

## Nota Universiteitsraad

<b>UR nummer</b> 19.138	<b>DMS nummer</b> N21005
----------------------------	-----------------------------

**Aan** : Universiteitsraad  
**Van** : College van Bestuur  
**Opsteller** : W.M. de Lange  
**Onderwerp** : Uitvoeringsplan Internationalisering  
**Status** : ter bespreking  
**Behandeling in** : commissie SHO d.d. 8 oktober 2019

### Kern van de inhoud

In het najaar 2018 heeft de taskforce internationalisering een rapport uitgebracht met adviezen over de internationaliseringsinspanningen van de UU. Een deel van de genoemde suggesties liggen in het verlengde van het huidige werkprogramma internationalisering dat tot het eind van 2019 loopt. Daarnaast zijn aanvullende suggesties gedaan die een intensivering of aanpassing van beleid kunnen betekenen. Daarna is er een consultatie ronde geweest waarbij de stuurgroep internationalisering heeft gesproken met de decanen over de facultaire ambities en wat er nodig is om die te realiseren. Het college heeft met deze input op 9 juli het uitvoeringsplan vastgesteld waarin de hoofdlijnen van de strategie worden uitgewerkt in drie thema's: warm welkom, mobiliteit en reputatie. Onderdeel van het voorstel is ook een versterking van de governance van internationalisering, door regelmatig overleg tussen de facultaire portefeuillehouders en de portefeuillehouder in het college. De begroting gaat uit van een jaarlijks budget van 3 miljoen euro dat zowel uit centrale als uit facultaire budgetten ter beschikking wordt gesteld.

### Verzoek aan de universiteitsraad

Het college van bestuur bespreekt de hoofdlijnen van het uitvoeringsplan graag met de leden van de U-raad.

## **Inleiding**

Hoe wordt de UU een “warm and welcoming international university”?

In het najaar 2018 heeft de taskforce internationalisering een rapport uitgebracht met adviezen over de internationaliseringsinspanningen van de UU. Veel van de genoemde suggesties liggen in het verlengde van het werkprogramma internationalisering dat tot het eind van 2019 loopt. Daarnaast zijn aanvullende suggesties gedaan die een intensivering of aanpassing van beleid kunnen betekenen. Het afgelopen jaar zijn daarvoor ook suggesties gedaan door studenten via de NSE en de ISB en door andere meedenkers en gesprekspartners binnen de UU.

Op 29 mei heeft het college de drie thema's vastgesteld waarop het de komende jaren wil inzetten. Dat zijn: 1. Een warm welkom voor internationale studenten en medewerkers; 2. Mobiliteit van studenten, medewerkers en PhD's; 3. Reputatie en samenwerking. Deze thema's worden hieronder uitgewerkt en voorzien van concrete acties. Na het vaststellen van de thema's is een ronde langs de decanen van de 7 faculteiten en UCU gemaakt. Het doel van deze gesprekken was af te stemmen over waar voor faculteiten de prioriteiten liggen en wat hebben ze daarvoor nodig van het college. De resultaten zijn in het uitwerkingsplan meegenomen.

De rode draad in deze gesprekken was: straal uit (op alle niveaus) dat internationalisering belangrijk is voor de UU. Vertel het verhaal en leg altijd de link met kwaliteit van onderwijs en onderzoek en bewerkstellig zo een cultuuromslag in het denken van medewerkers en studenten. (zie ook bijlage 1 voor schematische voorstelling van het waarom van internationalisering)

Wat verder naar voren kwam was een hoge mate van eensgezindheid in waar voor faculteiten de komende jaren de prioriteiten liggen: een internationale omgeving, werving en behoud van internationale medewerkers, gerichte werving internationale studenten en structured mobility van studenten en staf. Wat zij daarvoor nodig hebben van de universiteit zijn tweetalige communicatie over de hele linie, gericht werven van de juiste studenten en beter kennisdelen over internationale samenwerkingsrelaties.

Op basis van deze input is een uitvoeringsplan gemaakt dat hieronder beschreven wordt.

### **Uitgangspunten**

- We streven niet naar een groei van het aantal internationale studenten, wel naar een betere verdeling over de Engelstalige opleidingen en tracks.
- We zijn terughoudend met het starten van nieuwe Engelstalige opleidingen of tracks tot we de basisvoorzieningen op orde hebben.
- Het werven van internationale medewerkers vraagt focus, bijvoorbeeld bij specifieke vakgebieden en/of functies.
- We streven naar goede partnerships op verschillende niveaus binnen de universiteit. Universiteitsbrede partnerships worden met een beperkt aantal universiteiten afgesloten, en staan facultaire, departementale en opleidingsspecifieke partnerships niet in de weg. Deze vormen zowel voor studenten als voor staf een uitstekend raamwerk om drempels voor internationale mobiliteit weg te nemen.

## **1 Warm welkom**

### **1.1 Uitbreiden en verbeteren Orientation voor studenten**

*Ambitie:* In 2024 zijn internationale studenten tevreden met de manier waarop ze in de eerste periode van hun verblijf aan de universiteit opgevangen worden. Zij ervaren dat ze hartelijk door de universiteit ontvangen worden en ondersteund worden, zowel voor wat betreft de introductie in de stad, in de universiteit als voor wat betreft sociale inbedding. De universiteitsbrede en facultaire activiteiten zijn goed op elkaar afgestemd.

*Wat is nodig:*

- Uitbreiden Orientation met sociale en stadsintroductie
- Bevorderen community van Nederlandse en internationale studenten door de UIT en de Orientation dichter bij elkaar te brengen

- Wegnemen van praktische obstakels rond de aankomst en huisvesting

*Wie doet wat:*

SO&O is in de lead wat betreft de algemene introductie activiteiten, er is nauwe samenwerking met faculteiten die een rol hebben in het programma van de Orientation en ervoor zorgen dat de facultaire introducties daarop aansluiten.

De faculteiten/opleidingen zijn in de lead wat betreft de community vorming na de start van het academisch jaar.

#### 1.2 Ontvangst internationale medewerkers (inclusief PhD's): meer afname van diensten ISD en basisopvang in faculteiten

*Ambitie:* Internationale medewerkers van alle faculteiten worden goed opgevangen en begeleid in hun eerste periode aan de universiteit. Het ISD is de faculteiten heeft een ruim aanbod op dit gebied.

*"Het zijn meestal de randvoorwaarden en de omgevingsfactoren die een kandidaat doen besluiten voor Utrecht te kiezen, daar moeten we extra aandacht aan besteden in het sollicitatietraject en daarna."  
(Geowetenschappen)*

*Wat is er nodig?*

Handhaven van het huidige aanbod van de ISD (International Service Desk) en stimuleren van meer afname van de verschillende modules door de faculteiten. Faculteiten nemen standaard het partnerpakket van de ISD af.

Het uitbreiden van het aanbod met mentoring en collegiale intervisie in de faculteiten. Elke faculteit heeft een aanspreekpunt voor internationals (project ISD en faculteiten).

*Wie doet wat?*

De directie HR is in de lead, in samenwerking met de faculteiten.

#### 1.3 Toegankelijkheid informatievoorziening voor internationale studenten en medewerkers

*Ambitie:* betrouwbare en kwalitatief goede informatievoorziening in het Engels.

*"Als je regelmatig internationale collega's hoort zeggen "Google translate is my best friend" is er werk aan de winkel".  
(Betawetenschappen)*

*Wat is er nodig?*

Regie en coördinatie op een hoger niveau dan de individuele medewerker door bijvoorbeeld een vertaalcoördinator; Meer en betere service leveren aan faculteiten

*Wie doet wat?*

De directie C&M (Interne communicatie) is in de lead, in nauwe samenwerking met de faculteiten, HR en SO&O. Ook op facultair niveau zullen middelen gereserveerd moeten worden t.b.v. het beschikbaar stellen van informatie in het Engels.

#### 1.4 Taal- en interculturele competenties van WP en OBP

*Ambitie:* Medewerkers (alle WP en OBP in de daarvoor aangewezen functies) beschikken over de relevante taalvaardigheid en over de interculturele competenties om optimaal bij te kunnen dragen aan en te kunnen functioneren in een internationale omgeving

*"We moeten uitstralen dat we het fijn vinden dat internationale collega's hier zijn" ( Sociale Wetenschappen)*

*Wat is er nodig?*

Meer sturing op gebruik van het bestaande aanbod aan cursussen, prioriteit bepalen op basis van relevantie voor werk en internationale omgeving/werkplek, bijvoorbeeld front-office medewerkers.

Meer uniforme afspraken over aanpak bereiken gewenst taalniveau in faculteiten. Er wordt geen verplichting opgelegd, maar wel aanpak ontwikkelen om te komen tot bepalen doelgroepen en prioritering. Het aanbod Engelse taalvaardigheid voor WP blijft in stand (met mogelijkheid om licht uit te breiden) en wordt uitgebreid met bootcamps. Voor het OBP worden vanaf het najaar trainingen Engels aangeboden.

Ook wordt een aanbod ontwikkeld voor taalverwerving Nederlands. In het kader van taalbeleid en inclusiviteit in de medezeggenschap worden trainingen meertalig vergaderen en interculturele vaardigheden voor de medezeggenschap ontwikkeld en aangeboden.

Het huidige aanbod op het gebied van interculturele vaardigheden handhaven en investeren in bewustwording en vergroten deelname. Tevens worden het aanbod uitgebreid met advanced trainingen voor specifieke doelgroepen.

*Wie doet wat?*

De directie HR is in de lead, in samenwerking met de faculteiten, zowel de HR-afdelingen als de facultaire coördinatoren internationalisering.

*De faculteit Geesteswetenschappen ziet cursussen Nederlands voor internationale medewerkers als prioriteit omdat die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.*

## **2 Mobiliteit staf, studenten en PhD's**

### 2.1 Zicht op bestaande partnerships en partnerships op elk niveau.

*Ambitie:* inzicht in de internationale netwerken en partnerships, bijvoorbeeld in de vorm van interactief schema (wereldkaart) waar zichtbaar gemaakt wordt waar internationale samenwerking plaatsvindt.

*De faculteit Geowetenschappen ziet als bijkomend voordeel van een goed overzicht van de samenwerkingsrelaties in de vorm van een interactieve wereldkaart dat internationale medewerkers contact kunnen leggen met collega's uit hun land van herkomst die ook hier zijn.*

*Wat is er nodig?*

Inventarisatie van partnerships op elk niveau en duidelijkheid over de strategie.

*Wie doet wat?*

SO&O is in de lead wat betreft het maken en onderhouden van strategische partnerships op universitair niveau en de communicatie daarover. Faculteiten kiezen hun eigen partners en zorgen ervoor dat informatie over gestructureerde samenwerking inzichtelijk en toegankelijk is.

### 2.2 Stroomlijnen en verbeteren exchange proces

*Ambitie:* zowel binnen de bestaande kaders (semester naar het buitenland) als daarbuiten (korter verblijf, digitale samenwerking) meer studenten een internationale ervaring bieden, met een efficiënte en studentvriendelijke ondersteuning, waardoor drempels worden verlaagd.

*De faculteit REBO zou graag zien dat alle research masterstudenten en alle promovendi een periode naar het buitenland gaan en dat dat universitair beleid wordt.*

*Wat is er nodig?*

Uitvoering van het reeds gestarte project om het bestaande exchange proces te evalueren en waar mogelijk te verbeteren vanuit het perspectief van de student. Daarnaast een pilot starten met andere vormen van mobiliteit.

*Wie doet wat?*

SO&O is in de lead, in intensieve samenwerking met faculteiten. Pilots met alternatieve vormen van mobiliteit vinden in de faculteiten plaats.

### 2.3 Huisvesting: voortzetten huidig beleid en relatie met gemeente (samenwerking) en SSH (leegstand doorberekenen aan UU) herbezien.

*Ambitie:* Ontevredenheid bij studenten verminderen (toets ISB 2020) en het percentage studenten dat gebruik kan maken van het gereserveerde aanbod vergroten.

*De faculteit Betawetenschappen wil graag meer structured mobility voor groepen studenten organiseren en in dat kader experimenteren met het qua huisvesting aan elkaar koppelen van in en uitkomende exchange studenten.*

*Wat is er nodig?*

Voortzetten huidig beleid en gesprek aangaan met gemeente en SHH.

*Wie doet wat?*

SO&O is in de lead in nauwe samenspraak met C&M en V&C.

### 2.4 Staf mobiliteit faciliteren: stimuleren en ondersteunen

*Ambitie:* buitenlandverblijf is een standaard onderdeel van de loopbaan van WP. Aanbod ter ondersteuning is verder ontwikkeld en wordt gebruikt.

*Bij de faculteit Diergeneeskunde wordt een visie op internationalisering in talentbeleid ontwikkeld. Het trainen van jonge onderzoekers in hoe je een netwerk opbouwt, jezelf profileert op belangrijke congressen en ervoor zorgt dat iedereen weet dat je uit Utrecht komt maken daar onderdeel van uit.*

*Wat is er nodig?*

Stimuleren van het opnemen van sabbaticals, inclusief het verbeteren van de ondersteuning van een buitenlands verblijf (o.a. fiscaal advies). Gebruik maken van bestaande partnerships om inkomende en uitgaande mobiliteit te stimuleren en te faciliteren.

*Wie doet wat?*

HR (ISD) is in de lead en werkt samen met C&M en de faculteiten om uitgaande mobiliteit te stimuleren en te faciliteren. In verband met de gewijzigde wetgeving (WNRA) per 1/1/2020 zal

ook in samenwerking met de personeels- en salarisadministratie gewerkt worden aan de fiscaal-juridische ondersteuning.

## 2.5 Voorlichting internationale studiekeizers

*Ambitie:* instroom op niveau 2018 handhaven zolang we nog onvoldoende kwaliteit van basisvoorzieningen kunnen leveren. De conversie van gekwalificeerde geïnteresseerde studiekeizers (voor aanmelding) en gekwalificeerde studiekeizers na aanmelding is substantieel verbeterd. Daar waar mogelijk gericht werven ter bevordering van de international classroom. Per opleiding is er een profiel van de gekwalificeerde en gewenste studiekeizer en op deze profielen richt de werving zich.

*De faculteit Geowetenschappen zou graag zien dat er per strategisch thema twee masters worden aangeboden, waarmee de UU zich kan profileren en topstudenten aantrekken.*

*Wat is er nodig?*

Het budget wordt verplaatst van de voorkant (genereren geïnteresseerde kandidaten) naar het midden en einde van het studiekeuzeproces (meer focus op het informeren en het enthousiasmeren van de kwalitatief goede studiekeizers). Hiervoor is nog meer marktkennis en kennis van de doelgroep nodig om zodoende zo gericht mogelijk te werven.

*Wie doet wat?*

De directies SO&O en C&M zijn in de lead in nauwe samenwerking met de faculteiten.

## 2.6 Recruitement medewerkers

*Ambitie :* de UU is een aantrekkelijke werkgever op de internationale wetenschappelijke arbeidsmarkt, brengt specifieke vacatures onder de aandacht bij de juiste doelgroep en benadert gericht mogelijke kandidaten. Het wervingsproces is vervolgens professioneel en klantgericht.

*Voor de faculteit Betawetenschappen heeft het internationaal werven van wetenschappelijk personeel hoge prioriteit omdat er veel vacatures te vervullen zijn en alle Nederlandse universiteiten op zoek zijn naar hetzelfde talent.*

*Wat is er nodig?*

Betere internationale arbeidsmarktcommunicatie en wervingsexpertise. Er loopt een project W&S bij de directie HR en om internationale werving te verbeteren is aanvullende expertise en materiaal voor internationale arbeidsmarktcommunicatie/plaatsingen nodig. Onderdeel is ook het onderzoeken van nut en evt. deelname aan buitenlandse fairs. Ook het genereren van gegevens en analyses om relevante doelgroepen te lokaliseren draagt bij aan gerichtere betere werving.

*Wie doet wat?*

De directie HR is in de lead en werkt samen met de directie C&M en de faculteiten.

### **3 Reputatie**

#### 3.1 Versterken positie UU in internationale netwerken

*Ambitie:* na evaluatie van bestaande lidmaatschappen en verkenning nieuwe netwerken is een goed beargumenteerde keuze gemaakt voor deelname aan de meest relevante academische, corporate en (non-) gouvernementele netwerken voor de UU met een adequate ondersteuning en representatie in die netwerken.

*Wat is er nodig?*

Evaluatie bestaande netwerken en keuze voor nieuwe of alternatieve netwerken.

*Wie doet wat?*

SO&O is in de lead in overleg met faculteiten.

#### 3.2 Versterken internationale zichtbaarheid UU

*Ambitie:* De UU heeft een helder en coherent profiel, gedragen door de interne UU gemeenschap en bekend bij externen. De UU is beter zichtbaar en vindbaar internationaal (pers, peers, andere relevante internationale stakeholders). Reputatie en academische standing zijn meer met elkaar in lijn.

*Wat is er nodig?*

Corporate strategie m.b.t. reputatie en zichtbaarheid. Brandingsstrategie (online en offline): ontwikkeling en implementatie. Relatiemanagement: uitbreiden alumninetwerken en vergroten inzet van alumni t.b.v. de reputatie. Goede ondersteuning t.b.v. internationale ontvangsten en events.

*Wie doet wat?*

Directie C&M (Corporate Affairs en Relatiemanagement) is in de lead in nauwe samenwerking met de faculteiten en andere directies (met name SO&O en HR)

### **Organisatie**

*Ambitie:* om (het programma) internationalisering succesvol te laten zijn binnen de universiteit is het van belang om organisatorisch heldere afspraken te maken over rollen en verantwoordelijkheden. Binnen het CvB is de voorzitter portefeuillehouder. In faculteiten wordt een portefeuillehouder in het faculteitsbestuur aangewezen. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de portefeuillehouders in de faculteiten en de portefeuillehouder in het CvB en tussen de UBD en facultaire coördinatoren internationalisering. De resultaten op UBD en facultair niveau worden besproken in de P&C cyclus.

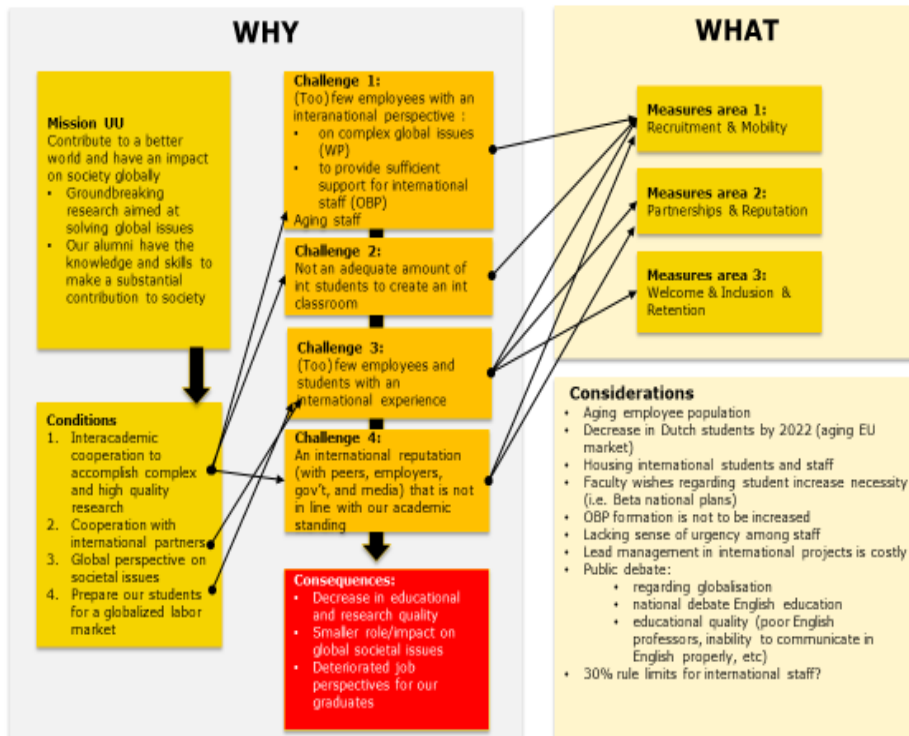
*Wat is er nodig?*

Beleggen portefeuille internationalisering in faculteitsbesturen. Jaarkalender en overlegschemata vaststellen.

### **Financiën**

Het college van bestuur heeft besloten om voor de komende vier jaar per jaar gemiddeld 2,5 miljoen euro voor de uitvoering van het hierboven beschreven plan ter beschikking te stellen. Daarnaast doet het college een beroep op andere interne bronnen, namelijk de (centrale) AV-gelden en de faculteiten. Een voorstel voor verdere uitwerking wordt aan het MO voorgelegd.

Societal/global issues and labor market issues in an international context





## **Samenvatting reacties leden U-raad op het verslag van de taskforce internationalisering dd 24 september 2018**

Op 24 september hebben de voorzitter en secretaris het definitieve verslag van de taskforce internationalisering besproken met leden van de universiteitsraad met als doel een beknopte samenvatting van de reacties van deze groep voor het CvB voor te bereiden. Deze samenvatting bevat daarom vooral de punten die de leden van de Uraad aan de orde gesteld en niet de reacties van de voorzitter en secretaris van de taskforce. Deze samenvatting is afgestemd met de leden van de Uraad. De opmerkingen zijn hieronder gerangschikt naar de indeling van het advies maar zijn tijdens de bijeenkomst door elkaar gemaakt.

### *Waarom internationaliseren en wat heeft de UU er voor over?*

De onderbouwing van waarom internationaliseren wordt door de meeste aanwezigen gedeeld, al zijn er wel vragen en opmerkingen over de manier waarop, het tempo en knelpunten. Verschillende leden uiten hun zorg over de balans tussen beschikbare middelen en ambities op het terrein van internationalisering. Dit punt komt vervolgens terug bij de inhoudelijke thema's, bijvoorbeeld als het gaat over de extra tijd die het kost om een cursus in het Engels te geven of om internationale studenten te begeleiden, maar ook bij huisvesting en de helpende hand uitsteken naar internationale medewerkers.

### *Internationalisering en een inclusieve en diverse universiteit*

Dit onderwerp komt op verschillende manieren aan de orde: men signaleert het verschil tussen Nederlandse en internationale studenten (in academische houding en ambitie bijvoorbeeld) en dat dat iets betekent voor een docent maar voor de opvang en begeleiding van de studenten (zowel de Nederlandse als de internationale). Een van de studenten signaleert dat er bij zijn studievereniging nog weinig animo is voor meer contact tussen de groepen studenten. Dat blijkt niet uit de resultaten van de International Student Barometer waarin internationale studenten hun onvrede uitten over het gebrek aan contact met Nederlandse studenten. Er is steun voor de verbinding van internationalisering en diversiteit en de vertaling naar het belang van interculturele vaardigheden voor iedereen. Het vergroten van diversiteit betreft ook de herkomst van de internationale studenten (nu komen ze grotendeels uit Europa), Er wordt ook aandacht gevraagd voor de grote groep beurspromovendi die nu niet in het verslag voorkomen.

### *Internationalisering en mobiliteit*

De twee thema's die hier aan de orde worden gesteld zijn: nut en noodzaak van strategische partners en de instroom van internationale studenten. Bij strategische partners is er behoefte aan een duidelijker visie op waarom we die hebben en of we er genoeg in investeren om ze succesvol te maken. Dat laatste zou kunnen door het realiseren van gedeelde aanstellingen. Er wordt een kanttekening geplaatst bij het belang van de aanwezigheid van internationale studenten in opleidingen die een Nederlandstalig beroepsperspectief hebben.

### *Knelpunten rondom internationalisering*

Hier komt vooral huisvesting van internationale studenten aan de orde. Ook als is er veel verbeterd in de communicatie vooraf, de situatie blijft schrijnend. Er is steun voor het overeenstemmen van de ambities (hoeveel internationale studenten werven we) en de beschikbaarheid van huisvesting. Tenslotte wordt er gewezen op de aanbeveling van de ITK commissie om vooral te leren van andere instellingen die verder zijn met internationaliseren dan de UU.

**VERSLAG**

**TASKFORCE INTERNATIONALISERING**

**UNIVERSITEIT UTRECHT**

(Definitieve versie 16 september 2018)

Contact:  
[w.m.delange@uu.nl](mailto:w.m.delange@uu.nl)  
[w.raub@uu.nl](mailto:w.raub@uu.nl)

*A translation of this report will be available in due time.*

**Inhoud**

- |   |      |
|---|------|
| 1. Waarom internationaliseren en wat heeft de UU er voor over?    | p. 1 |
| 2. Internationalisering en een inclusieve en diverse universiteit | p. 2 |
| 3. Internationalisering en mobiliteit                             | p. 4 |
| 4. Knelpunten rondom internationalisering                         | p. 6 |
| Instelling en opdracht taskforce                                  | p. 8 |

## VERSLAG TASKFORCE INTERNATIONALISERING UNIVERSITEIT UTRECHT

Het verslag kent vier delen. Allereerst gaan we beknopt in op de vraag 'waarom internationaliseren?' en op voor internationalisering beschikbare middelen. Vervolgens schetsen we twee hoofdlijnen voor de vormgeving van beleid en activiteiten rondom internationalisering, te weten de verbinding met het diversiteitsbeleid enerzijds en 'mobiliteit' anderzijds. In beide delen benoemen we een aantal concrete maatregelen die CvB en faculteiten kunnen nemen. Het daadwerkelijk nemen van maatregelen zal een indicatie zijn voor het belang dat de UU en de faculteiten aan internationalisering hechten, al realiseren we ons dat – gegeven schaarse middelen en tijd – niet alles kan, laat staan tegelijkertijd, en dat CvB en faculteiten keuzes moeten maken. Tevens lijkt het ons verstandig dat bij de implementatie van maatregelen rekening wordt gehouden met verschillen tussen (en binnen) faculteiten, terwijl over faculteiten heen een gezamenlijk profiel gewaarborgd wordt, mede in termen van gedeelde uitgangspunten bij het internationaliseringsbeleid en in ieder geval een basisniveau van voorzieningen en activiteiten. Het vierde deel van het verslag benoemt een aantal knelpunten voor het internationaliseringsbeleid die aandacht verdienen. Bijlage bij het verslag is een 'Datarapport Internationalisering', voorbereid door collega's van de UBD.<sup>1</sup> Het spreekt vanzelf dat veel elementen van het verslag nadere uitwerking vragen. Daarbij zal het gaan om uitwerking voor medewerkers – wetenschappers en ondersteuners – enerzijds en studenten anderzijds. Ook zal het gaan om uitwerking voor 'inkomende' medewerkers en studenten enerzijds en 'uitgaande' medewerkers en studenten anderzijds.

### 1. Waarom internationaliseren en wat heeft de UU er voor over?

*'Internationalisering' is een middel en is geen doel op zich*

'De Universiteit Utrecht werkt aan een betere wereld' (Strategisch Plan 2016–2020 van de UU, blz. 6). Internationalisering draagt bij aan en is, zeker voor een vooraanstaande *research university*, een voorwaarde voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en – via onderwijs en onderzoek – maatschappelijke *impact* – de betere wereld. Internationalisering draagt bij aan een adequaat academisch en intellectueel klimaat, aan een *open mind* van medewerkers en studenten, vernieuwing bij de vormgeving van het onderwijs, aan de groei van wetenschappelijke kennis, betere kwalificaties van studenten voor een internationale arbeidsmarkt en aan verantwoordelijk kunnen handelen als burger. Internationalisering draagt ook bij aan een betere reputatie van de UU in de ogen van buitenlandse collega's en studenten, bijvoorbeeld door meer co-publicaties met internationale collega's die gemiddeld beter en vaker waargenomen en aangehaald worden. Dit heeft een positief effect op de aantrekkelijkheid van de UU als werkgever voor vooraanstaande wetenschappers uit het buitenland en voor uitstekende internationale studenten die bij hun keuzes voor een universiteit afgaan op kwaliteit. Een internationaal klimaat wordt bijvoorbeeld bewerkstelligd door een meer diverse samenstelling van de wetenschappelijke staf en van de studentenpopulatie: meer collega's en studenten uit het buitenland, meer Nederlandse collega's (naast wetenschappers liefst ook 'ondersteuners') en Nederlandse studenten met internationale ervaring, meer samenwerking in onderwijs en onderzoek met internationale partners en daardoor nieuwe ervaringen en nieuwe kennis voor medewerkers en studenten. Een cultuur die zorgt dat internationale medewerkers en studenten zich welkom voelen aan de UU hoort daar bij. De *international classroom* en *'internationalization at home'* zijn belangrijke elementen van internationalisering. De taskforce constateert dat het internationale klimaat en de internationale reputatie van de UU achterblijven.<sup>2</sup> Extra inspanningen

---

<sup>1</sup>Bij de samenstelling van het datarapport bleek dat het momenteel niet mogelijk is relevante informatie over gastverblijven van UU wetenschappers in het buitenland, *visitors* aan de UU, gedeelde aanstellingen etc. boven water te krijgen; de taskforce adviseert daarom passende maatregelen rondom de UU informatiesystemen.

<sup>2</sup>Met betrekking tot de reputatie van de UU leveren de bekende *'rankings'* van universiteiten interessante indicaties, en wel los van de discussie over voors en tegens van deze lijsten. De UU kent een mooie positie op de Shanghai *ranking* dat gebaseerd is op publicatiegegevens, citaties en prijzen voor wetenschappers. De positie van de UU is daarentegen structureel aanzienlijk lager op QS met een zware nadruk op 'reputatie' in de zin van het beeld van de UU in de ogen van academici elders en van werkgevers (zie

<https://www.uu.nl/organisatie/profiel/cijfers-en-feiten/universiteit-utrecht-in-de-rankings>

lijken geboden, passend bij de doelstellingen van het Strategisch Plan 2016–2020 van de UU, inclusief aandacht voor diverse randvoorwaarden die vanzelfsprekend lijken terwijl ze dat in de praktijk niet altijd blijken te zijn en die de taskforce daarom wel aan de orde stelt.

#### *Waar het niet over gaat en waar het wel over zou kunnen gaan*

Het verhogen van 'inkomsten' door meer internationale studenten aan te trekken is geen doel van internationalisering. Wel zijn zaken zoals zorgvuldige werving en selectie van internationale studenten een aandachtspunt, met als doel niet zoveel mogelijk maar juist getalenteerde en gemotiveerde internationale studenten op te leiden. De taskforce merkt daarbij op dat het aantal internationale studenten aan de UU weliswaar groeiende maar nog steeds relatief laag is (zie bijlage 'Datarapport Internationalisering'). Er is voor de UU doorgaans geen sprake van dreigende problemen zoals 'verdringing' van Nederlandse door te veel internationale studenten.

#### *Wat heeft de UU er voor over?*

In de afgelopen periode en thans is er aan de UU in beperkte mate sprake van bekostiging van internationalisering en initiatieven rondom internationalisering. Ook de hoeveelheid beschikbare menskracht is beperkt. Vergeleken met andere Nederlandse universiteiten is de positie van de UU op allerlei indicatoren rondom internationalisering in de middenmoot of in de achterhoede (zie bijlage 'Datarapport Internationalisering'). Tegelijkertijd is er sprake van nogal ambitieuze doelstellingen en proliferatie van universitaire projecten (bij wijze van voorbeeld: de nota 'Programma Internationalisering', Bestuursoverleg 22 september 2016, kent een lijst van niet minder dan 13 universitaire projecten). De taskforce ziet concrete aanbevelingen met betrekking tot de omvang van bekostiging en inzet van *fte* niet als haar taak. Wel dringt de taskforce aan op consistent en helder beleid. Indien de UU internationalisering daadwerkelijk als een belangrijk middel beschouwt voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, dan dienen bekostiging en beschikbare menskracht in balans te komen met de doelstellingen, de omvang en hoeveelheid van projecten. Tevens dient er rekening mee te worden gehouden dat nieuwe activiteiten rondom internationalisering doorgaans lange adem vergen en soms een noodzakelijkerwijs experimenteel karakter hebben. Investerings kunnen daarom veelal niet onmiddellijk en ook niet op korte termijn 'renderen' – maar dat is als zodanig geen reden om van investeringen af te zien.

#### *Advies*

Zorg voor een gedegen vergelijking ('*benchmarking*') met betrekking tot doelen en beschikbare middelen op het terrein van internationalisering. Vergelijk daarbij de UU met de situatie bij andere toonaangevende Nederlandse en LERU-universiteiten, mogelijk ook strategische partners van de UU zoals Chinese University of Hong Kong, University of Sydney en University of Toronto.

#### *Advies*

Zorg voor adequaat 'verwachtingsmanagement' bij medewerkers, studenten en de 'omgeving'. Maak bijvoorbeeld voor medewerkers inzichtelijk dat er sprake is van balans tussen doelen en beschikbare middelen in termen van tijd en bekostiging.

## **2. Internationalisering en een inclusieve en diverse universiteit**

#### *Interculturele vaardigheden en competenties*

Internationalisering is een middel dat bijdraagt aan een doel, namelijk een inclusieve en diverse universiteit. Interculturele vaardigheden en competenties van studenten en medewerkers zijn voorwaarde voor succesvolle internationalisering en voor het realiseren van een cultuur die past bij een inclusieve en diverse universiteit: op de campus, in het onderwijs, in de omgang met en tussen collega's, in de omgang met en tussen studenten, in de presentatie van de UU en in de communicatie met 'de buitenwereld'.

---

en

<https://intranet.uu.nl/actueel/nieuws/utrecht-zakt-de-qs-ranking-wat-er-aan-de-hand>).

### Advies

Richt een hoofdlijn van het internationaliseringsbeleid op het stimuleren en faciliteren van interculturele vaardigheden en competenties van medewerkers en studenten. Zo'n hoofdlijn past bij het Strategisch Plan 2016–2020 van de UU en sluit bovendien aan bij en ondersteunt het UU diversiteitsbeleid. Investeringsen ten behoeve van internationalisering dragen daardoor ook bij aan een inclusieve en diverse universiteit. Met een hoofdlijn 'interculturele vaardigheden en competenties' kan de UU zich profileren en adequaat positioneren, ook in vergelijking met andere universiteiten. Bovendien sluit internationalisering op deze wijze aan bij de regionale inbedding van de UU: diversiteitsbeleid, inclusief aandacht voor de internationale positie van de stad en de regio, is immers ook een aandachtspunt voor gemeente en provincie.

### Concrete maatregelen

- Faciliteer en ondersteun de uitbreiding van UU-expertise op het gebied van interculturele vaardigheden en competenties en zorg voor een passend aanbod (trainingen, cursussen) voor medewerkers (wetenschappers en ondersteunend personeel) en studenten, gericht op een inclusieve internationale organisatie. Houd daarbij rekening met draagvlak bij medewerkers, vooral tegen de achtergrond van werkdruk. Zorg mede daarom voor trainingsaanbod dat varieert van extensief (bijvoorbeeld *webinar*) tot intensief (bijvoorbeeld een meerdaagse cursus). Trainingsaanbod zou ook aandacht moeten besteden aan reserves en twijfels van docenten rondom doelen van en noodzaak tot internationalisering. Trainingsaanbod voor internationale medewerkers zou mede aandacht moeten besteden aan inzicht in en kunnen omgaan met de formele en informele gang van zaken aan Nederlandse universiteiten ('hoe de hazen lopen'), inclusief mogelijkheden voor *mentoring* en collegiale intervisie. Training in meertalig vergaderen verdient aandacht. Bied ook ondersteunend personeel mogelijkheden voor ervaringen buiten de UU, bijvoorbeeld door samenwerking met andere universiteiten in Nederland en in het buitenland in het kader van werkbezoeken van en voor ondersteunend personeel. Let bij studenten op inbedding in het reguliere cursusaanbod en zorg voor passend aanbod voor Nederlandse studenten die zich voorbereiden op een verblijf in het buitenland en in het kader van '*internationalization at home*' alsmede voor inkomende internationale studenten.
- Faciliteer alle facetten van de '*international classroom*'. Docenten én studenten moeten leren hoe de diverse en/of internationale perspectieven op een verantwoorde en didactisch effectieve manier te benutten, zodanig dat iedereen zich thuis voelt in de *international classroom* en de diversiteit van perspectieven tot haar recht komt in relatie tot de thematiek die in het onderwijs aan de orde is.
- Betrek Nederlandse studenten en studieverenigingen bij de begeleiding van inkomende internationale studenten, bijvoorbeeld via 'buddyprogramma's', en bevorder de interactie van Nederlandse en internationale studenten. Begin daarmee reeds tijdens de introductie- en oriëntatiedagen voor nieuwe studenten. Betrek daarbij met name ook honoursstudenten.
- Zorg voor cursusaanbod voor alle medewerkers en studenten om hun Engelse taalvaardigheid op peil te brengen en te houden. Houd daarbij rekening met verschillen in instroomniveau.
- Zorg dat alle internationale medewerkers en studenten de mogelijkheid krijgen om een cursus Nederlands te volgen, op A1-niveau ('sociale redzaamheid') dan wel receptief C1-niveau ('luistertaal'). Internationale wetenschappers die aan de UU onderwijs in het Nederlands gaan verzorgen, zullen het Nederlands ook op actief C1-niveau moeten beheersen en dienen daarin gefaciliteerd te worden. Denk bij aanbod voor inkomende internationale studenten ook aan binden en voor Nederland behouden van internationaal talent (in termen van de Internationaliseringsbrief van de minister van OCW, p. 3: 'toegevoegde waarde voor de Nederlandse kenniseconomie').
- Zorg dat UU-websites, documenten en communicatie voor medewerkers en studenten ook in het Engels beschikbaar zijn (en zorg dat het Engels op peil is).
- Verwerk interculturele vaardigheden en competenties, inclusief Engelse taalvaardigheid, voor medewerkers in de bestaande trajecten voor basis- en seniorkwalificaties en in de B&O-cyclus en voor studenten in doelen en eindtermen van de opleiding.

- Stimuleer interfacultaire uitwisseling van *best practices* op het gebied van inclusiviteit en interculturele vaardigheden en competenties, zodat faculteiten beter van elkaars expertise en ervaringen kunnen profiteren. Maak daarbij mede gebruik van lopende projecten (zoals het project '*Intercultural Competencies for Utrecht University*' in het kader van het Utrechts Stimuleringsfonds Onderwijs-USO) en beschikbaar cursusaanbod (zoals '*Teaching in the International Classroom*').

#### *Taalbeleid in het onderwijs*

Engelstalige onderwijsprogramma's zijn geen doel op zich. Zij passen in het internationaliseringsbeleid van de UU en dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs en aan een inclusieve en diverse UU. De taskforce is positief over de nieuwe UU Gedragscode Voertaal Onderwijs met de uitgangspunten dat een groot deel van de masterprogramma's in het Engels wordt aangeboden en een groot deel van de bachelorprogramma's in het Nederlands, waarbij Nederlandstalige bachelorprogramma's veelal wel onderdelen in het Engels kennen zoals in de Gedragscode omschreven.

### **3. Internationalisering en mobiliteit**

#### *Mobiliteit in soorten en maten*

Internationalisering vereist mobiliteit. Dat betreft medewerkers (wetenschappers en ondersteunend personeel) en studenten. Het gaat om 'inkomende' en 'uitgaande mobiliteit'. Systematische samenwerking met internationale partners in onderwijs en onderzoek ('strategische partnerschappen', '*structured mobility*') is daarbij een wezenlijk element. Mobiliteit is belangrijk vanuit een 'binnenperspectief' en een 'buitenperspectief'. Het binnenperspectief: mobiliteit draagt bij aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek aan de UU en aan een attractieve academische en intellectuele werk- en studieomgeving. Het buitenperspectief: mobiliteit, zeker in de zin van systematische samenwerking in het onderzoek, inclusief bijvoorbeeld co-publicaties met internationale partners en *structured mobility* van studenten, verhoogt de internationale reputatie van de UU en draagt daarmee bij aan balans tussen hetgeen de UU kan bieden in onderwijs en onderzoek en hoe de UU internationaal wordt waargenomen.

#### *Advies*

Richt een hoofdlijn van het internationaliseringsbeleid op het stimuleren en faciliteren van mobiliteit in brede zin, met aandacht voor het 'binnen-' en 'buitenperspectief'.

#### *Mobiliteit van medewerkers: concrete maatregelen*

- Zorg voor open en zorgvuldige internationale werving en selectie van medewerkers – internationale werving en selectie als standaard. Vergelijk onze procedures voor werving en selectie met die van andere internationaal vooraanstaande universiteiten.
- Zorg voor adequate begeleiding van en faciliteiten voor (nieuwe) internationale medewerkers. De *International Service Desk* (ISD) is een waardevolle stap voorwaarts gebleken. De taskforce heeft met veel instemming kennis genomen van het aanbod en de activiteiten van de ISD. Het verdient aanbeveling, verdere uitbreiding van de dienstverlening van de ISD te overwegen (en de ISD, waar nodig, van middelen voor die uitbreiding te voorzien). Dit betreft bijvoorbeeld praktische zaken rondom leven en werken in Nederland, zeker ook met betrekking tot partners en kinderen, zoals huisvesting, werkgelegenheid voor partners, toegang tot goede scholen voor kinderen. Het gaat ook om de bereidheid van faculteiten, voor (nieuwe) internationale medewerkers een beroep te doen op de dienstverlening van de ISD en deze te bekostigen. Los van praktische dienstverlening door de ISD en de facultaire HR-afdelingen gaat het ook om een adequaat aanbod in termen van bijvoorbeeld mentoring/coaching en collegiale intervisie dat (nieuwe) internationale medewerkers ondersteunt bij het opereren in een nieuwe academische omgeving (zie ook de opmerkingen in de sectie 'Internationalisering en interculturele vaardigheden en competenties'). Ten slotte – en niet in de laatste plaats – gaat het om de

bereidheid van departementen, afdelingen en individuele collega's (wetenschappers en ondersteunend personeel) om nieuwe collega's een handje te helpen en wegwijs te maken.

- Bevorder internationale ervaring (uitgaande mobiliteit) van wetenschappers, inclusief concrete samenwerking met internationale partners die tot tastbare resultaten zoals gezamenlijke projecten en co-publicaties leidt. Denk daarbij aan het faciliteren van *sabbaticals* in financiële termen, via verlofspaarregelingen en ook onderwijsvrije perioden.
- Bevorder inkomende mobiliteit van internationale wetenschappers als *visiting scholars*. Maak bijvoorbeeld gebruik van mogelijkheden en middelen via de Strategische Thema's van de UU (voor alle duidelijkheid: de taskforce juicht toe dat en hoe een aantal Strategische Thema's reeds actie onderneemt in deze richting). Overweeg in overleg met de trekkers van de Strategische Thema's of en hoe bundeling van middelen en activiteiten voordelig kan zijn, tot en met een UU *Institute voor Advanced Studies* dat een context biedt voor *visiting scholars* en concrete samenwerking met internationale partners en bijdraagt aan zichtbaarheid en reputatie van de UU. Een verkenning van de wijze waarop een aantal vooraanstaande universiteiten in het buitenland dergelijke initiatieven lanceren en bekostigen, kan daarbij helpen.
- Bevorder ook internationale ervaringen van het ondersteunend personeel die relevant zijn voor het eigen werkveld, bijvoorbeeld in termen van korte werkbezoeken aan partnerinstellingen en omgekeerd bezoeken van ondersteunend personeel van partnerinstellingen aan de UU. Maak bij de inrichting van dergelijke initiatieven gebruik van de ervaringen die in delen van de UU reeds beschikbaar zijn naar aanleiding van *'pilots'* op dit terrein.

#### *Mobiliteit van studenten: concrete maatregelen*

- Bevorder inkomende en uitgaande mobiliteit van studenten. Let daarbij op kwaliteit. Mobiliteit van studenten in het kader van *structured mobility* is wenselijk (maar nog steeds zeldzaam) omdat het partneruniversiteiten van erkende kwaliteit betreft, beter aansluit bij opleidingsprogramma's en betere ondersteuning en faciliteiten voor de studenten biedt. Het aantal internationale studenten aan de UU is nog steeds relatief laag is (zie bijlage 'Datarapport Internationalisering'). We adviseren de prestaties en het succes van internationale studenten aan de UU te analyseren (slagingspercentages, cijfers, taalvaardigheid Engels, ervaringen van docenten en begeleiders) om inzicht te krijgen in de kwaliteit van internationale studenten die naar Utrecht komen. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van beleid dat gericht is op het aantrekken en opleiden van getalenteerde en gemotiveerde studenten (in plaats van zoveel mogelijk studenten). Zulke getalenteerde en gemotiveerde studenten zijn vaak ook kandidaten voor PhD trajecten. Na hun tijd aan de UU versterken zij ons alumni netwerk. Bevorder uitwisseling tussen opleidingen van *best practices* voor het aantrekken en de selectie van buitenlands talent.
- Maak het voor iedere UU-student mogelijk buitenlandervaring op te doen tijdens de studie en stem onderwijsprogramma's daar op af. Mogelijkheden voor korte verblijven van UU-studenten in het buitenland, inclusief verblijven korter dan een semester en *summer schools*, en korte verblijven van internationale studenten aan de UU, inclusief *Utrecht Summer School*, zijn wenselijk omdat korte internationale ervaringen beter zijn dan geen internationale ervaringen en omdat zij voor studenten de drempel kunnen verlagen die het opdoen van langere internationale ervaringen belemmert. We realiseren ons dat dit praktische problemen en extra (maat)werk met zich meebrengt, bijvoorbeeld in termen van afstemming met opleidingen, goede inbedding in opleidingsprogramma's en mogelijkheden voor huisvesting. We raden aan, de voor- en nadelen van het uitbreiden van mogelijkheden voor korte verblijven van studenten nader te onderzoeken en daarbij ook rekening te houden met de ervaringen die reeds zijn opgedaan met eerdere en lopende initiatieven.
- Zorg voor passende randvoorwaarden voor uitgaande en inkomende mobiliteit van studenten. Dit betreft faciliteiten (en in ieder geval adequaat verwachtingsmanagement) rondom huisvesting voor inkomende studenten en beurzen(programma's) voor inkomende en uitgaande studenten (en in ieder geval goede informatievoorziening over beurzenprogramma's). Zie sectie 'Knelpunten rondom internationalisering' voor aanvullende opmerkingen met betrekking tot

huisvesting en beurzen. Inkomende mobiliteit van studenten vereist dienstverlening door onze *International Offices*. Vergelijkbaar met de situatie bij nieuwe internationale medewerkers, vereist inkomende mobiliteit van studenten ook de bereidheid van opleidingen, individuele collega's (docenten en ondersteunend personeel) en Utrechtse studenten en studieverenigingen om internationale studenten een handje te helpen en wegwijs te maken en hen aan de UU een voor hun studie nuttige en prettige omgeving te bieden.

#### *Strategische partnerschappen: concrete maatregelen*

- Ontwikkel een helder perspectief op en werk aan strategische partnerschappen met een beperkt aantal vooraanstaande universiteiten in het buitenland. Kies partnerinstellingen die passen bij het profiel en het beleid van de UU, bijvoorbeeld in termen van complementariteit, waardoor samenwerking in onderwijs en onderzoek voor alle betrokkenen aantrekkelijker wordt.
- Investeer in strategische partnerschappen met als doel – althans op termijn – tastbare resultaten. Dit betreft consortiumvorming (denk bijvoorbeeld aan consortiumvorming voor de EU *frameworkprogrammes*), gezamenlijke projecten en co-publicaties in het onderzoek. Het betreft voor het onderwijs *structured mobility* van studenten. Realiseer je dat goed functionerende partnerschappen lange adem en aanzienlijke investeringen vereisen, tot en met langere verblijven van wetenschappers, inclusief senioren, over en weer en gedeelde (tijdelijke) aanstellingen.
- Zorg voor goede afstemming tussen UU-niveau en faculteiten. Voorkom het onbedoeld beletten van samenwerking van individuele onderzoekers, onderzoeksgroepen en opleidingen met andere dan de strategische partners van de UU. Evalueer in dat licht ook de bestaande strategische partnerschappen met Chinese University of Hong Kong, University of Sydney en University of Toronto.
- Speel ook in op (aankomend) EU-beleid zoals '*widening participation*' en netwerken van universiteiten (zoals het plan-Macron: 'European Universities').
- Overweeg rondom 'strategische partnerschappen' beleid dat past bij de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de UU en gericht is op samenwerking met een beperkt aantal veelbelovende universiteiten in opkomende landen in Azië, Afrika en Zuid-Amerika.

#### **4. Knelpunten rondom internationalisering**

De facultaire leden van de taskforce hebben voor de eigen faculteit specifieke knelpunten op het terrein van internationalisering gesignaleerd (bijvoorbeeld problemen in verband met stageplaatsen voor internationale studenten in met name cliëntgerichte masteropleidingen). Daarnaast is er sprake van knelpunten die min of meer alle faculteiten en de UU als geheel raken.

#### *Huisvesting voor inkomende internationale studenten*

Het tekort is bekend (adequate huisvesting is tevens een probleem voor nieuwe internationale medewerkers, ook al beperken we ons in het volgende op de problematiek voor studenten). Breed bekend zijn inmiddels ook de klachten van internationale studenten (zie de resultaten van diverse onderzoeken en enquêtes). Ervaringen in de afgelopen periode aan de UU en andere Nederlandse universiteiten laten bovendien zien dat afgezien van het 'objectieve' tekort aan huisvesting ook een gastvrije houding van Nederlandse studenten en verhuurders niet altijd vanzelfsprekend is. De huisvestingsproblematiek is vervelend voor internationale studenten, pijnlijk voor medewerkers van de UU die belast zijn met dienstverlening voor internationale studenten en voor docenten die zich inspanssen om deze studenten naar Utrecht te halen en contact met deze studenten onderhouden. Het is een bedreiging voor de internationale reputatie van de UU. UBD-collega's hebben de leden van de taskforce uitgebreid geïnformeerd over achtergronden van het huisvestingsprobleem en de stand van zaken. De taskforce heeft kennisgenomen van de nota 'Huisvesting internationale studenten' (mei 2018). De taskforce onderkent en waardeert de acties en maatregelen die het CvB recentelijk heeft gelanceerd. Het is duidelijk dat en waarom snelle en afdoende oplossingen onhaalbaar zijn, terwijl fundamentele maatregelen kostbaar blijken. Met name onderkent en waardeert de taskforce de inspanningen van collega's bij de UBD en in de faculteiten die aan verbeteringen werken en daarbij



ook vooruitgang boeken. De taskforce is wel van mening dat vanwege de verantwoordelijkheid van de UU met betrekking tot het huisvestingsvraagstuk verdere concretisering van voornemens in de nota 'Huisvesting internationale studenten' gewenst is. Het valt te prijzen – al is het contrast met aanzienlijk ambitieuzere doelen op andere beleidsterreinen duidelijk – dat het CvB als uitgangspunten hanteert dat de UU op het terrein van huisvesting 'service wil gaan leveren die tenminste gemiddeld scoort in een landelijke benchmark'. De taskforce mist echter een concrete indicatie wanneer deze doelstelling bereikt zal worden ('najaar 2019' zou de taskforce wenselijk achten). De taskforce is verrast dat het CvB enerzijds 'vasthoudt aan de strategische ambitie om het aantal internationale medewerkers en studenten te laten toenemen', terwijl ongeacht de nijpende huisvestingsproblemen het tijdspad voor diverse acties onduidelijk blijft (bijvoorbeeld: 'is de verwachting dat de komende jaren ongeveer de helft van de studenten en promovendi in het contingent wordt gehuisvest'; 'spreekt de intentie uit om op de langere termijn de contingenten verder uit te breiden' – zie voor alle citaten nota 'Huisvesting internationale studenten', pp. 6–7). Om het scherp te stellen: slaagt de UU er niet in om in een vastomlijnd tijdbestek serieuze verbeteringen in de huisvesting te bewerkstelligen, dan verdient in het uiterste geval bijstelling van internationaliseringsdoelen de voorkeur.

#### *Advies*

Zorg voor helderheid rondom doelstellingen en middelen voor huisvesting met betrekking tot de korte termijn (bij wijze van spreken: de periode t/m 2019/2020) en voor concrete scenario's op de langere termijn (de komende 5 à 10 jaar). Zorg hoe dan ook voor adequaat 'verwachtingsmanagement' bij geïnteresseerde en bij daadwerkelijk aankomende internationale studenten en ook bij collega's. (Om een goed voorbeeld te noemen: de taskforce heeft met instemming kennisgenomen van de heldere informatie over de huisvestingssituatie die inmiddels op de UU websites voor internationale studenten beschikbaar is – de boodschap op de websites is niet plezierig maar wel informatief en behulpzaam voor studenten en kan latere frustraties voorkomen.)

#### *Beurzen(programma's) voor studenten*

Aanvullend op bestaande programma's zoals Erasmus acht de taskforce het wenselijk dat voor uitstekende en gemotiveerde bachelor- en masterstudenten in grotere mate UU-beurzen beschikbaar zijn. Dit zouden beurzen moeten zijn voor inkomende en uitgaande mobiliteit, bijvoorbeeld gekoppeld aan honoursprogramma's (inclusief de researchmasterprogramma's in de geestes- en sociale wetenschappen). Dergelijke beurzen kunnen de aantrekkingskracht van honoursprogramma's verhogen en ambitieuze scholieren overtuigen van een studie aan de UU.

#### *Werkdruk van medewerkers*

(Nieuwe) activiteiten op het terrein van internationalisering vragen investeringen van medewerkers in termen van tijd en moeite. Ruimte en balans in het takenpakket van collega's moeten worden bewaakt en doelstellingen op het terrein van internationalisering moeten voor betrokken collega's haalbaar zijn met de beschikbare tijd en middelen. Voor internationalisering geormerkte middelen moeten daarom afgestemd worden op de gevraagde taken en activiteiten.

#### *UBD en faculteiten*

Internationalisering is bij uitstek een terrein met verschillen tussen faculteiten en – verdergaand – verschillen binnen faculteiten zoals tussen opleidingen. Internationalisering leent zich daardoor niet voor *one size fits all*-beleid. Uitwisseling en coördinatie UBD – faculteiten en tussen faculteiten moeten juist daardoor worden geïntensiveerd.

## **Instelling en opdracht taskforce**

Het College van Bestuur heeft na afstemming met de decanen in februari 2018 een 'taskforce internationalisering' ingesteld. Opdracht: globale verkenning van de stand van zaken op het terrein van internationalisering in de UU en de faculteiten tegen de achtergrond van de situatie aan andere universiteiten in Nederland en LERU-universiteiten; beknopt advies met betrekking tot prioriteiten bij UU internationaliseringsprojecten.

### *Samenstelling taskforce*

De leden van de taskforce zijn senior-academici uit de faculteiten en UCU met expertise op het terrein van internationalisering en toegang tot hun faculteitsbestuur, voorgedragen door de decanen (inclusief een lid met een rol in de medezeggenschap), een student en betrokken directeuren van de Universitaire Bestuursdienst (UBD):

- prof. dr. F.W. Asselbergs (GNK);
- prof. dr. F. Biermann (GEO);
- mw. prof. dr. C.A.W. Brillenburg Wurth (UCU);
- mw. dr. K.L. Buist (SW, lid faculteitsraad SW);
- prof. dr. J.G.M. van Marrewijk (REBO);
- prof. dr. A. Meijerink (Beta);
- prof. dr. T.J.M. Sanders (GW);
- prof. dr. R.C.H. Vermeulen (DGK);
- mw. C. van Campen (student);
- mw. drs. A.M. Huizenga (directeur HR);
- mw. drs. M.J.M. Mourits (directeur C&M);
- mw. dr. E.I. Stiekema (directeur O&O);
- prof. dr. W. Raub (oud-decaan SW, voorzitter taskforce);
- mw. dr. W.M. de Lange (O&O, secretaris taskforce).

### *Werkwijze taskforce*

De taskforce is drie keer bij elkaar geweest (april, juni en september 2018). De voorzitter en secretaris van de taskforce hebben de voorzitter van het College van Bestuur (portefeuillehouder internationalisering) op gezette tijden geïnformeerd over de voortgang van de werkzaamheden. De voorzitter van de taskforce heeft in een vroege fase van de werkzaamheden van de taskforce oriënterend gesproken met een aantal collega's van binnen en buiten de UU met specifieke expertise op het terrein van internationalisering. Het definitieve verslag van de taskforce is oriënterend besproken met geïnteresseerde collega's van de medezeggenschap en met collega's van de UBD en de faculteiten die betrokken zijn bij internationaliseringsprojecten. Beknopte samenvattingen van deze gesprekken worden samen met het verslag van de taskforce aan het CvB aangeboden.

De facultaire leden van de taskforce hebben prioriteiten en knelpunten op het terrein van internationalisering in hun respectievelijke faculteit geïnventariseerd. Het verslag maakt gebruik van deze inventarisaties. Het verslag houdt rekening met die delen van het Strategisch Plan 2016–2020 van de UU die de internationalisering betreffen. De taskforce heeft daarnaast kennis genomen van recente beleidsdocumenten zoals de 'Internationaliseringsagenda Hoger Onderwijs' van de VSNU en de Vereniging Hogescholen van mei 2018 en de 'Internationaliseringsbrief' van de minister van OCW van juni 2018. Het spreekt vanzelf dat de adviezen van de taskforce geen volledigheid beogen: conform de opdracht voor de taskforce gaat het om een beperkt aantal hoofdlijnen voor de komende periode van zo'n twee, drie jaar, met als doel een goede positionering van de UU op het terrein van internationalisering die zoveel mogelijk onderscheidend is en past bij het profiel van de UU.