



INZICHT EN OVERZICHT

Interview over project 'Procesanalyse Internationaliseringsketen UT'
Met Sabien van Harten - Hoofd Student Affairs & Services

TEKST: WILLEM SPRONK / FOTO: ARMANDO ELLO

Om de sterk stijgende volumestroom van internationale studenten goed te kunnen blijven bedienen, besloot de Universiteit Twente de procesketen rond internationale masterstudenten in kaart te brengen. BPM Consult hielp bij het structureren van het analyse- en versterkingsproces. Sabien van Harten, Hoofd Student Affairs & Services, vertelt over haar ervaringen rondom het verbeteren van de internationaliseringsketen.

Wat doet de UT en waar zijn jullie goed in?

De Universiteit Twente is een universiteit voor technische en gedrags- en managementwetenschappen in Enschede. Wat ons typeert is de combinatie High Tech – Human Touch. Dit is ook onze slogan. We zijn van oorsprong een technische universiteit, maar hebben daar ook veel Gammawetenschappen bij gekregen in de loop der tijd. Het is juist de combinatie (hoe gaat de mens om met techniek) die de UT bijzonder maakt.

De universiteit heeft een nieuw onderwijsstelsel, het Twents Onderwijs Model (TOM), dat met een modulaire opbouw ook juist gericht is op de combinatie en integratie van meerdere disciplines. Hierdoor kunnen studenten in interdisciplinaire groepen thematisch opdrachten oppakken. Het is onderdeel van onze geschiedenis en is geborgd in ons systeem. En dat moet ook; integratie van disciplines gaat niet vanzelf!

Wat was de aanleiding voor het contact met BPM Consult?

BPM Consult is in het verleden vaker ingeschakeld voor het ondersteunen bij het ontwerpen en analyseren van de processen van de universiteit. De secretaris van het College van Bestuur heeft BPM Consult vervolgens benaderd om de procesketen rond internationale masterstudenten in kaart te brengen. Dit zijn alle activiteiten van werven, aanmelden, toelaten, beurzen, verzorgen visa en housing, opvangen, introduceren, studeren, begeleiden, afronden en uitschrijven. Als projectleider ben ik door BPM Consult ondersteund bij de uitvoering van het project.

Wat speelt er momenteel bij jullie?

Op dit moment spelen er twee belangrijke ontwikkelingen. Ten eerste speelt de hervorming van het onderwijs. Dit is een aantal jaren geleden ingezet en begint nu zijn beslag te krijgen. Hierin heeft de UT in de afgelopen periode een grote stap gezet. Daarnaast heeft de Universiteit Twente twee jaar geleden, gekoppeld aan onze Vision 2020, ambities uitgesproken op het aantrekken van internationale studenten. Dit omdat er steeds meer wens en noodzaak bestaat om ook studenten uit het buitenland binnen te halen. Ons streven ligt op 640 internationale masterstudenten in 2020. Je ziet dat internationalisering ook bij veel andere universiteiten hoog in het vaandel staat. Dit moet ook wel, omdat de hele wereld aan het internationaliseren

is. De Universiteit Twente moet op dit gebied extra zijn best doen; we zitten niet in Amsterdam en Enschede heeft geen historie op het vlak van internationalisering, zoals bijvoorbeeld Maastricht. Alle masters worden al wel jaren in het Engels gegeven, en inmiddels ook meer dan de helft van de bachelors. Dit moet ook om de internationale studenten te kunnen bedienen. Daar gaat een groot effect van uit. Zo is er een enorme toename van internationale studenten bij een studie als Psychologie, die sinds dit jaar in het Engels wordt gegeven.

We weten echter ook dat er zich op demografisch vlak veranderingen voordoen. We weten dat de instroom vanuit het VWO gaat afnemen, dus als de UT een bepaalde kritische massa wil behouden voor een concurrerende positie, dan moeten we die studenten van elders halen.

Hoe anticiperen jullie op deze ontwikkelingen? Naast het verbeteren van de

internationaliseringsketen is er een project gestart rond werving, waar de Universiteit sterk op in wil zetten. Denk bijvoorbeeld aan het afsluiten van convenanten voor samenwerking, gezamenlijk onderzoek en uitwisseling van studenten. Maar ook het werven op beurzen en de inzet van agenten voor werving. Een nieuwe ontwikkeling is het inrichten van een schakeljaar voor studenten die niet in één keer kunnen instromen maar in een tussenjaar worden 'klaargestoomd' voor een studie bij de UT. Dit omdat er vaak een gat zit tussen de diploma's van middelbare scholen in het buitenland en wat wij van een bachelor-kandidaat vragen. Een universiteit in Nederland is iets anders dan een universiteit in het buitenland; daar kan kwalitatief een behoorlijk verschil tussen zitten. Onze instap-eisen zijn over het algemeen hoger.

Waarom hebben jullie in de analyse naar de internationaliseringsketen gekeken?

Dit project was gericht op de instroom van de internationale masterstudent. Ik ben blij als het proces soepel verloopt, en we de grotere toestroom van internationale studenten goed kunnen verwerken. Door de gestelde ambitie moeten we ook op een goede manier gaan opschalen. We willen tevreden studenten hebben, die zich goed ontvangen voelen en als ambassadeur van de UT kunnen optreden omdat ze een positieve ervaring met ons hebben gehad. Intern willen we natuurlijk onze gestelde ambitie van 640 internationale studenten halen.

Hoe ver staat het er nu mee?

Op dit moment hebben we UT-breed een instroom van 470 nieuwe internationale masterstudenten, dus we liggen uitstekend op koers. Dit jaar is deze instroom al ruim 50% hoger dan vorig jaar. De kans is dus groot dat we onze ambitie gaan halen. We zouden de lat nog hoger kunnen leggen, maar dan moeten we eerst goed gaan kijken naar de verschillende doelen die we met internationalisering willen nastreven. We moeten dan specifiek op opleidingsniveau gaan kijken wat de effecten ervan zijn.

Wat heeft het project jullie gebracht?

Het project heeft veel inzicht en overzicht opgeleverd. Het is niet zozeer dat er veel nieuwe zaken naar boven zijn gekomen. Maar het feit dat alles benoemd is en inzichtelijk is gemaakt biedt ons veel overzicht. Mensen weten beter wat er allemaal bij komt kijken. Door het proces is onze werkwijze meer grijpbaar geworden. Ook is hierdoor het onderwerp veel beter op de agenda gekomen. Omdat internationalisering op zich nog een vrij abstract begrip is, geeft iedereen daar een eigen invulling aan. Door dit project kunnen we veel specifiek inzoomen op bepaalde aspecten, en dat heeft veel geholpen bij het maken van concrete plannen en het kunnen gaan zetten van stappen. Kleine stappen worden nu al gezet, en voor de grotere stappen is er veel meer aandacht.

Ben je tevreden over het projectresultaat?

Wat ik heel leuk vond aan het project is hoe alles stapsgewijs is gegaan. Het is heel erg begonnen bij de mensen zelf; voor het ophalen van informatie is een grote groep betrokken. Die manier waarop heb ik als zeer waardevol ervaren. Mensen waren soms verbaasd dat ze ook terugzagen wat ze hadden geroepen in een helder overzicht; mensen voelen zich serieus genomen en zien dat hun persoonlijke frustraties deel uitmaken van een groter geheel. Het besef is ontstaan dat je niet de enige bent in het proces maar dat je deel uitmaakt van een heel proces.

Ik ben minder tevreden over de vaart waarmee de voorgestelde verbeteringen intern worden opgepakt. Het ontbreekt mensen nog vaak de tijd om echt aan de slag te gaan met de inzichten die zijn opgeleverd.

Ook kost het even tijd voordat moeilijke beslissingen genomen kunnen worden.

De manier van verslagleggen van BPM Consult is een echt pluspunt geweest. Ik heb het eindrapport op A3-formaat altijd bij me. Veel mensen zijn visueel ingesteld. Als ik bij een bijeenkomst zit en een toelichting moet geven (laag of hoog in de organisatie), kan ik met mensen snel door het hele proces heen lopen. Iets als een proces is snel heel abstract. Als dit in een woordelijke beschrijving was gegoten, dan was het nog steeds erg abstract geweest. Het visueel weergeven van alle stappen helpt enorm in het mensen meekrijgen. Een visuele weergave werkt altijd goed.

Hoe hebben jullie de implementatie/veranderkant benaderd?

Het was een lastig moment bij de oplevering. We hebben veel inhoudelijk opgeleverd, maar toch is er ook onzekerheid. Is dit dan ook echt alles waaraan we moeten werken? Op sommige plekken zijn de

resultaten nog wat rijp en groen door elkaar en nog niet helemaal evenwichtig omdat het afhangt van wie we hebben bevestigd tijdens het project. De meest mondige projectdeelnemers staan immers vooraan. Hoe we hiermee verder zijn gegaan was een cruciaal moment in het project.

Het leuke is dat we daar vandaan meerdere stappen hebben kunnen zetten. Het interpreteren en analyseren van de gegevens uit het project heeft geleid tot meer inzichten in de samenhang tussen de verschillende knelpunten die naar voren zijn gekomen. Een aantal

onderdelen/initiatieven worden al opgepakt. Zo zijn op het gebied van de Academic Admission de lijnen/samenwerking tussen de opleidingen en het ondersteunende team Admission verder aangehaald. Er is een groep gestart met de Eligibility Check, een digitale zelftoets die een grote rol kan gaan spelen in de toelating van internationale studenten. Hiervan zijn de eerste resultaten al opgeleverd. Ook wordt gewerkt aan het verbeteren van de samenhang tussen de verschillende partijen die een rol spelen

“ Het besef is ontstaan dat je niet de enige bent in het proces maar dat je deel uitmaakt van een heel proces



bij de instroom. Ten slotte zijn er een achttal grotere vervolprojecten rondom internationalisering gedefinieerd waarmee we nog dit jaar aan de slag willen.

Zie je al effecten van de verbeteringen die zijn ingezet?

Nog niet als het gaat om hoe de studenten dat ervaren. Zij zitten nog in het proces van afgelopen jaar. Komend jaar gaan de studenten de veranderingen wel merken. Je ziet ook dat bepaalde ideeën over internationalisering nu veel meer ingeburgerd raken. Een voorbeeld hiervan is dat men nu inziet dat een internationale student veel contactpersonen heeft. Bij elke stap in het proces liet voorheen een nieuw iemand zelf een eigen formulier invullen, nam per mail contact op met de student en ging zelf met de student in gesprek.

Vanuit het perspectief van de student is dit heel raar, terwijl het voor de medewerker heel logisch leek. Doordat wij nu meer vanuit de leefwereld van de student naar ons proces kijken, gaan we anders nadenken over hoe wij het werk organiseren. Het

mooiste is nog, dat medewerkers nu zelf actief met verbeteringen op dit vlak komen.

Zou je het anders aanpakken als je het nog eens moest doen?

Ja, maar niet in de zin dat iets niet goed is gegaan. Renco was behoorlijk onvermoeibaar in zijn bereidheid om zaken nog meer in detail uit te zoeken. Dat werd enorm gewaardeerd, maar het werkte soms ook vertragend. Aan de andere kant was het juist ook waar de opdrachtgever om vroeg, of wat er uit de groep naar voren kwam. Vanuit mezelf was ik liever iets eerder op resultaatoplevering en actie overgegaan.

Ik ben erg blij met de richting die we op gaan, en heb er vertrouwen in dat we onze ambitie gaan waarmaken. Maar er is nog wel erg veel werk aan de winkel. Het zijn complexe processen in een ingewikkelde context. Naast internationaliseringsstudenten hebben we bijvoorbeeld ook nog uitwisselingsstudenten. Deze initiatieven zijn nu nog los, maar alles komt steeds meer samen. 