



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



Amsterdam's Global University

Strategisch Kader Internationalisering

uva.nl

Managementsamenvatting

De Universiteit van Amsterdam is een internationale universiteit, een academische thuisbasis voor studenten en onderzoekers met diverse culturele en maatschappelijke achtergronden. De UvA is stevig geworteld in Amsterdam, een multiculturele Europese hoofdstad met een sterk innovatief, ondernemend klimaat. In het afgelopen decennium is de UvA steeds internationaler geworden, dit is onder meer te zien in de samenstelling van de studentenpopulatie, de internationale onderzoeksprojecten en co-publicaties en de internationale oriëntatie binnen de academische gemeenschap.

Internationalisering binnen de UvA wordt primair ingezet voor het *verborgen van de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek* en voor het *versterken van de gemeenschapsvorming onder studenten en staf*. In het onderwijs biedt de UvA in alle programma's relevante curricula aan die studenten uitdagen zich maximaal te ontplooiën door het opdoen van internationale inzichten, kennis en interculturele vaardigheden. Het aantrekken van talentvolle internationale studenten en onderzoekers draagt bij aan de kwaliteitsverhoging van de onderwijsprogramma's en de onderzoeksgroepen. De UvA is stevig verankerd in de universitaire netwerken LERU en U21 en versterkt daarmee haar profiel in het internationale landschap. Als internationale toonaangevende universiteit in een multiculturele Europese hoofdstad, speelt de UvA een voortrekkersrol in het ontwikkelen van een internationale studie- en werkcultuur waarin diversiteit van de academische gemeenschap als meerwaarde wordt beschouwd.

De UvA kent sinds 2012 een Strategisch Kader Internationalisering. De afgelopen periode kenmerkt zich door de snelheid en omvang waarmee ontwikkelingen in de internationalisering plaatsvonden, zowel in de mondiale context als binnen de UvA zelf. De actualisering van het Strategisch Kader Internationalisering krijgt daarom meer kwalitatieve accenten. Bovendien wordt in deze strategie en de uitwerking van de initiatieven ook gericht aandacht besteed aan de impact van internationalisering voor Nederlandse studenten en medewerkers. De hoofd-doelstellingen zijn daarom als volgt geformuleerd en aangescherpt:

Doelstellingen

1. het optimaal opleiden van alle studenten voor een succesvolle loopbaan in de dynamische, veranderende, mondiale maatschappij en arbeidsmarkt;
2. het aantrekken van talentvolle studenten met het oog op versterking van de kwaliteit en diversiteit van de studentenpopulatie en het onderwijs;
3. het versterken van het UvA-profiel in het Europese en internationale onderzoekslandschap;
4. het versterken van de internationale identiteit, het gericht faciliteren van sociale integratie en inclusiviteit binnen haar academische gemeenschap en het positioneren van de UvA als internationaal werkgever.

De bestaande UvA-brede instrumenten, zoals de beurzenprogramma's en de UvA Summer School, worden in toenemende mate ingezet voor het realiseren van de internationaliseringsdoelstellingen en in het kader van de strategie verder ontwikkeld.

Visie

De Universiteit van Amsterdam is een internationale universiteit die haar studenten en onderzoekers in een open en inclusieve academische gemeenschap opleidt en equipeert met hoogwaardige kennis en vaardigheden om betekenisvol bij te dragen aan de mondiale maatschappij en wetenschappelijke vooruitgang. De UvA doet dit in nauwe samenwerking met haar gemeenschap op en om de campussen in Amsterdam en haar strategische partners en netwerken wereldwijd.

Introductie: waar staat de UvA?

Met de aanwezigheid van meer dan honderd nationaliteiten binnen de studentenpopulatie en staf, kan de UvA zich met overtuiging een internationale universiteit noemen. Verdere strategische ontwikkeling van de internationalisering van onderwijs, onderzoek en organisatiecultuur gaan echter niet vanzelf en dit is daarom een prioriteit binnen het Instellingsplan 'Grenzeloos Nieuwsgierig', waarin een aantal concrete ambities en doelstellingen wordt benoemd op het gebied van internationalisering.

De UvA heeft in 2017 gewerkt aan de actualisering van haar Onderwijsvisie. De totstandkoming hiervan liep parallel aan de vernieuwing van het Strategisch Kader Internationalisering. Er is sprake van een aantal inhoudelijke aanknopingspunten en resonerende thema's. Zo wordt in de Onderwijsvisie ruim aandacht besteed aan de internationale karakteristieken van het UvA-onderwijs, maar wordt tegelijkertijd het belang van het behoud van de Nederlandse taal in het opleidingsaanbod benoemd, evenals de borging van de toegankelijkheid van het UvA-onderwijs, voor studenten met verschillende culturele en sociaal-economische achtergronden. In de uitwerking van een aantal initiatieven wordt in de implementatiefase daarom in gezamenlijke actielijnen uitvoering gegeven aan de beleidsvoornemens uit beide stukken.

De UvA kent sinds 2012 een Strategisch Kader Internationalisering waarin vier hoofddoelstellingen en een set bijbehorende actielijnen zijn uitgewerkt. Het merendeel van deze doelen en initiatieven zijn in 2017 ruimschoots gerealiseerd.

Het is daarom tijd voor een actualisering van deze strategie. Ter voorbereiding is een startnotitie opgesteld met onder andere een overzicht op hoofdlijnen waar de UvA nu staat op het gebied van internationalisering en wat er nodig is om de aangescherpte ambities in de komende periode te realiseren. Het overzicht, contextanalyse en aanzet voor vernieuwde ambities en doelstellingen zijn in het najaar van 2016 in een UvA-brede consultatieronde besproken en waren nadrukkelijk bedoeld om een open discussie te faciliteren met alle belanghebbenden. De opbrengsten van deze consultatieronde zijn verwerkt in dit concept van het vernieuwde Strategisch Kader Internationalisering. In dit vernieuwde Strategisch Kader zijn de ambities en beoogde initiatieven aangescherpt, hierbij rekening houdend met een veranderende context in het wereldwijde hoger onderwijs en onderzoek evenals een gewijzigde uitgangspositie van de UvA.

Contextanalyse

Op mondiaal niveau is de afgelopen decennia sprake geweest van een explosieve groei van het aantal studenten dat naar het buitenland gaat om te studeren: tussen 1990 en 2014 is dit aantal meer dan verdrievoudigd van 1,3 miljoen naar 4,5 miljoen studenten¹. De groei van het aantal studenten dat wereldwijd een opleiding in het hoger onderwijs volgt zet naar verwachting de komende jaren gestaag door. Daarbij neemt het aantal internationaal mobiele studenten² dat de landsgrenzen oversteekt om elders (een deel van) een studie te volgen nog sneller toe³. In de afgelopen jaren was meer dan de helft (53%) van alle internationale studenten afkomstig uit Azië, met China als grootste leverancier van uitgaande studenten, gevolgd door India en Zuid Korea⁴. Omgekeerd ontvangen de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Australië, Canada, Frankrijk, Duitsland en Japan gezamenlijk meer dan 50% van het totaal aantal inkomende internationale studenten⁵. Ontwikkelingen in Azië zullen de komende jaren grote impact hebben op de internationale studentenmobiliteit. Uit recente cijfers

¹ OECD, *Education at a Glance*, 2015, pp. 352

² Onder internationaal mobiele studenten wordt verstaan: zowel *degree-seeking students* die voor een volledig diploma studeren als *exchange-studenten* die op uitwisselingsbasis elders studeren.

³ OECD, *Education at a Glance*, 2016, pp. 328-330

⁴ OECD, (2016), pp. 332

⁵ OECD, (2016), pp. 332

blijkt dat China er in toenemende mate slaagt om internationale studenten aan te trekken. De aantallen buitenlandse studenten in China groeien zo hard dat China in 2020 mogelijk het VK voorbij streeft in het aantrekken van internationale studenten⁶.

Niet alleen maken de Chinese topuniversiteiten een indrukwekkende opmars in de wereldwijde university rankings, ook de internationalisering wordt navenant versterkt: De instroom van internationale studenten steeg met 15% tussen 2012 en 2014 en China streeft ernaar in 2020 500.000 internationale studenten te ontvangen.

Binnen Nederland is tot op heden ook sprake van een forse groei van het aantal Nederlandse studenten dat deelneemt aan het hoger onderwijs. Dit zal echter op korte termijn veranderen omdat de demografische ontwikkelingen van de afgelopen decennia vanaf 2020 een omgekeerd effect hebben op de instroom van studenten. Door de bevolkingskrimp starten er na 2020 naar verwachting minder Nederlandse studenten met een opleiding in het hoger onderwijs⁷. Er zal dus een absolute en relatieve toename van het aantal internationale studenten plaatsvinden, ook aan de UvA.

Naast de kwantitatieve toename van het aantal internationale studenten is er in diverse opkomende kenniseconomieën ook sprake van een ongekende kwalitatieve uitbreiding van het hogeronderwijssysteem. Dit wordt onder meer geïllustreerd door de indrukwekkende opmars van de Chinese universiteiten in de wereldwijde rankings: Tsinghua University en Peking University behaalden respectievelijk de 25e en 38e plaats in the QS World University Ranking 2018⁸ (de UvA staat op plaats 58) en in totaal staan er zes Chinese universiteiten in de top 100, tegenover twee Nederlandse. Ook in de Academic Ranking of World Universities (ARWU, bekend als de Shanghai ranking) maakten Tsinghua en Peking University een grote sprong en kwamen overtuigend de top 100 binnen (resp. plaatsen 58 en 71), vergezeld door the National University of Singapore (plaats 83), ook uit Azië.

⁶ Zie o.a. *China Daily*, 28 oktober 2016 http://www.chinadaily.com.cn/china/2016-09/17/content_26811371.htm

⁷ CBS prognose bevolking 2017-2060: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83597NED>

⁸ QS World University Ranking 2018 <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

De Europese Unie is in 2000 gestart met het opbouwen van de European Higher Education Area (EHEA)⁹, waarvan het Erasmus+-programma voor uitwisseling het bekendste instrument is. Het Verdrag van Lissabon, door Nederland geratificeerd in 2008, heeft een grotere impact, omdat hierin afspraken zijn vastgelegd over diplomawaardering in het hoger onderwijs door alle verdragspartijen. Dit heeft tot gevolg dat studenten uit de deelnemende landen met hun diploma vrijwel automatisch toegang hebben tot het hoger onderwijs in de andere landen, waardoor *'free movement'* van studenten maximaal gefaciliteerd wordt. De Europese Unie heeft bovendien in 2011 uitgaande studentenmobiliteit op uitwisselingsbasis tot een hoge prioriteit gemaakt en een doelstelling geadopteerd dat in 2020 20% van het totaal aantal afgestudeerden in het HO studie-ervaring in het buitenland moet hebben opgedaan¹⁰. De EU streeft er steeds meer naar om ook op regionaal niveau samenwerking in het HO te faciliteren. Zo is in oktober 2016 op ministerieel niveau met China afgesproken om gezamenlijk een 'Education Silk Road towards the future' op te bouwen¹¹. Hiertoe zijn tijdens die gelegenheid overeenkomsten ondertekend waarin is afgesproken elkaars diploma's wederzijds te erkennen.

Ook in nationaal verband is de internationalisering van het Hoger Onderwijs een beleidsprioriteit. Van de meest recente beleidsdocumenten die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) aan de Tweede Kamer aanbod gericht op onderwijsbeleid - de Strategische Agenda 2015-2025, 'De Wereld In: Visiebrief internationalisering' en 'De waarde(n) van de - Voortgangsbrieven over de internationale dimensie van HO en MBO' - zijn er twee volledig gewijd aan het belang van internationalisering. De data geven een duidelijk beeld van de ontwikkelingen in Nederland: in het academisch jaar 2016-2017 studeert een recordaantal van 81.392 internationale diplomastudenten aan Nederlandse hogeronderwijsinstellingen, een toename van 6.163 studenten oftewel een groei van 8,2% ten opzichte van het voorgaande jaar.¹²

⁹ In 2000 is het verdrag van Bologna ondertekend. Dit verdrag omvat afspraken over een gelijke opleidingsstructuur in de participerende landen en heeft geleid tot implementatie van een uniforme bachelor-master-PhD structuur in het hoger onderwijs.

¹⁰ Council of the European Union, 2011

¹¹ Zie o.a. <https://www.timeshighereducation.com/china-and-eu-aim-create-education-silk-road-future>

¹² Nuffic, Update: *Incoming student mobility in the Netherlands 2016-2017*, 2017, p.3

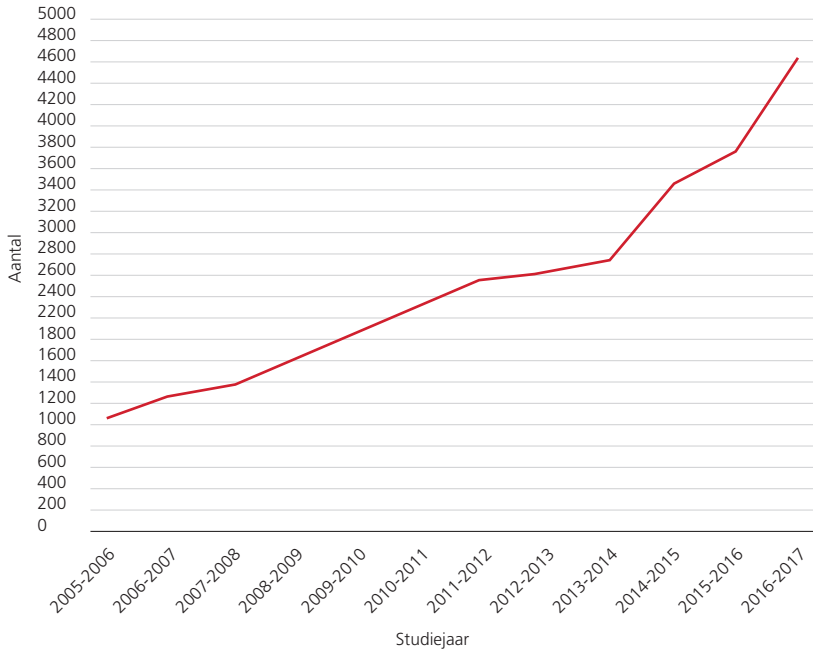
De internationalisering en mobiliteit binnen het mondiale hoger onderwijs blijven spectaculair toenemen en worden daarnaast door bi- en multilaterale afspraken op gouvernementeel niveau, zoals in EU-verband, gericht gestimuleerd. Dit vraagt van een internationaal georiënteerde, onderzoeksintensieve universiteit als de UvA om een scherpe positionering binnen dit snel veranderende krachtenveld. Het is essentieel dat de UvA talentvolle internationale studenten weet aan te trekken die met overtuiging voor een studie aan de UvA kiezen. De concurrentie om deze groep studenten wordt steeds heviger in een veranderend mondiaal landschap. Dit vraagt om scherpe keuzes en gerichte inzet van middelen, zoals beurzenprogramma's en het optimaliseren van randvoorwaarden zoals transparante toelatingsprocedures. Internationalisering is een proces waar Nederlandse studenten en onderzoekers evenzeer deel aan hebben als de buitenlandse studenten en onderzoekers. De UvA hecht er daarom sterk aan dat Nederlandse studenten en onderzoekers optimaal profiteren van de aanwezigheid van internationale studenten en collega's. De UvA besteedt hieraan in de uitwerking van de internationaliseringsdoelstellingen gericht aandacht.

De UvA: Fases van internationalisering

Tegen de achtergrond van een snel veranderende mondiale context is de UvA in het afgelopen decennium sterk 'geïnternationaliseerd'. Zo is het aantal internationale diplomastudenten sinds het academisch jaar 2005-2006 verviervoudigd, van 1040 naar 4616 studenten in 2016-2017.

Voor de PhD-populatie aan de UvA geldt dat al enige jaren het aandeel internationale PhD's rond de 40-45% ligt. Ook het aandeel onderzoekers en stafleden afkomstig uit het buitenland stijgt gestaag. Dat ligt op dit moment rond de 17%.

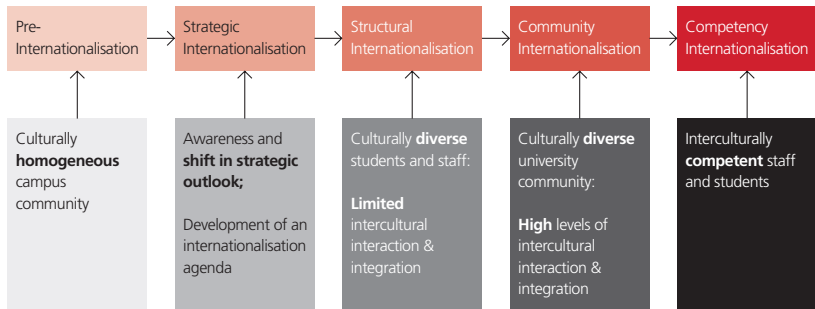
Ondanks deze substantiële toename van het aantal en aandeel internationale studenten en onderzoekers, is de UvA zich ervan bewust dat het proces van verdere internationalisering niet automatisch succesvol verloopt. Integendeel. De sterke groei in relatief korte tijd leidt juist tot flinke uitdagingen die onder andere te maken hebben met de integratie van internationale studenten in de academische gemeenschap en het succesvol vormgeven van de international classroom. In dit verband hebben Spencer-Oaty en Dauber van the University

Internationale diplomastudenten (BA en MA) UvA

of Warwick een interessant model¹³ ontwikkeld waarin vijf fases van internationalisering worden onderscheiden:

¹³ Spencer-Oaty, H. & Dauber (2015) How internationalised is your university? From structural indicators to an agenda for integration, *GlobalPAD Working papers*. Available at GlobalPAD Open House <http://www.warwick.ac.uk/globalpadintercultural> p.4

Stage of internationalising HEIs



© Spencer-Oatey & Dauber, Applied Linguistics, University of Warwick

In deze actualisering van het Strategisch Kader Internationalisering gaat de UvA ervan uit dat de universiteit zich op dit moment bevindt in de derde fase, oftewel *structural internationalisation*, terwijl dat ten tijde van het eerste Strategisch Kader nog de voorgaande fase was, namelijk *strategic internationalisation*.

De vier hoofddoelstellingen uit het vorige Strategisch Kader Internationalisering zijn in deze veranderende context nog steeds relevant, maar vragen om aanscherping en aanvullingen passend bij een hoger ambitieniveau en de gewijzigde uitgangspositie van structural internationalisation.

De doelstellingen waren:

1. Optimaal opleiden van alle studenten voor een loopbaan in de mondiale arbeidsmarkt
2. Aantrekken internationaal toptalent, vooral in de master- en PhD-opleidingen
3. Versterken UvA-profiel in het internationale onderzoekslandschap
4. Versterken internationale identiteit van de UvA

De doelstellingen krijgen daarom meer kwalitatieve accenten (waar eerder vooral kwantitatieve groeiambities benoemd werden), zoals aanpassingen in de organisatiecultuur onder andere gericht op sociale integratie van internationale studenten. Daarnaast wordt in deze strategie en de uitwerking van de

initiatieven ook gericht aandacht besteed aan de impact van internationalisering voor Nederlandse studenten en medewerkers. De bestaande UvA-brede instrumenten, zoals de beurzenprogramma's en de UvA Summer School, worden in toenemende mate ingezet voor het realiseren van de internationaliseringsdoelstellingen en in het kader van de strategie verder ontwikkeld.

Uitdagingen

De belangrijkste ontwikkelingen en bijbehorende uitdagingen in vergelijking tot de vorige strategie zijn:

- I. De *forse groei* van het *aantal internationale diplomastudenten*. Naast de lineaire toename van het aantal masterstudenten groeit het aantal bachelorstudenten uit het buitenland de afgelopen paar jaar snel. Dit werpt de vraag op hoe groot het absorptievermogen van de UvA-opleidingen is om deze internationale groei én de toegankelijkheid voor brede doelgroepen uit de Nederlandse samenleving gelijktijdig te accommoderen¹⁴.
- II. Ondanks de kwantitatieve groei en het feit dat de studentenpopulatie meer dan 100 nationaliteiten herbergt, neemt de heterogeniteit van de *internationale populatie niet navenant toe*, er is een aantal groepen dominant. Daarnaast verloopt de sociale integratie van internationale studenten moeizaam, vooral de interactie met Nederlandse studenten blijft achter.
- III. Vanwege de recente *toename* van het *aanbod Engelstalige bacheloropleidingen* is er *debat* over de *gevolgen voor het Nederlandstalig onderwijs* en de toegankelijkheid van de UvA voor studenten die juist een bacheloropleiding in het Nederlands willen volgen.
- IV. *Ontwikkelingen* in het *mondiale hoger onderwijs en onderzoek*, zoals de opmars van universiteiten uit China in de universitaire rankings en de gevolgen voor de samenwerking met deze partners, die tegelijkertijd concurreren om de beste studenten aan te trekken.

¹⁴ Zie ook de UvA Onderwijsvisie, 2017

- V. Het *toenemend belang* van *universitaire netwerken* waar strategische samenwerking met preferred partners in regionaal en mondiaal verband wordt vormgegeven.
- VI. *Politieke ontwikkelingen*, zoals Brexit, waarvan de exacte uitkomst op dit moment onduidelijk is, maar die zeker gevolgen zullen hebben voor samenwerking met partners aldaar en Europese samenwerking op het gebied van onderzoek en studentenmobiliteit.
- VII. Een *veranderende maatschappelijke context*, waarin mede vanwege effecten van globalisering steeds meer een tweedeling is ontstaan tussen groepen die hiervan profiteren en groepen die zich niet aangesloten voelen. Universiteiten kunnen een rol spelen om hier de verbinding te faciliteren, onder andere door het borgen van de toegankelijkheid van het onderwijs voor een divers scala aan doelgroepen en het delen van de resultaten van wetenschappelijke doorbraken met het brede publiek.

In Europa werden in 2016 een tweetal nieuwe universitaire netwerken opgericht: the Guild en Aurora. In Azië werd gelijktijdig the Asian Universities Alliance gevormd, een netwerk van 15 topuniversiteiten uit de regio.

Conclusie: van *strategic* naar *structural internationalisation*

De afgelopen strategieperiode kenmerkt zich door de snelheid en omvang van ontwikkelingen in de internationalisering, zowel in de mondiale context als binnen de UvA zelf. Dit betekent dat de uitgangspositie anders is: waar eerst de groei van het aantal internationale studenten nog een kerndoelstelling was, rijzen nu ander type vragen. Belangrijk is de kwestie hoe de UvA beter profiteert van de aanwezigheid van een heterogene groep van Nederlandse en internationale studenten in de collegezaal en daarbij aandacht heeft voor de integratie van deze groepen buiten de collegezaal. Daarnaast is er in de maatschappelijke context veel aandacht voor de borging van de toegankelijkheid van het onderwijs voor Nederlandse studenten en de positie van de Nederlandse taal¹⁵ als voertaal in het bacheleraanbod in het hoger onderwijs. Ook is de afgelopen jaren meer aandacht besteedt aan de binding van internationale studenten en onderzoekers aan Nederland¹⁶, vooral in de context van het versterken van de kenniseconomie. In al deze kwesties speelt de verhouding en (duurzame) interactie tussen Nederlandse en internationale studenten en onderzoekers een rol. Deze vragen illustreren daarom vooral de noodzaak het internationaliseringsbeleid zo vorm te geven dat het de betrokkenheid van alle groepen studenten en onderzoekers met een Nederlandse, internationale of gemengde achtergrond bevordert. In de actualisering van het Strategisch Kader Internationalisering worden de doelstellingen daarom als volgt geformuleerd en aangescherpt:

Doelstellingen

1. het optimaal opleiden van alle studenten voor een succesvolle loopbaan in de dynamische, veranderende, mondiale maatschappij en arbeidsmarkt;

¹⁵ De Minister van OCW heeft eind 2016 de KNAW gevraagd advies uit te brengen over taalbeleid in het Hoger Onderwijs, dit advies wordt in de zomer van 2017 verwacht

¹⁶ Zie SER advies 2013/01, *Make it in the Netherlands*, EP-Nuffic, 2013 en EP-Nuffic, *Make it in the Netherlands 2014-2015* report, 2014

2. het aantrekken van talentvolle studenten met het oog op versterking van de kwaliteit en diversiteit van de studentenpopulatie en het onderwijs;
3. het versterken van het UvA-profiel in het Europese en internationale onderzoekslandschap;
4. het versterken van de internationale identiteit, het gericht faciliteren van sociale integratie en inclusiviteit binnen haar academische gemeenschap en het positioneren van de UvA als internationaal werkgever.

Kerngedachte

Internationalisering binnen de UvA wordt primair ingezet voor het *verborgen van de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek en het versterken van de gemeenschapsvorming onder studenten en staf*. In het onderwijs biedt de UvA in alle programma's relevante curricula aan die studenten uitdagen zich maximaal te ontplooiën door het opdoen van internationale inzichten, kennis en interculturele vaardigheden. Het aantrekken van internationale talentvolle studenten en onderzoekers draagt bij aan de kwaliteitsverhoging van de onderwijsprogramma's en de onderzoeksgroepen. De UvA is stevig verankerd in de universitaire netwerken LERU en U21 en versterkt daarmee haar profiel in het internationale landschap. Als internationale toonaangevende universiteit in een multiculturele Europese hoofdstad, speelt de UvA een voortrekkersrol in het ontwikkelen van een internationale studie- en werkcultuur waarin diversiteit van de academische gemeenschap als meerwaarde wordt beschouwd.

Hoe bereiken we onze doelstellingen?

1. **De UvA committeert zich aan het optimaal opleiden van alle studenten voor een succesvolle loopbaan in de dynamische, voortdurend veranderende, mondiale maatschappij en arbeidsmarkt**

Uitdagingen II, III en VII

De UvA committeert zich aan het opleiden van studenten om ze optimaal te equiperen om op basis van kennis en kunde met zelfvertrouwen deel te nemen aan een dynamische maatschappij...

Globalisering en de toename van het gebruik van (digitale) netwerken tussen personen en organisaties heeft een grote impact op de maatschappij en het dagelijks leven van velen. Hoewel velen, zeker in de academische context, deze kosmopolitische ontwikkelingen als verworvenheden beschouwen, geldt dat beslist niet voor iedereen. Ook binnen de campus bestaan verschillen tussen de internationaal georiënteerde studenten en medewerkers en degenen die meer lokaal georiënteerd zijn. Internationalisering betekent voor de UvA niet dat alle studenten en medewerkers letterlijk de grens over moeten. Het gaat om het cultiveren van een open, wereldwijze basishouding die in verschillende studietoeken werkcontexten kan worden benut. De UvA beschouwt het bovendien als haar taak de verbinding met de maatschappij te versterken, vooral in het zichtbaar maken van wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en de gevolgen daarvan die per definitie internationaal zijn. De vorming van een nieuwe generatie, betrokken afgestudeerden vormt hier een belangrijk onderdeel van. De UvA realiseert dit onder andere door actieve deelname in het Universitas21-netwerk (U21)¹⁷.

¹⁷ <http://www.universitas21.com>

Universitas21 is een netwerk van 27 onderzoeksintensieve universiteiten. Het netwerk faciliteert onderlinge samenwerking en mobiliteit. U21 biedt bovendien kansen voor studenten en jonge onderzoekers om deel te nemen aan internationale conferenties en summer schools.

en veranderende arbeidsmarkt die in veel sectoren in een mondiale context opereert...

Niet eerder hebben we in zo'n grote mate in contact gestaan met internationaal-georiënteerde organisaties en personen met zoveel uiteenlopende culturele achtergronden als in de hedendaagse mondiale arbeidsmarkt. Dit geldt voor alle sectoren, binnen en buiten de academie, in het publieke en private domein¹⁸. Het belang van internationale ervaring en interculturele vaardigheden voor een succesvolle loopbaan neemt steeds meer toe in de mondiale kenniseconomie, waar de concurrentie tussen individuen binnen en buiten de eigen landsgrenzen groeit en werkgevers in alle sectoren en regio's sterk gericht zijn op het bevorderen van innovatie¹⁹. Dat betekent ook dat naast het benutten van internationale inzichten en kennis uit het curriculum, studenten al tijdens de studie moeten leren omgaan met diversiteit en interculturele vaardigheden opdoen. Het leerproces moet zo worden gefaciliteerd dat studenten een wereldwijze blik ontwikkelen en een breed bewustzijn van de wereld om hen heen.

die net als de maatschappij steeds internationaler en heterogener is...

De UvA streeft naar een gebalanceerde mix van nationaliteiten, Nederlandse studenten en internationale studenten vanuit verschillende regio's zonder dominantie van een of een klein aantal culturen. Het UvA-onderwijs vindt daarom deels plaats in een international classroom. De international classroom draagt bij aan de verdere versterking van het kritisch denken van de student door de confrontatie van diverse perspectieven in het onderwijs. De UvA kiest er bewust voor een tweetalige universiteit te zijn en zet (waar mogelijk) in op de kruisbestuiving tussen Nederlandstalige en Engelstalige opleidingen. Academische bekwaamheid in zowel de Nederlandse taal als de Engelse taal wordt opgevat als een competentie voor effectieve participatie en integratie, toekomstige mobiliteit en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. De keuze voor tweetaligheid wordt ook verder in de UvA geïmplementeerd.

¹⁸ The British Council, *A World of Experience*, 2016, p. 6

¹⁹ The British Council, *A World of Experience*, 2016, p. 4

De UvA zet bovendien in op het stimuleren van uitgaande mobiliteit, vooral in de bachelorfase, omdat zij ervan overtuigd is dat het opdoen van buitenland-ervaring bijdraagt aan de vorming van de studenten en hen beter voorbereidt op actieve deelname in een veranderende maatschappij en een loopbaan in de mondiale arbeidsmarkt.

Temidden van globalisering en technologische vooruitgang wordt gemeenschapsvorming en lokale ervaring steeds belangrijker...

Het leerproces houdt niet op buiten de collegezaal. Integendeel. Het merendeel van het proces van kennisvermeerdering en vorming gebeurt juist elders. De UvA hecht er daarom aan alle studenten een verrijkende en veilige *student experience* te bieden, in en om haar vier campussen, in de digitale leeromgeving en daarbuiten. Voor internationale studenten is dit des te meer van belang. Zij beschouwen, bij gebrek aan een bestaand netwerk in Amsterdam, de universiteit als het eerste identificatiepunt voor begeleiding en het verwerven van hun plek in de academische gemeenschap.

net als de binding met alumni in het buitenland...

Ook na het afstuderen houdt het leerproces niet op en ligt er grote meerwaarde in de wederkerigheid daarvan, omdat de UvA en nieuwe generaties studenten enorm veel van hen kunnen leren. De UvA hecht daarom grote waarde aan het onderhouden van contacten met haar alumni, zo ook met de alumni in het buitenland. Alumni zijn bij uitstek geschikt om een belangrijke bijdrage te leveren aan zaken zoals sociale integratie, omdat zij een onmisbaar onderdeel vormen van de academische gemeenschap. Omdat de UvA steeds meer internationale studenten opleidt en omdat alle UvA-afgestudeerden vaker in een internationale context aan het werk gaan, blijft het aantal alumni dat in het buitenland gevestigd is toenemen. De UvA zal de verbindingen met deze personen de komende periode verder verdiepen en onderhouden.

Initiatieven /actielijnen

1.1 International Classroom

- De UvA geeft prioriteit aan de uitwerking van het UvA-concept van de international classroom en stimuleert haar faculteiten, graduate schools en colleges hier in de onderwijspraktijk vorm aan te geven. Binnen de UvA bestaat de international classroom uit vier

hoofdcomponenten: het curriculum, taalbeleid, diversiteit en de student experience. Hierbij is ook aandacht voor het behouden van een opleidingenportfolio in de bachelorfase met een gebalanceerd Nederlandstalig en Engelstalig aanbod van opleidingen.

1.2 *Mobiliteit*

- In 2015 is op initiatief van de Universitaire Commissie Onderwijs een rapportage met concrete aanbevelingen opgesteld. De UvA zal deze aanbevelingen in de context van het nieuwe Strategisch Kader Internationalisering met urgentie nader uitwerken en implementeren.
- De UvA gaat in U21-verband gericht inzetten op het verhogen van Semester Exchange en het ontwikkelen van initiatieven gericht op het uitbreiden van mogelijkheden voor Short-Term Mobility.

1.3 *Optimale Student Experience*

- De UvA werkt de invulling van de student experience verder uit en stelt een plan van aanpak op om de dienstverlening en faciliteiten optimaal in te zetten om Nederlandse en internationale studenten in staat te stellen optimaal te presteren

1.4 *Verdiepen en versterken internationaal alumnibeleid*

- De UvA verdiept relaties met bestaande alumnichapters en streeft naar het uitbreiden van actieve alumnichapters op plekken waar veel UvA-alumni woonachtig zijn. Er worden activiteiten gericht op fondsenwerving ontplooid in samenwerking met alumnichapters in het buitenland

Maatstaven voor succes

International Classroom

- In 2018 is de uitwerking van de UvA International Classroom gereed. Dit omvat ook een kader voor het taalbeleid. In 2020 heeft het merendeel van de UvA-opleidingen internationale en interculturele aspecten opgenomen in het curriculum. Deze worden vertaald in leermethoden, casuïstiek, toetsing en leeruitkomsten.

Mobiliteit

- In 2020 is het percentage bachelorstudenten met buitenlandse studie-ervaring ten tijde van hun afstuderen gestegen naar 25%.

Student Experience

- Studenten ervaren hun studietijd aan de UvA positief, dit blijkt uit tevredenheid over UvA-dienstverlening, evenementen en de scores in de International Student Barometer en de Nationale Studenten Enquête.

Internationaal alumnibeleid

- Het aantal actieve alumnichapters in het buitenland wordt uitgebreid en de UvA start met een aantal chapteractiviteiten gericht op fondsenwerving, bijvoorbeeld voor beurzen.

2. De UvA trekt talentvolle studenten aan met het oog op versterking van de kwaliteit en diversiteit van de studentenpopulatie en het onderwijs, ongeacht waar zij vandaan komen

Uitdagingen II, IV en V

De UvA versterkt haar inzet op het aantrekken van internationaal talent...

De groei van het aantal studenten dat wereldwijd een opleiding in het hoger onderwijs volgt, zet de komende jaren gestaag door en daarbij neemt het aantal studenten dat de landsgrenzen oversteekt om elders (een deel van) een studie te volgen zo mogelijk nog sneller toe. Er zal dus hoe dan ook een getalsmatige toename van het aantal internationale studenten plaatsvinden, ook aan de UvA. Het is daarom essentieel om ervoor te zorgen dat de UvA talentvolle internationale studenten weet aan te trekken die met overtuiging voor een studie aan de UvA kiezen. De concurrentie om deze doelgroep aan te trekken wordt steeds heviger en dit vraagt om scherpe keuzes en daarnaast gerichte inzet van middelen, zoals beurzen en het optimaliseren van randvoorwaarden zoals transparante toelatingsprocedures. Vanwege de spectaculaire toename van internationale mobiliteit in het hoger onderwijs en het gegeven dat veel studenten vanwege tijdsdruk of andere beperkingen niet lang de grens over

kunnen, is er de laatste jaren wereldwijd een ontwikkeling te zien dat studenten vaak kiezen voor Short-Term Mobility, korte intensieve summer of winter schools en modules. Het ontvangen van internationale studenten en PhD's die voor een korte, intensieve cursus naar de UvA komen is een uitstekende kans om de UvA ook voor deze doelgroep te positioneren als aantrekkelijke studiebestemming.

hierbij wordt rekening gehouden met het faciliteren van een heterogene, diverse studentenpopulatie...

De UvA is een open gemeenschap die ernaar streeft studenten vanuit alle regio's aan te trekken die het potentieel hebben zich succesvol te ontwikkelen binnen haar academische omgeving. De UvA beschouwt het verder opbouwen van een heterogene, internationale studentenpopulatie als een verrijking voor haar academische gemeenschap. Op dit moment slaagt de UvA erin veel studenten aan te trekken uit Europa en Azië. In deze context zal de UvA zich verder inzetten om zich onder een brede internationale doelgroep te presenteren als *the university of choice*. De UvA zet zich, ook in de werving, in op het versterken van de diversiteit van de studentenpopulatie. In dit verband richt de UvA zich zowel op Noord-Amerika als Afrika en Latijns-Amerika. Het garanderen van brede toegankelijkheid en het faciliteren van een heterogene instroom is in dit verband van groot belang. Hierin kan onder andere gebruik worden gemaakt van het rijke netwerk in een aantal Afrikaanse landen dat is opgebouwd bij onderzoeksprojecten binnen de thema's Global Health²⁰ en binnen lopende onderzoeksprojecten op het thema ondernemerschap in de voedselindustrie van het IBED en het AISSR²¹. Het toewenden van bestaande netwerken in Afrika en op andere continenten biedt een goed aanknopingspunt om de UvA ook als aantrekkelijke studiebestemming te presenteren.

Vanwege geopolitieke ontwikkelingen in de mondiale arena, is er recent sprake van een toename van instroom van studenten en medewerkers met een vluchtelingen-achtergrond. De UvA gelooft dat actieve deelname aan hoger onderwijs en onderzoek bij uitstek als katalysator kan dienen om een succesvolle deelname

²⁰ Voor een mooi overzicht van lopende onderzoeksprojecten in samenwerking met Afrikaanse partners zie het boekje dat is samengesteld ter gelegenheid van de Opening Academisch Jaar 2014-2015 *Progress through Partnership, The UvA and Africa*

²¹ Zie ook: <http://knowledge4food.net/research-project/women-food-entrepreneurs-in-kenya-and-burkina-faso/>

aan de maatschappij van deze speciale internationale doelgroep te bevorderen. Bovendien wordt door de deelname van deze speciale groep de UvA-gemeenschap verder verrijkt.

Initiatieven /actielijnen

2.1 *Inrichting werving internationale studenten met aandacht voor heterogeniteit*

- Met het oog op het streven naar een gebalanceerde mix van culturele, etnische en sociaal-economische achtergronden binnen haar studentenpopulatie komt er in de marketing- en wervingsstrategie meer aandacht voor het vergroten van de heterogeniteit en diversiteit onder de internationale studentenpopulatie.

2.2 *Uitbreiden aanbod beurzenprogramma's*

- De UvA evalueert het bestaande aanbod aan beurzenprogramma's voor internationale studenten en stelt daarna aanbevelingen en een Plan van Aanpak op voor uitbreiding en versterking. Ook internationaal talent zonder voldoende financiële middelen moet aan de UvA kunnen studeren.

2.3 *Doorontwikkeling UvA Summer School*

- De UvA Summer School wordt verder ontwikkeld en uitgebreid met het doel de zichtbaarheid van de UvA onder de internationale doelgroepen te vergroten.

2.4 *Consolideren beleid en programma's voor vluchtelingen*

- De UvA ontwikkelt en consolideert de programma's gericht op vluchteling-studenten en -medewerkers.

Maatstaven voor succes

Internationale werving

- In de komende strategieperiode slaagt de UvA erin om meer studenten aan te trekken uit Noord-Amerika, Afrika en Latijns-Amerika.

Beurzenprogramma's

- Vanaf 2018 nemen de middelen voor beurzenprogramma's toe onder andere door externe fondsenwerving en wordt het aanbod uitgebreid om meer diverse internationale doelgroepen te bedienen.

UvA Summer School

- De UvA Summer School is vanaf 2018 versterkt, steviger gepositioneerd en verankerd binnen het UvA-aanbod.

Vluchtelingen

- Studenten en medewerkers met een vluchtelingenachtergrond voelen zich welkom om onderdeel te worden van de UvA-gemeenschap en spelen daarin een actieve rol.

3. De UvA versterkt haar profiel in het Europese en internationale onderzoekslandschap

Uitdagingen IV, V, VI, VII

Wetenschappelijk onderzoek is intrinsiek grensoverschrijdend...

In een sterk veranderende mondiale maatschappij die toenemend te maken heeft met geopolitieke ontwikkelingen, conflicten en grensoverschrijdende uitdagingen zoals klimaatverandering en pandemieën, vraagt het oplossen van complexe vraagstukken om samenwerking in internationale consortia. In deze consortia brengen partners complementaire kennis en informatie samen en behalen zo synergie en ontwikkelen nieuwe kennis. Bovendien bieden internationale samenwerkingsverbanden toegang tot infrastructuur en data die hier niet altijd beschikbaar zijn. De UvA heeft wereldwijd een sterk netwerk van prestigieuze partneruniversiteiten opgebouwd. Dit is een uitstekende uitgangspositie om de samenwerking verder te intensiveren op thema's waar synergie behaald kan worden, bijvoorbeeld vanuit de onderzoekszwaartepunten, leidend tot onderzoeksresultaten met impact. Een mooi resultaat van een langjarig samenwerkingsverband is de oprichting van het Tsinghua-UvA Joint Research Center for Logic in 2013. Ook de samenwerking met het internationale en

lokale bedrijfsleven is steeds belangrijker voor het ontwikkelen van strategische allianties. Deze verbanden op universitair en facultair niveau laten onverlet dat er ruimte bestaat voor differentiatie en individuele onderzoekers en onderzoeksgroepen om te kiezen voor andere partners en netwerken.

In september 2013 opende het UvA-Tsinghua Joint Research Centre for Logic, een initiatief van de UvA en Tsinghua University. Dit gezamenlijke onderzoekscentrum bouwt voort op langjarige samenwerking tussen beide universiteiten en heeft sinds de oprichting al meerdere prestigieuze research grants ontvangen, o.a. van de KNAW en de National Natural Science Foundation of China. Co-directors zijn professor Johan van Benthem en professor Fenrong Liu.

het werven van middelen voor hoogwaardige onderzoeksprojecten is essentieel...

De middelen voor het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardig onderzoek zijn in de nationale context ronduit schaars, het is daarom cruciaal dat de UvA zich strategisch en slagvaardig oriënteert op de kansen in de Europese programma's voor onderzoeksfinanciering. Vanwege de grote belangen die gemoeid zijn in de vormgeving en keuzes in de financieringsinstrumenten van de Europese Commissie, zoals Horizon2020 (en opvolger FP9), de ERC, en EIT is het belangrijk hier meer en gericht beleid en activiteiten voor te ontwikkelen.

evenals positionering van belangen en expertise van onderzoeksintensieve universiteiten in Europa.

De UvA is sinds 2006 lid van de League of European Research Universities (LERU), opgericht in 2002. De LERU heeft 23 leden, bestaande uit onderzoeksintensieve universiteiten die tot de Europese top behoren. De LERU heeft tot doel het belang en de positie van fundamenteel wetenschappelijk onderzoek binnen onderzoeksintensieve universiteiten te ondersteunen en versterken. De LERU heeft zich ontwikkeld tot een gerespecteerde gesprekspartner van de Europese Commissie en heeft, mede dankzij haar publicaties een stevige invloed op het Europese onderzoeksbeleid. Het is de komende strategieperiode zaak de verworvenheden van deelname aan de LERU steviger binnen de UvA te verankeren en optimaal te benutten.

Initiatieven /actielijnen

3.1 Verankeren en uitwerken UvA-partnerbeleid

- De UvA versterkt de onderzoeksamenwerking met preferred partners in China, India, de Verenigde Staten en Australië op specifieke onderzoeksthema's waarop synergie behaald kan worden, zoals de onderzoekszwaartepunten.
- De UvA werkt de criteria voor een strategisch partnerbeleid op universitair niveau uit en monitort structureel de voortgang van bestaande samenwerkingsverbanden.

3.2 Vergroten zichtbaarheid en belangenbehartiging in Brussel

- De UvA ontwikkelt een strategie gericht op het vergroten van de zichtbaarheid van haar onderzoek (o.a. de zwaartepunten) en invloed in het Europese onderzoekslandschap en maakt hierbij gebruik van haar alumni en netwerk in Brussel.

3.3 Versterken inzet in LERU-verband

- De UvA versterkt de inzet in LERU-verband en stuurt gericht op de institutionele inbedding van de resultaten en opbrengsten uit LERU-werkzaamheden- en papers.

The League of European Research Universities (LERU) is een netwerk van 23 onderzoeksintensieve Europese universiteiten. De LERU is een gewaardeerde gesprekspartner van de Europese Commissie en een stevig belangenbehartiger van onderzoeksuniversiteiten over zaken op het gebied van hoger onderwijs en onderzoek in Europees en mondiaal verband.

Maatstaven voor succes

Verankeren UvA-partnerbeleid

In de komende strategieperiode wordt een UvA-breed partnerbeleid ontwikkeld met ruimte voor differentiatie voor accenten op decentraal niveau. Succesvolle samenwerkingsverbanden met *preferred partners* worden substantieel uitgebreid, minder succesvolle verbanden worden gefaseerd beëindigd.

Vergroten zichtbaarheid en belangenbehartiging in Brussel

De UvA stelt op korte termijn een 'aanvalsplan' op, gericht op het vergroten van de zichtbaarheid en lobbycapaciteit bij de Europese Commissie.

Versterken inzet in LERU verband

De UvA ontwikkelt een interne structuur om LERU-resultaten beter te integreren met UvA-beleid en -initiatieven en versterkt zo haar inzet en de relevantie voor de eigen organisatie.

4. De UvA versterkt haar internationale identiteit, faciliteert gericht de sociale integratie en inclusiviteit binnen haar academische gemeenschap en positioneert zich als een aantrekkelijke internationale werkgever

Uitdagingen: I, II, IV, VI en VII

Het internationale en multiculturele karakter van Amsterdam en de UvA gaan hand in hand...

Een internationale universiteit in een stad met meer dan 180 nationaliteiten zou een voortrekkersrol moeten spelen in het creëren van een open, internationale studie- en werkcultuur waarin diversiteit als meerwaarde wordt beschouwd. In dit verband is er ook oog voor de diversiteit binnen de internationale studentenpopulatie en het belang van sociale integratie tussen Nederlandse en internationale studenten en staf voor alle leden van de gemeenschap.

echter, sociale integratie gaat niet vanzelf...

Nu de internationale studenten en staf een substantieel deel vormen van de academische gemeenschap is het essentieel de sociale integratie van deze heterogene groepen studenten en collega's gericht te bevorderen. Dit is ook in het belang van de Nederlandse studenten en collega's. Het gaat hier om het verzorgen van een 'soft landing'. Belangrijker nog is de periode waarin de net gearriveerde leden van onze gemeenschap door goed verzorgde introductie-programma's en een toegesneden aanbod van dienstverlening maximaal gefaciliteerd worden om zich thuis te voelen in de UvA-gemeenschap.

en maximale inspanning om te voorzien in huisvesting voor internationale studenten en staf is een onmisbare voorwaarde.

Nu steeds meer internationale bachelor- en masterstudenten en PhD's voor een opleiding aan de UvA kiezen, is de urgentie om te voorzien in een sluitend aanbod voor huisvesting groter dan ooit. De UvA spant zich in de komende strategieperiode daarom verder in om in overleg met relevante partijen, waaronder de Gemeente Amsterdam, woningcorporaties en andere partijen, het aanbod van beschikbare studentenhuishuisvesting uit te breiden.

De uitwerking van het internationaal werkgeverschap vraagt aandacht...

De UvA is een van de grootste internationale werkgevers in de stad Amsterdam. Dit dient ook tot uiting te komen in de uitwerking van haar HR-beleid, in het bijzonder in de dienstverlening aan internationale onderzoekers en stafleden. In dit verband kunnen zaken rond een soepele aankomst in Amsterdam, huisvesting, maar ook 'spouse care' bijdragen aan het vergroten van de aantrekkelijkheid van de UvA als werkgever voor internationals. De UvA heeft een bewuste keuze gemaakt een tweetalige universiteit te zijn, dit impliceert het structureel beschikbaar stellen van Engelstalige communicatie (governance).

in een organisatie-ontwerp dat past bij de schaalgrootte en het ambitieniveau....

Vanwege de sterke groei in de internationalisering van de UvA, zowel in het onderwijs, het onderzoek als de organisatiecultuur, is het tijd om stil te staan bij de interne organisatie van internationalisering over de gehele breedte. Dit vergt onder andere een reflectie op de slagvaardigheid van de centrale stafafdelingen en diensten. Een van de relevante thema's voor de internationaliseringsstrategie, is de integrale veiligheid van de academische gemeenschap, zowel op en om de campussen als voor de studenten en onderzoekers die in het kader van studie of onderzoek in het buitenland verblijven. Het vergroten van de institutionele inbedding van het internationaliseringsbeleid wordt in dit nieuwe organisatie-ontwerp verder versterkt.

Initiatieven /actielijnen

4.1 Versterken ‘soft landing’ van studenten en staf

- De UvA bouwt de dienstverlening op het vlak van een ‘soft landing’ verder uit met grotere aandacht voor de vormgeving van de introductieperiode van internationale studenten en staf.

4.2 Huisvesting internationale studenten en PhD’s

- De UvA start een taskforce huisvesting en werkt met hoge prioriteit een plan uit om in de komende jaren een sluitend aanbod aan huisvesting voor internationale studenten en PhD’s te realiseren.

4.3 Uitwerken positie van UvA als internationaal werkgever

- De UvA verbindt de thema’s uit de HR-agenda aan het internationaliseringsbeleid met speciale aandacht voor de behoeftes van de internationale onderzoekers en stafleden.

4.4 De UvA verbetert het organisatie-ontwerp voor internationalisering

- De UvA evalueert op korte termijn de bestaande rol- en taakverdeling op het vlak van internationalisering en ontwikkelt een organisatie-ontwerp dat aansluit bij de grotere schaalgrootte en geformuleerde ambities. In dit verband wordt ook aandacht besteed aan de verbinding van het integrale veiligheidsbeleid aan het Strategisch Kader Internationalisering.

Maatstaven voor succes

Versterken soft landing van studenten en staf

Zichtbare tevredenheid van internationale studenten en staf over de dienstverlening rondom een ‘soft landing’ en het optimaliseren van de introductieperiode gericht op verbeterde sociale integratie in de UvA gemeenschap.

Huisvesting internationale studenten en PhD’s

Oplevering huisvestingsplan in 2018. Streven is om tenminste alle inkomende internationale eerstejaarsstudenten en PhD’s een aanbod voor huisvesting te kunnen doen.

Uitwerken positie als internationaal werkgever

Expliciete verbinding van thema's HR-agenda aan internationale doelgroep, blijkend uit het opzetten en versterken van de zichtbaarheid van gerichte dienstverlening voor internationale staf, zoals spouse care-initiatieven.

Organisatie-ontwerp internationalisering

De UvA werkt op korte termijn een vernieuwd organisatie-ontwerp voor de inzet en uitvoering van internationalisering uit, waarvoor deze strategie leidend is.

Overzicht initiatieven en actielijnen

Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van alle initiatieven en actielijnen die voortvloeien uit de hoofddoelstellingen en beleidskeuzes in het Strategisch Kader Internationalisering. In de zomer van 2017 wordt een werkplan opgesteld voor de implementatiefase, inclusief een prioritering van actielijnen. In september 2017 wordt gestart met de uitwerking van de initiatieven en actielijnen.

Doelstelling 1

- 1.1 International Classroom
- 1.2 Studentenmobiliteit
- 1.3 Student Experience
- 1.4 Versterken internationaal alumninetwerk

Doelstelling 2

- 2.1 Internationale werving met oog voor versterken diversiteit en heterogeniteit
- 2.2 Uitbreiden beurzenprogramma's
- 2.3 Doorontwikkeling UvA Summer School
- 2.4 Vluchtelingenbeleid

Doelstelling 3

- 3.1 Uitwerking UvA-partnerbeleid
- 3.2 Vergroten zichtbaarheid en belangenbehartiging Brussel
- 3.3 Versterken LERU-inzet en institutionele verankering opbrengsten

Doelstelling 4

- 4.1 Versterken ‘soft landing’-introductieperiode studenten en staf
- 4.2 Huisvesting internationale studenten en PhD’s
- 4.3 Uitwerken positie UvA als internationaal werkgever
- 4.4 Analyse en verbetering organisatie-ontwerp voor internationalisering en verbinding integraal veiligheidsbeleid