsmodel	<p>De Utrechtse (bachelor-en) masterprogramma's leveren afgestudeerden af die volop kansen en mogelijkheden hebben op de zich snel ontwikkelende, internationale en globaliserende arbeidsmarkt</p> <p>50% van de Utrechtse studenten heeft een buitenlandervaring opgedaan in zijn of haar studie van ten minste twee weken aaneengesloten</p> <p>Alle masterprogramma's zijn Engelstalig, bacheloropleidingen bieden een goede voorbereiding daarop</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uitvoeren pilot international classroom binnen twee masterprogramma's; organiseren kennisdeling en op basis van ervaring verdere uitbreiding (actie: O&amp;O)</b></li> <li>• <b>Vormgeving structured mobility met geselecteerde LERU- of Utrecht University partners; kennisdeling binnen de UU (actie: O&amp;O/vice rector for research)</b></li> <li>• <b>Ontwikkelen twee joint masterprograms (actie: O&amp;O)</b></li> <li>• <b>Stimuleren buitenlandverblijf voor Utrechtse bachelorstudenten via exchange en summerschools bij strategische partners (actie: O&amp;O, vice-rector for research)</b></li> <li>• Ontwikkeling online training interculturele vaardigheden voor Utrechtse exchange-studenten om effect buitenlandverblijf te vergroten (actie: O&amp;O)</li> <li>• Ontsluiting informatie over internationale arbeidsmarkt voor studenten; zichtbare aandacht voor internationale arbeidsmarkt tijdens UU-carriëdag (actie: O&amp;O)</li> </ul>
Verdere differentiatie realiseren in het onderwijs en waarderen van studenten die extra uitdaging zoeken.	Alle honoursstudenten hebben een internationale ervaring opgedaan in hun honoursprogramma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vormgeving buitenlandverblijf voor alle honoursstudenten met een geselecteerd aantal Utrecht University Partners (actie: O&amp;O/honours dean)</li> <li>• Voortzetting participatie Netherlands Asia Honours Summer School (actie: O&amp;O)</li> </ul>
De universiteit realiseert een aantrekkelijk onderwijsaanbod.	Het aandeel internationale studenten in master stijgt van 9% in 2013 naar 13% in 2016; het percentage internationale PhD stijgt van 29% in 2013 naar 40% in 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterking internationale marketing en werving internationale studenten, onder meer door doelgericht werven onder exchange-studenten, summerschool-deelnemers en door inzet van internationale alumni (actie: C&amp;M)</li> <li>• Verbetering ATI-proces, snellere doorloop (internationale) aanmeldingen (actie: O&amp;O)</li> <li>• <b>Versterking beurzenprogramma UES (actie: O&amp;O)</b></li> <li>• <b>Betere benutting van beurzen van China Scholarship Council en</b></li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beurzenprogramma's uit andere landen (actie: O&amp;O)</li> <li>• Vernieuwen contract SSH (actie: O&amp;O)</li> <li>• Verbetering positionering introductie voor buitenlandse studenten, met name sociale introductie/introductie in de stad (actie: O&amp;O)</li> </ul>
<b>Versterking internationaal profiel</b>	
Realiseren international campus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering beoordeling internationaal profiel op basis van NVAO-kader (actie: O&amp;O)</li> <li>• Alle (formele) communicatie-uitingen binnen de universiteit zijn tweetalig (actie: C&amp;M)</li> <li>• Discussie in alle domeinen over consequenties van internationale ambities voor werkwijze en activiteiten in het domein (actie: O&amp;O)</li> <li>• Uitgangspunten geformuleerd voor de beheersing van het Engels voor wp en obp (actie: HR)</li> <li>• Opzetten international service desk (actie: HR)</li> <li>• Opzetten Engelstalig intranet (actie: C&amp;M)</li> </ul>
Verbetering managementinformatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opzetten I-kaart met managementinformatie en gebruik van standaard kpi's binnen hele UU (actie: O&amp;O, HR)</li> </ul>
Versterking reputatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken van de internationale bekendheid van de universiteit door investering in reputatiebeleid (actie C&amp;M)</li> <li>• Verbeteren afstemming in de regio op het gebied van internationaal ecosysteem, branding, internationale evenementen, missies en bezoeken (actie: O&amp;O, C&amp;M)</li> <li>• Vormgeving bindingsprogramma voor internationale alumni (actie: C&amp;M)</li> <li>• Uitwerken acties van het actieplan in het kader van de Human Resources Strategy for Researchers incorporating the charter and code ('HRS4R'/ 'HR-logo') (actie: HR)</li> </ul>