

HANS DE WIT: IDEEAAL INTERNATIONAL OFFICE BESTAAT NIET

Centraal of decentraal , dat is de vraag

De Universiteit Leiden heeft haar centrale international office in 2011 op. Door die beslissing laait de discussie weer op waar internationaliseringsbeleid het beste kan worden ondergebracht: op de faculteiten, of op centraal niveau?

Het nieuws dat het Leidse international office in een andere vorm verder gaat, heeft bij veel hogeronderwijsinstellingen de wenkbrauwen doen fronsen. Het international office was altijd strak georganiseerd, zeggen medewerkers van andere instellingen. Een enkeling was zelfs jaloers op de Leidse concurrent. Toch verdwijnt het huidige international office.

Onder meer op advies van Hans de Wit, lector internationalisering van de Hogeschool van Amsterdam. "Vijf jaar geleden was het internationaliseringsbeleid in Leiden versnipperd over verschillende afdelingen die niet op elkaar aansloten", vertelt De Wit. "Men wilde meer buitenlandse masterstudenten trekken. Marketing en betere toelatingsprocessen moesten dit versnellen. Een sterk centraal bureau kon die impuls geven."

Maar, zegt De Wit, uiteindelijk werd het international office in de ogen van veel faculteiten te veel een eiland. Bovendien was het bureau, met ruim dertig medewerkers, duur. De tijd is volgens hem dan ook rijp voor verandering. Het international office vindt straks onderdak bij studentenzaken. Daar krijgt het vooral uitvoerende taken op het gebied van inschrijving, visa en huisvesting. Marketing en Communicatie neemt de internationale marketing voor zijn rekening en Academische Zaken stippelt voortaan het beleid wat betreft internationalisering uit.

Geen samenhang

De Wit is niet per definitie tegen centrale bureaus. Bij de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) pleitte hij daar onlangs juist voor. "Bij de HAN gebeurt te veel op opleidingsniveau. Er is geen samenhang of gemeenschappelijkheid en geen gezamenlijke lijn naar buiten toe", zegt De Wit. Een centraal bureau moet dat veranderen.

De grote koerswijziging in Leiden blaast de discussie over de beste vorm om internationalisering te organiseren, nieuw leven in. Al jaren debatteert de internationaliseringswereld over de voor- en

nadelen van centrale international offices. De meeste universiteiten hadden van oudsher een centraal bureau. Hogescholen voerden vaak decentraal beleid: sommige opleidingen deden aan internationalisering, andere niet.

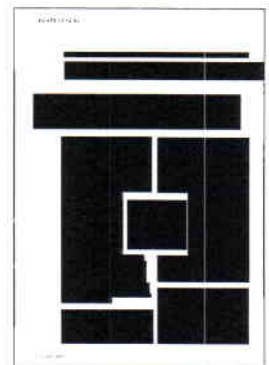
Zes jaar geleden veranderde dat. Een aantal universiteiten ontmantelde het centrale international office, of slankte het sterk af. Faculteiten kregen meer eigen verantwoordelijkheden, zoals studentenuitwisselingen regelen, contact onderhouden met partnerinstellingen en diploma's van aantaaende studenten beoordelen. Uitvoerende taken

wat betreft visa, inschrijving en huisvesting werden door complexe regelgeving vaak wel centraal belegd, bijvoorbeeld bij studentenzaken. Afdelingen marketing en communicatie namen helemaal of deels de internationale marketing over.

Landenteams

Systemen waarbij internationalisering op die manier in de hele organisatie werd ingebed – 'gemainstreamd', in jargon – ontstonden bij de universiteiten in Utrecht, Maastricht, Amsterdam (UvA) en Rotterdam. Leiden sluit zich hier nu bij aan.

"Puur Nederlands beleid bestaat niet, alles heeft een internationale dimensie", onderbouwt Jeanine Gregersen, directeur marketing en communicatie bij de Universiteit Maastricht (UM), de keuze van haar



"De overstap van centraal op decentraal en vice versa is bij veel instellingen een pendelbeweging"

instelling om internationalisering in de organisatie in te bedden. Ze vertelt over de vele vormen waarin overal op de UM aan internationalisering wordt gedaan. "Zo hebben wij speciale landenteams. De voorzitter is meestal een senior-wetenschapper, maar er zitten ook marketingspecialisten en beleidsmedewerkers in."

Toch houdt een groot aantal andere universiteiten vast aan een systeem met een sterk centraal international office, dat beleid en uitvoering meestal combineert. Vrijwel altijd zijn er in dit systeem ook speciale internationaliseringsmedewerkers op faculteiten, maar dat zijn er minder dan bij een decentraal systeem. De universiteiten in Groningen, Eindhoven, Wageningen, Nijmegen, Delft en Tilburg hebben sterke centrale international offices. Veel hogescholen, zoals Stenden, Fontys, InHolland, de HAN, Saxion en de Hanzehogeschool kiezen ook al jaren voor een centraal systeem.

"Het is belangrijk dat er een centraal punt is dat alles overziet en zo de slagvaardigheid vergroot", zegt Chris van den Borne, directeur international office van Saxion Hogescholen. Dat is volgens hem voor hogescholen des te belangrijker omdat die van oudsher geen onderzoekscontacten met buitenlandse instellingen hebben.

WIE DOET WAT?

Instellingen met een centraal international office zijn de universiteiten in Groningen, Eindhoven, Wageningen, Nijmegen, Delft en Tilburg, en hogescholen zoals Stenden, Fontys, InHolland, de HAN, Saxion en de Hanzehogeschool. Op universiteiten in de volgende steden is het internationaliseringsbeleid ingebed in de organisatie: Utrecht, Maastricht, Amsterdam (UvA), Rotterdam en straks ook Leiden. De Universiteit Twente en de Vrije Universiteit Amsterdam kennen een gemengd systeem met een sterk centraal bureau en veel beleidsverantwoordelijkheden bij faculteiten. (RV)

Ook het hoofd international office van de TU Delft, Elco van Noort, prijst een centraal bureau. "Faculteiten wisselen met en via ons *best practices* uit. Wij adviseren ook over contracten met partnerinstellingen en welke beurzen wel en niet waarvoor geschikt zijn. Door onze jarenlange ervaring hebben wij al die expertise in huis." Voorstanders van een centraal systeem benadrukken het belang van één aanspreekpunt. Buitenlandse instellingen hebben ook vaak een centraal bureau, benadrukt bijvoorbeeld Wessel Meijer, hoofd international office van Fontys. "Vooral in Azië, waar veel instellingen contact mee willen, is dat zo."

Maar Linda de Vries, hoofd international office bij de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, vindt dat een vreemd argument. "Instellingen zijn vaak specifiek op zoek naar samenwerking met een opleiding, bijvoorbeeld onze *business school*. Daar hoeft niet de hele universiteit bij betrokken te worden. Verder kan ik me niet voorstellen dat ze ons niet kunnen vinden. Ons internationaliseringsbeleid is volstrekt anders dan dat van andere opleidingen aan de Erasmus Universiteit, zoals psychologie of medicijnen."

Overbodig

Voorstanders van een systeem zonder sterk centraal bureau benadrukken dat de internationalisering bij hen zo ver is doorgevoerd dat een apart bureau overbodig is. Daar tekenen instellingen met centrale bureaus protest tegen aan. Volgens hen zijn Leiden, Utrecht en Maastricht niet verder dan andere instellingen. Zij vragen zich ook af of internationalisering wel in de haarvaten van een organisatie kan doordringen. "Het bewustwordingsproces betekent ook niet dat centrale bureaus automatisch overbodig worden", zegt hoofd international office Els van der Werf

(Hanzehogeschool). "We geven allemaal geld uit en werken met computers, maar daardoor zijn de afdelingen financiën en ICT toch ook niet overbodig?" Ook anderen vragen zich af of het ooit zo ver zal komen dat alle universiteitsmedewerkers aan internationalisering denken. "Ik zou graag willen dat internationalisering voor iedereen vanzelfsprekend is, maar dat is niet zo. Er valt nog veel werk te verrichten. Dan blijft een internationaal office nodig", zegt Marian Janssen, hoofd internationaal office van de Radboud Universiteit. Als voorbeelden van werk dat er nog ligt, noemen internationaliseringsmedewerkers het internationaliseren van het curriculum, het toetsen van het Engels van docenten, het stimuleren

INHOLLAND: ZES OFFICES VOEREN CENTRAAL BELEID UIT

"Als je internationalisering serieus neemt, moet je als instelling een centrale doelstelling formuleren", vindt Willem Viets, directeur internationale zaken van hogeschool InHolland. "Anders doen alleen de paar opleidingen die het belangrijk vinden aan internationalisering en de andere niet. Wij willen bijvoorbeeld dat minimaal 10 procent van onze studenten buitenlandervaring opdoet en dat opleidingen het curriculum internationaliseren. Als wij daar niet structureel aan werken, komt het lang niet overal uit de verf."

InHolland stipfelt centraal het beleid uit, dat op de zes locaties decentraal wordt uitgevoerd. Het internationaal office heeft daarbij een stevige vinger in de pap. Viets: "Dat is nodig omdat niet alle opleidingen even veel kennis hebben van internationalisering." Op alle locaties zitten extra internationaal offices met sprekers waar bijvoorbeeld studenten advies inwinnen. Alle schools, zoals de faculteiten bij InHolland heten, hebben een eigen internationaliseringscoördinator. (RV)

van een internationale stafsamenstelling en tweetalige brieven en bewegwijzering.

Ook op de instellingen waar internationalisering is ingebed in de organisatie, verloopt nog lang niet alles vlekkeloos. "Ik vraag me af of het verstandig was om volledig te mainstreamen", zegt internationaliseringsadviseur Michiel van de Kasteelen van de faculteit rechtsgeleerdheid aan de Universiteit Utrecht (UU). "Internationalisering is ook een eigen vakgebied, het is niet alleen een onderdeel van beleid en uitvoering. Het belang van internationalisering wordt ook niet altijd goed ingezien. Of het universiteitsjaar begint op 28 augustus of 1 september, maakt voor buitenlandse studenten veel uit, omdat kamers per maand worden verhuurd." Van de Kasteelen twijfelt of dergelijke zaken wel door iedereen worden gezien. Hans de Wit beaamt dat de zaken bij de UU heter kunnen. "Utrecht is te snel versnipperd zonder dat iemand nog aanstuurde", aldus De Wit. De



Universiteit van Amsterdam heeft volgens hem soortgelijke problemen, met afdelingen die langs elkaar heen werken. "Een grote fout."

Leren van fouten

Tilburg had zulke problemen ook, sinds de opheffing van het centrale internationaal office in 1998. In 2006 keerde het centrale bureau daarom terug. "Wij vonden dat de taken te versnipperd waren over verschillende faculteiten", zegt directeur internationaal office Hans-Georg van Liempd. In Leiden kunnen ze daarvan leren, meent De Wit. De problemen op verschillende universiteiten geven volgens hem absoluut niet aan dat inbedding in de organisatie per definitie niet werkt. "Als je mainstreamt en beleid en uitvoering uit elkaar haalt, is het van fundamenteel belang dat de communicatie blijft. Het is een risico dat dit niet gebeurt, zoals we in Utrecht en Amsterdam hebben gezien."

De ideale organisatievorm bestaat niet, volgens De Wit. "Het hangt van veel factoren af wat op een bepaald moment het beste systeem is. Bijvoorbeeld de mensen die er werken, de traditie, de financiën en de doelstellingen. Vandaar dat de overstap van centraal op decentraal en vice versa bij veel instellingen een pendelbeweging is."

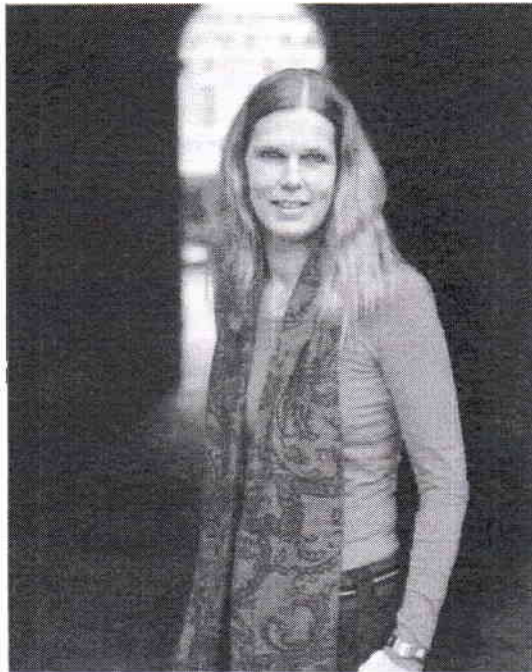
ROBERT VISSCHER

RUG: EEN STERK CONSTANT PUNT

De Rijksuniversiteit Groningen (RUG) heeft al sinds de jaren negentig een centraal bureau. "Wij zijn een sterk constant punt", zegt Franka van den Hende, hoofd van het Bureau Internationale Samenwerking (BIS). Met 31 medewerkers (24 fte) is het BIS een van de grootste centrale international offices van Nederland. "Dat geeft ons voordelen omdat wij veel werkketereinen op het gebied van internationalisering samenbrengen, zoals de synergie tussen marketing en toelating", vertelt Van den Hende. "En het levert ons veel expertise op bij het maken van projectvoorstellen voor bijvoorbeeld NICHE. Nadeel is dat het soms lastig is om zo'n grote groep aan te sturen."

Het BIS neemt zowel het beleid als de uitvoering voor zijn rekening. "Ik vind dat verstandig. Wij weten wat er speelt op beide gebieden", zegt Van den Hende. "En hoe we onze doelen kunnen realiseren, zodat in 2014 vijftienduizend van de 30.000 studenten uit het buitenland komen en een vijfde van de wetenschappers buitenlandse is."

Ook in de contacten met partneruniversiteiten en bij marketing speelt het BIS een belangrijke rol. Faculteiten maken daarnaast eigen plannen. Zij mogen ook zelf partners zoeken. (RV)



de pahahaden op
de lahahanen in...

