

WEAVING MINDS & CHARACTERS

Strategie op weg naar 2027



WEAVING MINDS & CHARACTERS

Strategie op weg naar 2027





INHOUD

1 —	WOORD VOORAF: WEAVING MINDS & CHARACTERS	6
2 —	WE WORDEN UITGEDAAGD	14
3 —	WAARDEN VAN WAARUIT WE WILLEN WERKEN	20
4 —	CURIOUS: WE WILLEN NIEUWSGIERIG ZIJN	24
5 —	CARING: WE WILLEN ZORGZAAM ZIJN	34
6 —	CONNECTED: WE WILLEN VERBONDEN ZIJN	42
7 —	COURAGEOUS: WE WILLEN MOEDIG ZIJN	50
8 —	AAN DE SLAG	58
9 —	DANKWOORD EN COLOFON	62



WOORD
VOORAF



WOORD VOORAF

Weaving Minds & Characters beschrijft de strategie van Tilburg University en wat er volgens ons nodig is om onze universiteit voor te bereiden op een volgende eeuw. Binnenkort bestaan we 100 jaar. Opgericht in 1927 als Rooms-Katholieke Handelshoogeschool zijn we nu, bijna 100 jaar later, uitgegroeid tot een bloeiende middelgrote universiteit. In 2027 zijn wij ook internationaal erkend als een toonaangevende universiteit op de mens- en maatschappijwetenschappen.

‘WE LEVEN IN EEN TIJD WAARIN ZELFS DE VERANDERINGEN VERANDEREN’

We leven in een tijd waarin zelfs de veranderingen veranderen. Onderzoekers spreken zelfs van het antropoceen - het tijdperk waarin het aardse klimaat en de atmosfeer de gevolgen ondervinden van menselijke activiteit - dat ons fundamentele vragen stelt binnen alle disciplines, waarover er binnen onze academische gemeenschap wordt nagedacht en gedoed. Een in het oog springende verandering is de oprukkende betekenis van digitale technologie, die van fundamentele invloed is op de mens en de maatschappij die we willen begrijpen. Die digitalisering biedt ook tal van nieuwe kansen en uitdagingen die de kern van onze

universitaire opdracht raken: het verzorgen van uitstekend academisch onderwijs, het doen van voortreffelijk en vernieuwend onderzoek, en dat alles mede in verbinding met een samenleving, die van ons mag verwachten dat we een bijdrage leveren aan de ontwikkeling daarvan.

Samen met zeer velen binnen onze academische gemeenschap hebben we de afgelopen maanden intensief gesproken over wat de komende jaren nodig is op weg naar ons bijzondere jubileumjaar. Het was mooi om te zien dat discussies over grotere en kleinere vragen en uitdagingen resoneerden in onze academische gemeenschap, vaak nog aangevuurd door bijdragen van externe partijen. **De beraadstafels** met zeer gemotiveerde collega's, speelden een belangrijke rol. Er was een intensieve verbinding met strategieformulering in onze faculteiten, en er zijn vele zeer informatieve en inspirerende gesprekken gevoerd met een aselechte groep alumni, studenten en medewerkers. Er was veel enthousiasme, verbondenheid en toewijding bij het formuleren van de belangrijke vragen van de toekomst en het zoeken naar wijzen waarop onze universiteit kan bijdragen tot antwoorden hierop. Er is een groot commitment om te zorgen dat in onze universiteit het goede gebeurt en iedereen kansen krijgt.

Dit document is daarvan de uitkomst. Het kreeg als titel **Weaving Minds & Characters** en biedt richting aan de stappen die we in de komende periode willen zetten: een actuele visie waarin onze waarden centraal staan. Waarden die zijn verweven met elkaar en de universiteit. Waarden die richting geven aan ons gedrag en onze keuzes: curious, caring, connected en courageous.

‘WE WILLEN ZÈLF DIE VITALE, INCLUSIEVE EN DUURZAME SAMENLEVING ZIJN’

Karaktervorming en identiteit staan in een lange traditie aan Tilburg University. Studenten en medewerkers moeten zich hier in vrijheid en onderlinge verbondenheid kunnen ontplooiën tot verantwoordelijke en maatschappelijk betrokken personen, mede doordat zij zich tijdens hun tijd in Tilburg actief ook kunnen verdiepen in onder andere cultuur, filosofie en religie. Karaktervorming vraagt om het verwerven van intellectuele zelfstandigheid, zelfreflectie, maatschappelijke en wetenschappelijke verantwoordelijkheid, kritische zin, moreel besef en ondernemingszin. Karakters worden gevormd in open dialoog, met oprechte en nieuwsgierige aandacht voor elkaars opinies en achtergronden. In deze dialoog bevragen we elkaar voortdurend en dagen we elkaar uit op basis van gedeelde waarden. We zijn een universiteit die verder bouwt op haar fundamenten, door op eigentijdse en innovatieve wijze onderzoek te doen en samen vorm te geven aan academische betrokkenheid bij maatschappelijke vraagstukken. We kijken daarbij nadrukkelijk verder dan de huidige generatie en zijn niet bang om over lastige dilemma's te reflecteren. We voelen ons verantwoordelijk voor een waarde(n)volle samenleving. We geloven in de kracht van de verbinding.

Bij het bepalen van de strategie richting 2027 laten we ons leiden door de vraag wat er nodig is om onze universiteit toekomstbestendig klaar te stomen voor een volgende eeuw. We weten wat we daarin belangrijk vinden, maar duidelijk is ook dat wat om ons heen gebeurt een grote invloed op ons heeft. Maatschappelijke en technologische veranderingen beïnvloeden sterk de inrichting

van ons onderwijs, onderzoek en organisatie. Maar we zijn tevens kritisch op de tijdgeest en bepalen onze koers met een eigen kompas. In al die turbulentie willen we een universiteit zijn met een veilig werk- en studieklimaat, waarin medewerkers en studenten samenwerken, en vanuit nieuwsgierigheid elkaar en elkaars vakgebied leren kennen. We willen een **aantrekkelijke werkgever** zijn, met een ondernemende organisatie en een verantwoorde bekostiging. Een werkgever die zorgt voor medewerkers en studenten, hun nieuwsgierigheid aanwakkert en durf stimuleert in verbondenheid met elkaar. Daarbij willen we als universiteit ook zèlf die **vitale, inclusieve en duurzame samenleving** zijn. Een gemeenschap waarin we verschillen koesteren.

We kiezen voor een **'rolling strategy'**. Dit betekent dat we onszelf niet vastleggen in actieplannen en programma's voor de komende zes jaar. We worden uitgedaagd om koers te bepalen in een context waarin veel onzeker blijft. We willen leren van de acties die we ondernemen, antwoorden geven op ontwikkelingen en inspelen op veranderingen. Deze strategie biedt daarvoor houvast en dient als een uitnodiging aan faculteiten, divisies en medewerkers om op een betrokken manier bij te dragen aan het verder ontwikkelen en realiseren van de strategie. Zo staan we in 2027 klaar voor een nieuwe eeuw Tilburg University.

College van Bestuur en Decanen



‘DE METAFOR VAN ‘VERWEVENHEID’
PAST BIJ HET DNA VAN TILBURG ALS
TEXTIELSTAD’

WEAVING CHARACTER

Deze strategie wordt opgespannen langs vier draden: onze waarden curious, caring, connected en courageous. Waarden die we tot ‘leven willen laten komen’ in de vele activiteiten die we ondernemen. Onze waarden vormen in **samenhang** sterke draden die in elkaar verweven zijn. Binnen een universiteit komen veel verbindingen samen, intern met elkaar, verder wereldwijd, Europees, regionaal, stedelijk en met de ons omliggende wijken en buurten. Onze kracht en ambitie ligt in het ‘verweven’ van die verbindingen. De afzonderlijke draden vormen samen een onbreekbare kabel.

‘ONZE WAARDEN EN ACTIVITEITEN ZIJN MET ELKAAR VERWEVEN’

Visueel symboliseren we dat met het creatieve werk van de Tilburgse kunstenaar Sigrid Calon. Van haar is in ons onderwijsgebouw CUBE het kunstwerk genaamd **Weaving Character** te bewonderen. Daarin wordt op abstracte wijze de onderwijsvisie van de universiteit (kennis, kunde, karakter) verbeeld. Treffend is dat er tevens een relatie wordt gelegd met het gedachtegoed van de *founders* van de Roomsche Katholieke Handelshoogeschool. Rectores magnifici als Thomas Goossens, Frans Weve, Han Kaag en Martinus Cobbenhagen zagen de universiteit als een ‘verweven’ gemeenschap van docenten, studenten en alumni. Zij bepleitten een brede vorming, in wetenschappelijke, maatschappelijke en katholieke zin.

Weaving Character staat tevens symbool voor een creatieve uiting waarin belangrijke ‘draden’ in onze strategie ‘verweven’ worden: de waardenmix, samenwerking, multi- en interdisciplinariteit, duurzaamheid, ecosystemen, complexiteit (onderzoek), artificiële intelligentie, digital sciences, hybride werken, diversiteit, ontknopen, om er enkele te noemen. De verwevenheid met de plannen van onze faculteiten laten we zien in de omkaderde vensters, die verderop in dit document terugkomen.

De metafoor van ‘verwevenheid’ past bij het DNA van Tilburg als textielstad: de textielindustrie speelde een prominente rol in het ontstaan en ontwikkelen van de stad. Het werk van Calon bestaat uit 30 geweven ‘vlaggen’ en is ontwikkeld in nauwe samenwerking met Tilburg University en het TextielLab. De vlaggen zijn gebaseerd op elementen uit het logo van de universiteit waaruit talloze vormcomposities te maken zijn. Dat geeft weer uitdrukking aan het idee dat karakters gevormd kunnen worden, maar van nature variëren.

Kortom, het kunstwerk Weaving Character verwijst naar verwevenheid van karakters, van de universitaire gemeenschap en haar omgeving. Samen vormen ze het kleurrijke tapijt van onze community.



WE WORDEN
UITGEDAAGD

WE WORDEN UITGEDAAGD

We worden uitgedaagd. Door onze medewerkers en studenten. We zijn ambitieus, en willen een goede en prettige universiteit zijn en blijven. Daarom staan we samen stil bij de vraag wat dat eigenlijk is 'een goede universiteit zijn', en wat daarvoor in deze tijd nodig is voor onze studenten, medewerkers, onze partners en de samenleving. Onze **reactie op de pandemie** laat zien dat we in staat waren om aanpassingen in ons onderwijs en onderzoek door te voeren door de enthousiaste inzet van velen. Het gevoel is bij velen versterkt, dat we iets nieuws deden, samen, dat ook voor de toekomst van belang blijft; nieuwe combinaties, nieuwe mogelijkheden. Om onze studenten voor te bereiden op de toekomst. Wat opvalt is hun optimisme, nieuwsgierigheid, engagement en sense of community. Er is reden voor optimisme: onze faculteiten, instituten, hoogleraren, onderzoekers, docenten, staf, studenten en alumni zijn gemotiveerder dan ooit om onze universiteit vorm te geven, waarvan zij de vitale kernen zijn.

'WE WORDEN GECONFRONTEERD MET SOCIALE KLIMAATVERANDERING'

We worden uitgedaagd. In een wereld, waarin binnen en buiten de universiteit indringende en dus fundamentele vragen over de **toekomst van de samenleving** worden gesteld. Thema's als duurzaamheid, digitale samenleving, vrede en veiligheid, migratie, democratie en rechtsstaat, sociale samenhang, economische en sociale ontwikkeling, gezondheidszorg en de rol van Europa zijn zowel voor wetenschap als samenleving van wezenlijk belang. Het is een tijd van duizelingwekkende versnellingen. We worden geconfronteerd met een verandering van ons **fysieke klimaat** en met onbegrepen vormen van **sociale klimaatverandering**. Indringende vraagstukken dienen zich aan. Doorbraken in wetenschappelijke kennis ontstaan door nieuwe mogelijkheden voor onderzoek, aangejaagd door digitalisering, en raken niet alleen de wetenschap maar ook de samenleving. Een samenleving die wij willen blijven begrijpen en waaraan wij als universiteit willen bijdragen.

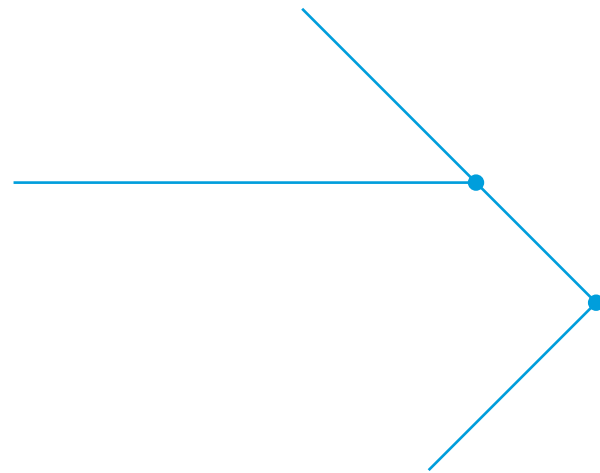
Medewerkers en studenten van Tilburg University willen vooroplopen bij het vinden van antwoorden op de vele complexe maatschappelijke veranderingen. We willen ook een voorbeeldrol hebben in de **duurzaamheid** van onze campus en onze activiteiten vanuit een verantwoordelijkheid naar de samenleving.

We worden uitgedaagd als instelling van hoger onderwijs en onderzoek. We moeten onze manier van werk ijken in het licht van nieuwe mogelijkheden, zoals **digitalisering** en de **enorme beschikbaarheid van data**, en uitdagingen zoals de noodzaak tot **cybersecurity**, maar ook actie ondernemen tegen de hoge werkdruk van medewerkers en studenten. De concurrentie zal nog verder groeien, zeker nu er nieuwe partijen bijkomen, mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen in (mondiaal) digitaal onderwijs en door brede toegang tot data. We verwachten wijzigingen in de regelgeving over bekostiging, het leenstelsel en internationalisering. We zullen sneller moeten reageren op die veranderingen, vooral om er zelf mede richting aan te kunnen geven.

We willen onze medewerkers en studenten inspireren, toerusten en uitnodigen hun talenten tot volle wasdom te laten komen. Daarbij is behoefte aan **meer variëteit** in loopbaanpaden en duurzame inzetbaarheid. Om de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek hoog en relevant te houden, is **meer samenwerking** nodig, bij voorkeur **interdisciplinair**. Dat vraagt soms om het verlaten van de veilige comfortzone van de eigen discipline. Maar dat biedt ook kansen om extra nieuwsgierig te zijn, en het verkennen van nieuwe methoden en technieken om de samenleving te begrijpen. Dit alles vraagt om het vermogen en de bereidheid tot het (er)kennen van elkaars talenten, het creëren van verbinding en ontmoeting, het stimuleren van gemeenschapsgevoel en het bieden van een aantrekkelijk werk- en studieklimaat. Diversiteit, inclusie en een veilige werk- en studieomgeving (sociale veiligheid) zijn essentieel, maar nog niet vanzelfsprekend.

We worden uitgedaagd. De toenemende krapte en nieuwe vragen op de arbeidsmarkt vragen om een scherpe focus op het aantrekken en behouden van talent. Verder moeten we nadenken over hoe we een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn en hoe we een prettig en inspirerend academisch werkklimaat kunnen stimuleren. Van alle medewerkers vragen we dat zij werken aan **persoonlijk leiderschap** via zelfreflectie, zelfbewustzijn, flexibiliteit en het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling.

We worden uitgedaagd. We willen studenten opleiden tot verantwoordelijke personen en leiders van de toekomst. Leiders die nadenken over **zingeving** en hun rol als mens in de samenleving. Daarover nadenken is al sinds de eerste jaren deel van het DNA van onze universiteit. Dit nadenken wordt mede gevoed vanuit de **katholieke traditie**, waarin wij geworteld zijn en op een open wijze loyaal aan willen blijven. Het mag ons onderzoek en onderwijs inspireren en uitdagen op de zoektocht naar relevante antwoorden. Het denken over en geloven in het belang van **menselijke waardigheid**, die ons vanaf het eerste begin heeft geïnspireerd, helpt ons om onze universiteit en de wetenschap een ook in onze tijd eigen en kritische positie te geven in deze veranderende samenleving. Daarom vertalen we die uitdaging in een uitvoerige gelegenheid voor **gesprek en debat** binnen onze academische gemeenschap. De waarden die we in het volgende hoofdstuk expliciet als de onze benoemen, spelen daarin een belangrijke rol.



‘HET DENKEN
VANUIT HET
BELANG VAN
MENSELIJKE
WAARDIGHEID
HELPT ONS OM DE
WETENSCHAP EEN
EIGEN KRITISCHE
POSITIE TE GEVEN’



WAARDEN VAN
WAARUIT WE
WILLEN WERKEN

WAARDEN VAN WAARUIT WE WILLEN WERKEN

In de aanloop naar deze strategie hebben we, in dialoog, vier waarden benoemd die we centraal willen zetten in ons denken en doen aan onze universiteit. Waarden waarmee we de snel veranderende en uitdagende wereld te lijf gaan en die we de komende jaren leidend willen laten zijn in onze strategische keuzes. Ze inspireren en normeren de verantwoordelijke, karaktervolle mensen die we opleiden en willen zijn. Waarden geven richting aan ons handelen, aan onze keuzes, aan individuele en collectieve verantwoordelijkheden, aan onze toekomst. Ze zijn geworteld in lange traditie en geven aan wat het betekent om deel uit te maken van Tilburg University. We willen onze waarden 'waar-maken'.

DE WAARDEN DIE WE NASTREVEN ZIJN:

- **Curious. We willen nieuwsgierig zijn.** We zijn in wezen nieuwsgierig en op zoek naar nieuwe en fundamentele kennis en inzichten. We geloven in het belang van fundamenteel en vrij onderzoek. We zijn geïnteresseerd in het nog onbekende en we realiseren ons het grote belang van het samenwerken met andere disciplines. We zijn nieuwsgierig naar de nieuwe mogelijkheden die digitalisering ons biedt om studie te maken van mens en maatschappij.
- **Caring. Wij willen zorgzaam zijn,** respecteren elkaar en onze omgeving. Wij putten kracht uit onze verschillen. Menselijke waardigheid en duurzaamheid liggen ten grondslag aan onze besluiten en ons handelen. We realiseren ons terdege dat de positie van de zwakkeren in de samenleving zeer kwetsbaar is en dat de ecologische vraagstukken enorm zijn. Ze vragen van ons een verantwoordelijkheid om de samenleving en de aarde ook voor de generaties na ons leefbaar te houden.

- **Connected. We willen verbonden zijn** met elkaar, met de samenleving, met andere disciplines en andere culturen. We omarmen variëteit en meervoudige perspectieven en erkennen en waarderen elkaar. In ons werk en onze studie leren we van andere disciplines. We staan voor de verbinding tussen onderzoek en onderwijs. Onze kennis vindt een weg in het regionale, nationale en internationale ecosysteem waarmee we verbonden zijn.

- **Courageous. We willen moedig zijn** in denken en doen. Kritisch, onafhankelijk en daadkrachtig: de academische 'spirit' en de onafhankelijkheid van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek zijn daarvoor wezenlijke (voor)waarden. We durven in te gaan tegen gevestigde opvattingen. We vertrouwen elkaar, dagen elkaar uit en geven elkaar de ruimte, ook om fouten te maken en daarvan te leren. We hebben de moed om af te wijken.

Deze kernwaarden vormen de basis voor hoe we met elkaar omgaan. Ze werken door in alle beleid, of het nu gaat om onderwijs, onderzoek, leiderschap of de inrichting van onze organisatie.

**'WAARDEN INSPIREREN EN NORMEREN DE
VERANTWOORDELIJKE KARAKTERVOLLE MENSEN
DIE WE OPLEIDEN EN WILLEN ZIJN'**

CURIOUS: WE WILLEN NIEUWSGIERIG ZIJN



CURIOUS: WE WILLEN NIEUWSGIERIG ZIJN

We willen nieuwsgierig zijn. De universitaire gemeenschap is per definitie nieuwsgierig. Dat geldt voor alle medewerkers, studenten, alumni en onderzoekers in het bijzonder. Het streven naar hoge kwaliteit is leidend voor onze inzet op onderzoek en onderwijs. Wie studeert aan Tilburg University kan zich vormen tot een kundige, zelfbewuste en betrokken academicus, die de samenleving wil begrijpen en daarin een rol wil spelen.

‘KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE EN DATASCIENCE ZIJN BELANGRIJKE BOUWSTENEN VOOR VERNIEUWING VAN ONDERZOEK’

Nieuwsgierigheid stimuleren we via ons unieke onderwijsprofiel waarin drie kernbegrippen centraal staan: **kennis, kunde en karakter**. We willen dat studenten en alumni van Tilburg University zich onderscheiden van die van andere universiteiten doordat er in hun opleiding veel aandacht wordt besteed aan intellectuele zelfstandigheid, kritische houding, wetenschappelijke- en maatschappelijke verantwoordelijkheid en ondernemendheid. Ze zijn daarmee goed toegerust om hun talenten verder te ontwikkelen, hun kennis te vergroten en constructief bij te dragen aan de maatschappij.

DIGITAL SCIENCES FOR SOCIETY

We willen nieuwsgierig zijn. Digitalisering in de samenleving is een enorme motor voor innovatie. Digitalisering biedt kansen om dingen slimmer en anders te doen, of totaal nieuwe dingen te doen. Natuurlijk zijn er vragen. Bijvoorbeeld de vraag hoe we eigenaarschap en beschikbaarheid van een steeds groter wordende hoeveelheid persoonsgegevens normeren. Hoe zorgen we ervoor dat onze data goed beschermd zijn? Hoe voorkomen we dat digitalisering ten koste gaat van belangrijke waarden als gelijkheid en democratie?

Digital sciences en social sciences & humanities zijn volgens ons onlosmakelijk verweven en dit heeft een directe invloed op hoe we ons onderzoek doen, het onderwijs inrichten en maatschappelijk relevant zijn. Technologie is niet los te denken van de sociale en maatschappelijke context die de toepassingen ervan zowel voortbrengt als gebruikt. Deze verwevenheid zal ook het profiel van onze universiteit veranderen: mens en maatschappij bestuderen kan niet langer zonder een grondige kennis van de fundamentele interactie tussen (digitale) technologie en maatschappij. Vanuit onze ambitie om de samenleving te onderzoeken en beter te maken voor burgers en bedrijven is het bovendien noodzakelijk om technologische (digitale) wetenschappen te integreren in onderzoek en onderwijs.

Strategie 2027 Tilburg School of Humanities and Digital Sciences en Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

TSHD en TSB richten zich op de verdere ontwikkeling van digital sciences, met sterke wortels in de geesteswetenschappen en sociale wetenschappen, en op de verdere ontwikkeling van geesteswetenschappen en sociale wetenschappen met digital sciences.

De verzameling en analyse van data, en hun bijdrage aan nieuwe kennis, veranderen snel. **Methoden en technieken** van onderzoek ontwikkelen zich in hoog tempo en laten onze faculteiten en disciplines niet onberoerd. Van theologie tot econometrie, van psychologie tot rechtsgeleerdheid: zowel in object als methode van onderzoek gaat de digitalisering het wetenschappelijke doen en denken meer dan ooit bepalen. Dat geeft risico's, maar biedt tevens mooie kansen. Het is onze ambitie om bij die vernieuwing van het fundamentele en toegepaste onderzoek voorop te lopen. Digitalisering geeft nieuwe mogelijkheden om het samenleven te bestuderen: de digitale Durkheim werkt in Tilburg. We willen een internationaal toonaangevende universiteit van social sciences & humanities zijn en het portfolio van methoden en technieken van onderzoek binnen onze wetenschapsgebieden verbreden.

Digitalisering werkt ook door in de inhoud van ons onderwijs en wat we studenten bieden. We gaan daarom een **basis cursus digital sciences** aanbieden voor elke student, mogelijk een **interfacultair** programma waar alle faculteiten een perspectief op digital sciences inbrengen (en dat daarmee ook aantrekkelijk is voor alle studenten). De basiskennis reikt verder dan alleen een specifieke programmeertaal, het gaat ook om modellen en concepten achter zo'n taal of de technologie in meer generieke zin, om manieren van denken ('computational thinking'). Digitalisering en de effecten hiervan zal een onderdeel worden van het brede filosofieonderwijs en de brede vorming die elke student nu al bij ons krijgt.

We zien dat het ontwikkelen en genereren van data niet meer het exclusieve domein van de wetenschap is. Voor wetenschappers verschuift de aandacht steeds meer van 'ontwikkelen van data' naar **'toegang en ontsluiten van data'**. We hebben een goede relatie met Centerdata en ons eigen longitudinale onderzoek. Die willen we verder versterken. We gaan onze wetenschappers beter toerusten om met hoogwaardige data te werken door te investeren in grootschalige infrastructuur voor researchdata (onder meer met een dataplatform en waar nodig een biobank). Ons Research Data Office gaan we hier sterker voor inzetten.

Strategie 2027 Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

Wij willen de onderzoeksomgeving verbeteren voor het ontwikkelen, delen en toepassen van methoden voor digital sciences door te investeren in een infrastructuur die data-intensief onderzoek ondersteunt.

We hebben de ambitie om onze kennis van de wetenschapsgebieden digital sciences en social sciences & humanities in te zetten voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit komt samen in het nieuwe **platform Digital Sciences for Society**. We versterken daarmee het profiel van Tilburg University en social sciences & humanities en ons portfolio op het gebied van digital sciences. Meer dan voorheen zoeken we de samenwerking met publieke en private partners. Hierbij betrekken we ook onze goede samenwerking in Mindlabs en de Jheronimus Academy of Data Sciences (JADS). We richten een **Digital Competence Center** in, waarmee de aanwezige kennis en kunde beter voor elkaar beschikbaar komt.



**'WE GAAN EEN
BASISCURSUS
DIGITAL SCIENCES
AANBIEDEN VOOR
ELKE STUDENT'**

LEVEN LANG ONTWIKKELEN

We willen nieuwsgierig zijn. In de snel bewegende maatschappij zien we meer dan ooit een opdracht om kennis te blijven ontwikkelen en te delen, een leven lang nieuwsgierig te blijven. **‘Leven lang Ontwikkelen’** (LLO) wordt onze vierde kerntaak (naast onderzoek, onderwijs en impact). Dat doen we met elkaar in onze academische gemeenschap. We willen de komende jaren het aandeel in het postacademisch onderwijs fors opschroeven. Digitalisering stelt ons in staat om wereldwijd erkende niche-opleidingen aan te bieden, zeker aan onze alumni maar ook aan nieuwe doelgroepen die soms letterlijk ver weg van de universiteit blijven.

In Tilburg kun je afstuderen, maar je bent er nooit uitgestudeerd. De alma mater blijft je voeden. We streven naar een onderscheidend, concurrerend en samenhangend LLO-aanbod waarmee we invulling geven aan onze maatschappelijke taak om kennis te delen en impact te genereren. LLO-activiteiten sluiten aan bij onze disciplinaire onderzoeksterktes en de interdisciplinaire maatschappelijke thema’s waarmee de universiteit zich profileert. De vraag vanuit de markt is niet alleen bepalend voor een optimaal aanbod, maar ook de voortdurende wisselwerking tussen ‘inside-out’ en ‘outside-in’, tussen onderzoeksgedrevenheid en maatschappelijke behoefte.

‘LEVEN LANG ONTWIKKELEN WORDT ONZE VIERDE KERNTAAK’

We ondersteunen onze docenten, departementen en faculteiten om actief te zijn in leven lang leren. We heroriënteren daartoe de relatie met **TIAS business school**. De campussen in Tilburg, Den Bosch en Utrecht bieden ruime kansen, evenals de samenwerking met de TU Eindhoven in TIAS. We profiteren ook van de daarmee al opgedane ervaringen bij JADS. Het is onze ambitie om de Brabantse ecosystemen met nieuwe kennis te voeden. Wij zijn deel van Midpoint Brabant, Brainport, maar ook de rest van de wereld mag op ons rekenen. We gaan een wereld ontdekken en bedienen.

Leven lang Ontwikkelen zien we niet louter als onderwijsactiviteit maar ook als een bijzondere dienstverlening voor wie specifieke ondersteuning nodig heeft. Denk aan studentoriëntatie en loopbaanontwikkeling, studentgerichte leertrajecten, modulaire curricula, digitale leerplatformen en doelgroepgerichte marketing. Om de verankering ervan te waarborgen werkt Tilburg University toe naar een unit die ondersteunt en de regie voert over de ontwikkeling, productie en het vermarkten van LLO- initiatieven in nauwe samenwerking met faculteiten en TIAS.

Strategie TIAS School for Business & Society

We werken stapsgewijs toe naar een modulair curriculumaanbod binnen het onderwijsportfolio waarbij in de toekomst deelnemers in grotere mate de mogelijkheid krijgen om (delen van) het eigen curriculum vorm te geven op basis van samenstelling, volgorde en instapmoment. Om dit te realiseren investeert TIAS de komende jaren in haar digitale infrastructuur en zijn wij reeds gestart met het herontwerpen van onze programma- en curriculumstructuur.

ORIENTATIE OP DE ARBEIDSMARKT EN MAATSCHAPPIJ

We willen nieuwsgierig zijn. Uit onderzoek onder bachelorstudenten (Bachelor Outflow Survey, Tilburg University, 2021) blijkt dat **arbeidsmarktorientatie** erg belangrijk is. We willen daarom de verbinding en oriëntatie met de arbeidsmarkt sterker maken en zullen in al onze bacheloropleidingen een ‘mobility window’ inrichten met drie varianten: een internationale ervaring, een interdisciplinair accent of een arbeidsmarktorientatie. Het wordt mogelijk om een stage of praktijkopdracht te doen.

Strategie 2027 Tilburg School of Catholic Theology

Onder het motto Understanding Society toont de theologische faculteit aandacht voor de problematiek van levensbeschouwelijke fragmentatie en identiteitsvragen. Zij maakt werk van ‘religious literacy’ en wil alumni afleveren wier expertise inzake religie een bijdrage levert aan beleidsmakers, de media, NGO’s en de sectoren van onderwijs en zorg.

Het College van Bestuur is nieuwsgierig naar de inbreng van studenten bij de besluitvorming. Om die reden zijn we van plan om een **studentassessor** toe te voegen aan het college. De studentassessor brengt het studentperspectief in bij collegevergaderingen en zorgt voor een brugfunctie tussen de studentassessoren in de faculteiten, de studentenorganisaties en de studentenfracties in de universiteitsraad. Tevens hecht het College van Bestuur sterk aan de inbreng vanuit het maatschappelijke veld. Daarom wordt er een maatschappelijke adviesraad ingesteld die het College van Bestuur adviseert over vraagstukken rond de maatschappelijke inbedding van de universiteit.

BLENDED LEARNING MET HET TILBURGS ONDERWIJSPROFIEL

Tilburg University biedt een gevarieerd, samenhangend pakket van opleidingen dat studenten vanuit onze **onderwijsvisie** toerust met kennis, kunde en karakter. De onderwijsvisie houden we komende periode vast en proberen we nog beter te integreren in de onderwijsprogramma's.

We blijven het **opleidingenportfolio** vernieuwen, waarbij we kritisch kijken naar ons bestaande aanbod en waar mogelijkheden liggen om een kwaliteitsverbetering door te voeren. Onderwijs in kerndisciplines blijven we onderhouden en hebben een vaste plaats in ons onderwijsaanbod. Maar bij de vernieuwing van ons portfolio volgen we ook de lijnen van de strategie. We stimuleren daarom opleidingen die voortkomen uit samenwerkingen tussen faculteiten en interdisciplinair zijn.

Strategie 2027 Tilburg School of Humanities and Digital Sciences

TSHD wil een centrale rol spelen bij de ontwikkeling en implementatie van blended learning met didactisch goed doordachte combinaties van fysiek en online onderwijs. We zien blended learning als een manier om gestalte te geven aan de kernprincipes van het TEP (Tilburg Educational Profile).

In de **international classroom** streven we naar betere verbinding tussen onze Nederlandse en internationale studenten. Zij hebben in een aantal gevallen nog te weinig contact met elkaar. Terwijl juist dat contact een zelfstandige bijdrage levert aan de kwaliteit van onze opleidingen. Internationalisering is geen doel op zich, dus instellingscollegegelden moeten integraal kostendekkend zijn. Waivers zijn een uitzondering alleen om de kwaliteit van de opleiding een boost te geven.

'WE NODIGEN EEN STUDENTASSESSOR UIT TOE TE TREDEN TOT HET COLLEGE VAN BESTUUR'

De pandemie heeft universiteiten gedwongen om onderwijs online aan te bieden. Online onderwijs kan de kwaliteit en de flexibiliteit van ons onderwijs in sommige gevallen versterken, maar we koesteren de meerwaarde van campusonderwijs. Digitalisering zetten we in met als doel de kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren. Door het **Blended Learning-model** kan de student veel van de vereiste kennis en inzichten tot zich nemen door begeleid zelfstandig te studeren, alleen of in groepsverband, en op het tijdstip en de plaats van zijn keuze. Contactmomenten op de campus kunnen dan worden ingezet om de dialoog tussen studenten en docenten te verdiepen, kennis te leren toepassen en/of de meest uitdagende onderdelen van de leerstof te herzien. De verbetering van de (academische) kwaliteit van het onderwijs staat hierbij voorop: we zorgen ervoor dat blenden geen blurren wordt.

We erkennen en waarderen het belang van onderwijs en zullen de docenten nog meer dan nu ondersteunen in de opzet en uitvoering van hun onderwijs. Wij bieden hen mogelijkheden om met innovatie hun onderwijs te versterken en zichzelf professioneel verder te ontplooien. Dit doen we middels een gemeenschappelijk **platform** waarin de positieve ervaringen, opgedaan met het Digital Education Enhancement Program (DEEP), kunnen worden voortgezet. Dit platform, dat lokaal in de faculteit ondersteuning biedt, geeft vorm aan de samenwerking van verschillende divisies en de faculteiten (professionalisering, ondersteuning, innovatie en onderzoek).

'WE ONTWIKKELEN GEMEENSCHAPPELIJK PLATFORM VOOR ONDERWIJSINNOVATIE'



A photograph of three people walking along a path in a forest. On the left, a woman in a green sweater and blue pants holds a tablet. In the center, a woman in a bright yellow coat and red top walks. On the right, a man in a blue denim jacket and black pants also holds a tablet. The scene is overlaid with a white geometric grid of lines and dots. The text 'CARING: WE WILLEN ZORGZAAM ZIJN' is written in white on the left side of the image.

CARING:
WE WILLEN
ZORGZAAM ZIJN

CARING: WE WILLEN ZORGZAAM ZIJN

We willen zorgzaam zijn. We willen de maatschappij begrijpen en bestuderen (Understanding Society) maar ook bijdragen aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Dat is wat ons drijft. Eén van de oprichters van Tilburg University, Martinus Cobbenhagen, vond dat wie de samenleving wil begrijpen, er actief en bewust bij betrokken moet zijn. Dit gedachtegoed vormt nog altijd de basis voor onze universiteit. We willen dat onze studenten op het puntje van hun stoel zitten.

Onze universitaire gemeenschap bestaat uit verantwoordelijke denkers en doeners. Het onderwijs, onderzoek en onze initiatieven voor maatschappelijke betekenis hebben betekenis voor een waardevolle samenleving. Een samenleving waar iedereen mee kan doen en het goede leven kan leiden.

‘WE WILLEN EEN ROL SPELEN OP HET GEBIED VAN DUURZAAMHEID, ZORG, WELZIJN & GEZONDHEID EN HET VRAAGSTUK VAN ONGELIJKHEID’

Tilburg University staat ook voor emancipatie en daarom bieden wij vanouds ruime mogelijkheid aan hbo-afgestudeerden om door te stromen naar het masteronderwijs. Velen doen dat, en vaak uitstekend. Daar zijn we trots op. We zorgen ervoor dat zij dit **premastertraject** kunnen blijven volgen. Een **master in deeltijd** wordt overwogen. We willen deze route nog duidelijker communiceren naar jongeren die door hun achtergrond niet vanzelfsprekend de stap naar een universiteit maken.

EEN VEILIGE OMGEVING

We willen zorgzaam zijn. Dat houdt in dat Tilburg University studenten en medewerkers een plek biedt om zich academisch en persoonlijk te ontplooiën, in een inclusieve en diverse gemeenschap die studenten aanmoedigt om na te denken en te discussiëren over de uitdagingen waar zij en de maatschappij voor staan. Een gemeenschap waar we elkaar kennen en waarderen.

Strategie 2027 Tilburg School of Catholic Theology

Als kleinschalige faculteit legt de TST niet alleen de klemtoon op Erkennen en Waarderen en een zorgvuldige omgang met elkaar, zij bouwt ook haar expertise op het gebied van de geestelijke verzorging verder uit, in samenwerking met andere disciplines.

Binnen Tilburg University streven we naar een sociaal **veilige omgeving** gebaseerd op openheid, integriteit, vertrouwen en transparantie uitgewerkt in het connected leading gedachtegoed. We gaan continu met elkaar in dialoog, waarbij we naar elkaar luisteren en open staan voor elkaar. De mening van anderen scherpt onze eigen gedachten en zet aan tot (zelf)reflectie waardoor we samen wellicht tot betere inzichten komen. We stimuleren samenwerking vanuit diversiteit, binnen onze universiteit, nationaal en internationaal. Waar samenwerking minder goed verloopt, kan een **ombudspersoon** bemiddelen. Een inclusieve organisatie maakt optimaal gebruik van het talent en expertise van alle medewerkers.

Dat betekent onder meer dat initiatieven op het vlak van **diversiteit en inclusie** worden voortgezet en de komende jaren een breder perspectief krijgen. Naast gender gaat het om kenmerken als nationaliteit, etniciteit, kleur, geaardheid, sociale achtergrond, leeftijd, arbeidsbijzonderheid en religie of levensovertuiging. Bewustwording en het vergroten van onze interculturele kennis en vaardigheden draagt bij aan het realiseren van een inclusieve manier van denken, communiceren en handelen.

Onze **promovendi** vormen een belangrijke en kwetsbare groep binnen onze gemeenschap. We willen de komende jaren inzetten op **welzijn**, inclusief **werkdruk**, sociale veiligheid, voorspoedig verloop van het promotietraject en onderwijs voor promovendi. We stellen promovendi in staat hun **Basiskwalificatie Onderwijs (BKO)** te halen. Verder versterken we de training van de begeleiders van de promovendi.



Strategie 2022-2027 Tilburg School of Humanities and Digital Sciences

TSHD gaat duurzaam onderzoek faciliteren en stimuleren. Duurzaam onderzoek en onderwijs dat wordt uitgevoerd door intrinsiek gemotiveerde wetenschappers, verhoogt de vitaliteit van de departementen en de faculteit. Ze willen graag dat onderzoekstijd en onderwijstijd meer in balans komen. Zo is de kwaliteit van onderzoek en onderwijs én het welbevinden van de staf gewaarborgd.

We blijven ons inspannen om het mentaal welzijn te bevorderen voor iedereen. We besteden meer aandacht aan **'student wellbeing'**. Er ligt een duidelijke visie en er zijn verschillende activiteiten gestart en ondersteuning ingericht op terrein van preventie en signalering, maar we kunnen beter. Komende periode maken we samen met studenten tijd en ruimte voor aanvullende initiatieven.

We willen zorgzaam zijn. We zetten met onze waarden in op het verankeren van **Erkennen en Waarderen** en **Connected Leading**, bij de realisatie van de gewenste (cultuur)verandering. Erkennen en Waarderen en Connected Leading brengen we samen onder de noemer **Use (y)our Talents**: een visie op talentontwikkeling gericht op alle medewerkers. We investeren in talentmanagement en -ontwikkeling, met aandacht voor bevorderingsbeleid maar ook voor horizontale ontwikkeling. Wat we met Connected Leading hebben opgebouwd, houden we vast en bouwen we verder uit. We integreren elementen van Erkennen en Waarderen, bieden extra ondersteuning bij teamontwikkeling en besteden aandacht aan diversiteit, inclusie en sociale veiligheid. Voor het wetenschappelijk personeel ontwikkelen we modellen voor loopbaanpaden waarin de verschillende domeinen - onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en teamspirit - geïntegreerd worden.

Strategie 2027 Tilburg Law School

TLS committeert zich aan de inspanningen om het gedachtegoed van Erkennen en Waarderen te implementeren binnen de universiteit en faculteit. Dit biedt kansen voor de individuele collega's en maakt ons sterker als collectief.

We excelleren ieder op ons eigen (vak)gebied, en zoeken elkaar ook op. De verschillende talenten zijn complementair en vullen elkaar aan, zodat we als team én als individu onze doelstellingen behalen. We beschouwen **talent** over de volledige duur van de loopbaan en hebben oog voor de verschillende fases in een loopbaan. Vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid ontwikkelen we voor al ons personeel beleid ten aanzien van continue ontwikkeling. Voor onze docenten geldt dat het doen van onderwijs én onderzoek de norm is.

We stimuleren een cultuur van **continue feedback, reflectie en open dialoog** en coachen leidinggevend en om het gesprek aan te gaan. We bevorderen samenwerking in (interdisciplinaire) teams, over de grenzen van organisatieonderdelen heen, waarbij ieder een bijdrage levert vanuit de eigen rol en talenten. We streven naar diversiteit in teams en benutten de verscheidenheid en complementariteit. We erkennen en waarderen teamspelers. We houden onszelf en elkaar verantwoordelijk en spreken elkaar aan op gedrag. Leidinggevend en vervullen een belangrijke rol in het realiseren van deze cultuurverandering en in het faciliteren en stimuleren van samenwerking binnen een team.

‘ERKENNEN EN WAARDEREN EN CONNECTED LEADING BRENGEN WE SAMEN ONDER DE NOEMER USE (Y)OUR TALENTS: EEN VISIE OP TALENTONTWIKKELING GERICHT OP ALLE MEDEWERKERS’

Bijzondere aandacht krijgt het **opleiden van docenten** voor het middelbaar onderwijs. Het is belangrijk dat we academisch gevormde docenten afleveren die scholieren op middelbare scholen inspireren met kwalitatief goed onderwijs en begeleiden richting academische vorming. Gezien de arbeidsmarkt is er alle reden om fors te investeren in samenwerking met partners als OMO, Fontys en Avans en mogelijk met andere universiteiten in het zuiden van ons land.

We willen zorgzaam zijn. We willen werken aan de continue ontwikkeling van onze medewerkers en ontwikkelen beleid ten aanzien van (internationale) stafmobiliteit binnen en buiten de academie. We faciliteren niet enkel verticale, maar ook horizontale ontwikkeling en mobiliteit. We hebben daarbij oog voor verschillende loopbaanpaden. Bij het ontwikkelen van modellen voor loopbaanpaden voor het wetenschappelijk personeel houden we rekening met een switch gedurende de loopbaan. We **coachen leidinggevend en** om het goede en eerlijke gesprek te voeren.

Om de sociale (ver)binding en het gemeenschapsgevoel onder medewerkers te versterken, gaan we het **onboarding-programma** vernieuwen. Nieuwe medewerkers maken vanaf het begin kennis met onze vier kernwaarden, de cultuur van Tilburg University en het (online) samenwerken in

teams. Een goede introductie zorgt voor (ver)binding van de nieuwe medewerkers met collega's en onze universitaire gemeenschap. Tijdens de onboarding komen zowel de sociale, functionele als organisatorische aspecten van het werken bij Tilburg University aan bod.

‘ONBOARDING: NIEUWE MEDEWERKERS MAKEN VANAF HET BEGIN KENNIS MET ONZE VIER KERNWAARDEN’

HEALTHY CAMPUS EN HUISVESTING

We willen zorgzaam zijn. In het kader van **Healthy Campus** zorgen we voor een campus waarin gezond gedrag gemakkelijker wordt gemaakt door een mooi aanbod op terrein van gezonde voeding en sportvoorzieningen. We onderzoeken de mogelijkheden om het natuurbeheer en -behoud te versterken. We creëren een campus die gemeenschapsgevoel, ontmoetingen, verbinding tussen studenten en samenwerking in interdisciplinaire teams stimuleert en faciliteert.

We willen zorgzaam zijn. Het vinden van goede betaalbare **woonruimte** voor studenten wordt steeds lastiger. Studentenhuisvesting is formeel niet onze verantwoordelijkheid maar die voelen we wel. Gezien het grote gebrek eraan zetten we nog actiever in op het snel realiseren van het aanbod en willen we de convenantafspraken hierover in lijn brengen met de groeiverwachtingen. Onderzocht wordt of het zelf investeren in studentenhuisvesting kan helpen om het realisatietempo te verhogen. We hebben afspraken met de belangrijke partijen in Tilburg om het aanbod te vergroten. Voor de periode 2020-2024 was het streven al om 1.900 wooneenheden voor studenten te realiseren, we gaan deze doelstelling herijken op basis van de laatste groeicijfers. **Studentenhuisvesting** is niet alleen een urgente kwantitatieve opgave maar ook een opgave in termen van kwaliteit, geschiktheid en locatie bij een veranderende studentenpopulatie. Het is wenselijk om eenheden te ontwikkelen die dit bevorderen, evenals een breder aanbod van wooneenheden met gemeenschappelijke ruimten of eenheden waar samenkomst wordt gefaciliteerd. In prijsstelling lijkt de bovenkant van de markt inmiddels goed voorzien in de stad, acties moeten vanaf nu vooral gericht worden op de kleinere beurs.

‘ZELF INVESTEREN IN STUDENTENHUISVESTING HELPT MOGELIJK OM HET REALISATIETEMPO TE VERHOGEN’



CONNECTED:
WE WILLEN
VERBONDEN
ZIJN

CONNECTED: WE WILLEN VERBONDEN ZIJN

We willen verbonden zijn. Verbondenheid met onze omgeving, verbondenheid binnen onze universiteit. De universiteit is een netwerk van verbindingen en qualitate qua verbonden met meerdere omgevingen. Zoals met de collegae binnen de Universiteiten van Nederland (UNL), collega-universiteiten in Europa en elders in de wereld. We koesteren verbindingen met NWO en KNAW. Met de provincie Noord-Brabant, de regio in Midpoint Brabant, onze stad Tilburg, en met diverse door onze wetenschappers gedragen allianties binnen en buiten onze landsgrenzen.

We intensiveren de samenwerking met het Elisabeth-Tweesteden Ziekenhuis (ETZ). We werken binnen TIAS School for Business and Society en Brainport samen met de TU Eindhoven, en zijn trots op onze gezamenlijke activiteit binnen JADS in 's-Hertogenbosch.

Verbindingen van buiten vragen om verbindingen op onze campus: telkens gevoed door de wens om door samenwerking beter onderzoek te kunnen doen, beter onderwijs te kunnen geven of om de samenleving beter van dienst te zijn, bijvoorbeeld met postacademisch onderwijs. Twee accenten vallen op: een steviger inzet op Europese verbindingen en een grotere inzet op verbindingen tussen disciplines.

We willen verbonden zijn. We kunnen nog meer van betekenis zijn als we sterke disciplines met elkaar interdisciplinair laten samenwerken. Dan telt kennis op tot uitkomsten voor vraagstukken die ertoe doen. In onze sturing houden we rekening met verschillen en stimuleren de samenwerking. We geven kaders en richting en daarbinnen ruimte en vertrouwen aan de professionals binnen onze community.

Strategie TIAS School for Business & Society

Om haar strategische prioriteiten te realiseren, acht TIAS het van essentieel belang om nauwere interfacultaire samenwerking met de faculteiten van Tilburg University na te streven. Hiertoe zullen wij ons naar de toekomst toe richten op inspirerende samenwerking in onderzoeksactiviteiten die zich laten kenmerken door een sterk maatschappelijk karakter en welke naadloos aansluiten bij de business & society signatuur van TIAS.

‘PROBLEMEN BESTUDEREN VANUIT HET PERSPECTIEF VAN MEERDERE DISCIPLINES’

Perspectieven vanuit de verschillende disciplines zorgen voor een breder begrip van een onderwerp. Wil **multi- en interdisciplinair** onderzoek echt baanbrekend zijn, dan is een solide basis in sterk disciplinair onderzoek nodig. Die basis vormt de kern van onze universiteit en die willen we verder versterken. Er is meer **samenwerking tussen disciplines** en **faculteiten** nodig: ook doorbraken in fundamentele kennis vragen om verrassende verbindingen.

Strategie 2027 Tilburg Law School

De complexiteit van maatschappelijke vraagstukken vereist teamwork, zowel binnen de academische wereld als daarbuiten. TLS zet in op samenwerking binnen en tussen de signature plans, met andere faculteiten van Tilburg University en met zusterfaculteiten binnen en buiten Nederland.

Onder het motto ‘brede welvaart’ bundelen we sterke disciplines en zetten we extra in op drie interdisciplinaire onderzoeksthema’s: 1) de **duurzaamheidstransitie**, 2) **ongelijkheid** en 3) **welzijn en gezondheid**, die we integraal verbinden met ons onderzoek. Deze brede maatschappelijke thema’s zijn niet uniek maar we bestuderen ze wel met een duidelijke Tilburgse signatuur, namelijk vanuit vier **veranderingbrengende mechanismen**: wet- en regelgeving, markten en organisaties, samenleving en burgers, en technologie en data.

Het denken over brede welvaart is ook gebaat bij een kritische reflectie op schijnbare zekerheden en vanzelfsprekendheden. We realiseren ons dat we als samenleving voor ingrijpende keuzes staan, maar zien dat dat niet gemakkelijk is. Sommigen duiden onze tijd als een tijd van treuzelen. Om het onafhankelijke grensverleggende denken te stimuleren, onderzoeken we of interdisciplinair onderzoek naar noodzakelijke en ingrijpende besluitvorming kan bijdragen aan de academische werkplaats brede welvaart.

Een substantieel deel van het budget voor onderwijs en onderzoek stellen we ter beschikking aan **interfacultaire programma's**. We kiezen voor een duidelijk programma en passen daar onze middelenverdeling en manieren van werken op aan. Samen met de faculteiten zetten we in op een percentage van minimaal 10% interdisciplinair onderzoek over de hele breedte van de universiteit.

We willen verbonden zijn. **Team science** wordt steeds belangrijker en meer staande praktijk op onze onderzoeksgebieden. Onderzoeksteams met verschillende specialismen en vanuit verschillende locaties werken samen om hedendaagse onderzoeksvragen aan te pakken. De huidige waarderingssystematieken en profielen zijn echter niet altijd geschikt om de bijdragen van individuen aan teamwetenschapsprojecten vast te leggen of te belonen. We maken daarover nieuwe afspraken binnen Erkennen en Waarderen.

‘DOORBRAKEN IN KENNIS VRAGEN OM VERRASSEDE VERBINDINGEN’

Samen met de partners willen we onze maatschappelijke betekenis versterken. Dit geschiedt voor een deel binnen initiatieven, die we voorlopig aanduiden als ‘Academische Innovatie Hubs’. In dergelijke arrangementen werken onze onderzoekers en studenten samen met strategische partners in **co-creatie** aan oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken. We verkennen dit nu op het gebied van sociale energietransitie, inclusieve arbeidsmarkt en digitale gezondheid. Deze hubs en thema's geven invulling en dragen bij aan brede welvaart, gericht op het bereiken van een samenleving met gelijke kansen en werk, een duurzame leefomgeving en voldoende economische groei. Digitalisering - human centered en toegankelijk voor iedereen - speelt ook in alle hubs een cruciale rol.

Strategie 2027 Tilburg School of Social and Behavioral Sciences

TSB committeert zich aan de inspanningen binnen Tilburg University om de samenwerking tussen academische en met externe partners bij onderzoek te versterken. TSB wil daarom investeren in het opzetten van academische werkplaatsen.

‘SAMEN MET DE PARTNERS WILLEN WE ONZE MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS VERSTERKEN’

We willen onderzoek doen naar methoden van interdisciplinair onderzoek en stellen daarom bij gelegenheid van ons volgende lustrum een leerstoel **Interdisciplinary Studies** in, die tevens een bijbehorend platform voedt. Op deze open science site wordt hoogwaardig interdisciplinair onderzoek gepubliceerd vanuit de hele wereld. De leerstoelhouder geeft, samen met het college van decanen, vorm aan een **Tilburg Platform of Interdisciplinary Studies**. De leerstoel lanceren we tijdens een internationaal congres over onze ambities op het gebied van interdisciplinair onderzoek en onderwijs.

ONDERZOEKSNETWERKEN

We willen verbonden zijn. In de afgelopen strategische periode is geïnvesteerd in het opzetten van een **grant-support** office, maar er is meer nodig. Meer dan andere universiteiten zijn wij afhankelijk van inkomsten uit collegegeld en overheidsfinanciering. We streven naar een gedifferentieerde externe financieringsstrategie. Met een gedifferentieerde aanpak in **dienstverlening**, kijkend naar het profiel van de onderzoeker en onderzoeksgroepen, willen we grant-support beter laten aanhaken. De basisexpertise (kennis van financieringsprogramma's en de voorwaarden van calls) combineren we met advisering op maat. Voor collaborative grants is bijvoorbeeld kennis van de onderzoekslijnen nodig, moeten obstakels voor de coördinator in beeld gebracht en opgelost worden, samen met de faculteiten. Belangrijk is het leren van de successen en het delen van kennis en ervaring in de hele breedte van de organisatie, niet alleen door grant-support, maar juist door wetenschappers onderling.

We gaan **actiever participeren** in nationale- en internationale onderzoeksnetwerken door in kaart te brengen waar voor de onderzoekers van Tilburg University belangrijke kansen liggen. En door informatie over toegekende subsidies, awards en kennis en ervaring te ontsluiten.

‘WE STELLEN EEN LEERSTOEL INTERDISCIPLINARY STUDIES IN BIJ ONS VOLGENDE LUSTRUM’

Het verwerven van **grants en andere** externe middelen vormen een belangrijk onderdeel van onze aanstellingseisen en bevorderingseisen. Daarbij hoort de erkenning en ondersteuning voor het werk dat in de voorbereiding gaat zitten, bijvoorbeeld in het takenpakket en in Erkennen en Waarderen. Zo werken we toe naar een situatie waarbij steeds meer promovendi uit externe middelen worden gefinancierd en het aandeel van onze middelen uit de tweede en derde geldstroom significant is gegroeid.

Strategie 2022-2027 Tilburg School of Economics and Management

Wij blijven onze departementen proactief ondersteunen bij het identificeren van mogelijkheden en het ontwikkelen van voorstellen voor het verkrijgen van onderzoekssubsidies.

We zetten **fondsenwerving** in als onderdeel van een gedifferentieerde externe financieringsstrategie. We brengen in beeld waar kansen liggen voor fondsenwerving en hoe deze middelen onze onderzoeksagenda kunnen versterken. Op deze wijze brengen we in kaart voor welke thema's en onderzoeklijnen fondsenwerving een kansrijk perspectief biedt.

SAMENWERKINGSVERBANDEN

We willen verbonden zijn. Met **lokale en regionale partijen en netwerken** werken we samen. Datzelfde doen we in Europees verband met onze partners in het European University ENGAGE netwerk. Het (sociale) ondernemerschap van onze medewerkers en studenten willen we uitbouwen in de spoorzone van Tilburg en blijven we ondersteunen met ons ondernemerschapprogramma **IQONIC**. We versterken de cultuur van samenwerken met bedrijven, (regionale) overheden, maatschappelijke partijen, burgers en andere stakeholders. Effectieve deelname aan ecosystemen vereist standvastige keuzes en beleid, het creëren van de juiste randvoorwaarden en goede coördinatie, niet alleen met partijen in het ecosysteem maar ook tussen niveaus op onze universiteit.

De **gemeente Tilburg** is voor ons een belangrijke samenwerkingspartner. Samen willen we een bijdragen leveren aan het verder ontwikkelen van de stad. Dat krijgt vorm in een samenwerkingsagenda waar thema's als studentenhuisvesting, cultuur & inclusie en het kenniskwartier onder vallen. We gaan ook samen investeren in de stad door samen onderzoek te doen in de wijken. Hiervoor zetten we een gezamenlijk onderzoeksprogramma op.

‘VERBINDING EN ONTMOETING ZIJN ESSENTIEEL’

GROENE EN LEVENDIGE CAMPUS

We zijn verbonden. Onze **campus** is een bruisende en groene omgeving, een veilige en open omgeving. Om effectief samen te werken en elkaars talenten te (er)kennen, is verbinding en ontmoeting essentieel. Doordat de fysieke ontmoetingen tijdens de coronapandemie sterk zijn afgenomen, zijn we nog meer gaan beseffen hoe waardevol het **gemeenschapsgevoel** is. We nemen de groene campus een stukje mee naar huis. We zetten in op het ontwikkelen van een hybride groene campus voor grotere groepen studenten, medewerkers en alumni en waar we nog meer dan nu inzetten op **ontmoeting en dialoog**.

We gaan 's avonds en in het weekend weer **culturele evenementen op de campus** programmeren zodat de ontmoeting met onze omgeving, onze burens wordt versterkt. Bekeken wordt welke aanvullende faciliteiten hiervoor nodig zijn. Speciale verantwoordelijkheid voelen we voor kunst, cultuur en het stimuleren van brede vorming. Dat gebeurt onder meer bij Studium Generale.

Hybride werken kan voor individuele werknemers prettiger en duurzamer werken zijn. Daarvoor is nodig dat teams bewust kiezen wat op afstand kan en wanneer ze elkaar op de campus ontmoeten. Fysieke ontmoeting in het werk blijft belangrijk, bijvoorbeeld om toevallige uitwisseling van ideeën mogelijk te maken. Onze campus wordt nog meer ingericht op ontmoeting. Een campus die uitnodigt mensen uit verschillende vakgebieden, departementen en faculteiten te verbinden. We blijven onze digitale communities voor studenten, medewerkers en alumni ontsluiten, benutten en onderhouden.

De **campusontwikkeling** in Den Bosch, Utrecht en Tilburg(-centrum) moet passen bij onze werkwijze en kwaliteitsnormen. Het blended onderwijs, interdisciplinair onderzoek, hybride werken en ondernemerschap worden gefaciliteerd. We onderzoeken de mogelijkheid tot shared research facilities, zo nodig in nieuwbouw.

COURAGEOUS:
WE WILLEN
MOEDIG ZIJN

COURAGEOUS: WE WILLEN MOEDIG ZIJN

Moedig zijn betekent doelen stellen die de vraag kunnen oproepen: zijn ze wel realistisch? Maar, noblesse oblige, investeren in een academische geest vraagt om ruimte voor ondernemend denken, voor de mogelijkheid om het verkennen van pistes met vragen die soms heel lang vragen blijven. Een dergelijke houding is ook voor de samenleving van belang, want in een wereld waar veel verandert, kunnen we de toekomst niet in met alleen een achteruitkijkspiegel. Ook de weg voor ons is nog vol van onzekere bochten. Eenieder moet dan toch de durf hebben besluiten te nemen, om voorstellen te schrijven die bestaande paden even laten voor wat ze zijn. Dat is het bestaansrecht van een universiteit: vanuit een onafhankelijke geest nieuwe wegen verkennen.

In 2027 zijn wij ook internationaal erkend als een toonaangevende universiteit op de mens- en maatschappijwetenschappen. Dat uit zich onder meer in het duidelijk toegenomen succes in het verkrijgen van bijvoorbeeld prestigieuze beurzen, zoals een veni-, vidi-, vicisubsidie, een ERC-grant of een Spinozapremie. Het uit zich ook door het realiseren van een hogere positie op de voor ons relevante (onderwijs)rankings, een excellente beoordeling op visitaties of door samen met maatschappelijke partners van betekenis te zijn voor de maatschappij. De reputatie van onze universiteit is daardoor in 2027 verder versterkt.

Moedig zijn betekent ook **buiten de lijntjes kleuren** waar dat nodig is en verantwoordelijkheid nemen waar die er formeel niet is. We gaan uit van vertrouwen in plaats van controle. We durven het aan studenten meer mogelijkheden te geven in het onderwijs en daarmee bij te dragen aan brede vorming. We zijn moedig om fors te investeren in de student-stafratio.

‘MOEDIG ZIJN BETEKENT WAAR NODIG BUITEN DE LIJNTJES KLEUREN’

FLEXIBILITEIT IN HET ONDERWIJS

Studenten krijgen de mogelijkheid om de brede vorming binnen hun studie vorm te geven. We willen het makkelijker maken om **vakken aan andere faculteiten en universiteiten** te volgen, praktijkstages te doen, veldoriëntaties uit te voeren en in te werken in een studententeam aan de realisatie van baanbrekende producten. Flexibelere leerlijnen worden mogelijk. Barrières daarvoor zijn er over vijf jaar niet meer.

STUDENT-STAFRATIO

De afgelopen jaren zijn we gegroeid naar een middelgrote universiteit met meer dan 20.000 studenten. Deze omvang willen we de komende jaren vasthouden. Stabilisatie in **studentenaantallen** geeft ons de kans om kleinschaligheid en kwaliteit beter te borgen. Door de groei die wij hebben doorgemaakt, is onze **student-stafratio** achtergebleven. Het aantrekken en vasthouden van kwalitatief goed personeel ter facilitering van de groei is een grote uitdaging gebleken. Die opdracht kunnen we wel als een moedig project neerzetten.

‘DE BEKOSTIGING IS ONVOLDOENDE MEEGEGROEID OM DE WERKDruk TE BEPERKEN’

Vergeleken met het aantal studenten is onze universiteitsformatie laag. Komende periode willen we dat bijsturen. Samen met de faculteiten starten we een ambitieus programma om de student-stafratio te verbeteren. We gaan gezamenlijk investeren. De verwachting is dat we hierdoor de werkdruk van de medewerkers kunnen verminderen en het onderwijs aan onze studenten kunnen verbeteren. De **bekostiging** is onvoldoende meegegroeid om de werkdruk te beperken en de noodzakelijke verwevenheid van onderwijs en onderzoek te handhaven. Daartoe moeten we het vaak voorzichtige begrotingsbeleid achter ons laten en durven investeren in uitbreiding van wetenschappelijk personeel.

DUURZAAMHEID EN KLIMAAT

We willen moedig zijn. We nemen onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de klimaatverandering. Daartoe stellen we zeer ambitieuze doelen en verankeren duurzaamheid structureel in de bedrijfsvoering. We gaan voor een top 10-plaats in de Green Metric University ranking. De **CO2-voetafdruk** van onze dienstreizen willen we per 2027 naar nul terugbrengen en we mikken op een snelle afbouw van het gebruik van fossiele brandstoffen. Verder denken we aan het maximaal opwekken van onze eigen energie, en de inkoop en catering van alleen de meest duurzame producten. Onze centrale campus wordt zo een broedplaats voor duurzame klimaat-, ecologie- en energieoplossingen. Duurzaamheid zien we ook terug in ons onderzoek en onderwijs.

‘ONZE CAMPUS KAN DIENEN ALS BROEDPLAATS VOOR DUURZAME KLIMAAT-, ECOLOGIE- EN ENERGIEOPLOSSINGEN’

Het **University College** willen we meer ontwikkelen als een gemeenschappelijk programma van alle faculteiten en het College van Bestuur. Door te kiezen voor een sterke aansluiting bij de **Sustainable Development Goals** verduurzamen we dit programma zowel inhoudelijk als organisatorisch. Onze ambitieuze doelstellingen in deze werken we nader uit in een Sustainability Plan 2027. We laten duurzaamheid terugkomen als onderdeel van het ‘karakter’ in ons onderwijsprofiel. De mindset van de toekomstige leiders die wij op Tilburg University klaarstomen voor de toekomst, wordt gevoed vanuit een brede duurzaamheidsgedachte.

LOOPBAANPADEN EN FUNCTIES

Het aantrekken en vasthouden van talent zal de komende jaren bepalend zijn voor het succes van onze universiteit. Aandacht voor **talentontwikkeling** en het creëren van een prettige academische werkomgeving zijn daarbij van cruciaal belang. Voor het wetenschappelijk personeel ontwikkelen we modellen voor loopbaanpaden waarin de diverse domeinen - onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, leiderschap en teamspirit - geïntegreerd worden. Het onderscheid tussen ondersteunend en wetenschappelijk personeel vervaagt en willen we niet meer hanteren. Waar functieprofielen ons belemmeren in plaats van helpen, laten we die los.

Strategie 2022-2027 Tilburg School of Economics and Management

We behouden en trekken (internationaal) toptalent aan door te zorgen voor:

- een sterk onderzoeksklimaat
- een inclusieve en gastvrije werkomgeving
- faciliteiten om hen en hun gezinnen te ondersteunen bij het opbouwen van een leven in Nederland

ONTKNOPEN EN ONTZORGEN

Wij willen een aantrekkelijke organisatie zijn, waar docenten en studenten zich kunnen richten op wat werkelijk belangrijk is, en niet onnodig worden lastiggevallen met werkzaamheden die vooral bedoeld zijn om te administreren en te controleren. We richten een programma ‘**ontknopen en ontzorgen**’ in om de toerusting van al onze medewerkers te verbeteren. Door uit te gaan van vertrouwen in plaats van controle, door verkokering tussen organisatieonderdelen te verminderen en processen efficiënter in te richten. We willen een derde van onze interne regels en procedures schrappen. We pakken de frustraties en tijdvreter op de werkvloer aan en kijken waar we processen kunnen ‘**ontregelen**’. Van iedere nieuwe of bestaande regel moet worden aangetoond waarom die nodig is en welke regels daarmee kunnen vervallen. Daarvoor is vooral nodig: goed luisteren naar elkaar en onze mensen niet te laten overschaduwen door systemen, hoe nuttig en nodig die kunnen zijn.

In de **dienstverlening** denken we mee en hanteren het principe ‘ja het kan, tenzij’.

We standaardiseren waar het kansen biedt, ook om zo werk- en lastendruk te verlagen.

Er komt ruimere aandacht voor de inrichting en ondersteuning van onze kernprocessen:

meer in harmonie en gemeenschappelijkheid zodat er meer vrijheid en beweeglijkheid ontstaat.

Zo biedt de onderwijsfinanciering meer mogelijkheden voor beweeglijkheid en variëteit.

We gaan oefenen met een interne budgettering die de hindernissen wegneemt om departement- of faculteit overstijgend onderwijs aan te bieden en interdisciplinair onderzoek te doen. Deze belemmeringen zullen we moeten doorbreken om echt stappen vooruit te zetten in de strategie.



‘WE WILLEN DE
STUDENT-STAF
RATIO VERBETEREN
SAMEN MET DE
FACULTEITEN’

We willen komen tot een universiteitsbreed, gemeenschappelijk Onderwijs- en Examenregelingen (OER), dat vanaf het academisch jaar 23-24 in werking zal treden. Dat geeft ons de mogelijkheid ook vernieuwde vormen van onderwijsaanbod mogelijk te maken. Daar waar maatwerk bijdraagt aan onze doelstellingen, blijft dat uiteraard mogelijk. Examencommissies worden uitgedaagd om, samen met onze docenten en opleidingsdirecteuren, te werken aan nieuwe manieren van het vastleggen van de resultaten van leerprocessen: *learning committees*.

CYBERSECURITY EN STUURINFORMATIE

Om goede keuzes te maken en goed te sturen, zetten we in op verdere verbetering van de **veiligheid** en **modernisering van informatiesystemen**. In de eerste plaats door een integraal programma te starten om de huidige systemen te beveiligen, moderniseren en effectiever in samenhang in te richten. Daarnaast sluiten we aan bij het gezamenlijke traject van de universiteiten om de komende jaren tot **betere interne stuurinformatie** te komen door meer inzicht te krijgen in de kosten van het primaire proces van onderwijs, onderzoek en impact. Belangrijk hierbij is de ontwikkeling van *learning analytics*. Met meer inzicht in het effect van de inrichting van deze processen op kwaliteit en doelmatigheid is een beter gesprek mogelijk en zo een betere begroting, sturing en verantwoording.



AAN DE SLAG

TILBURG UNIVERSITY

Goed schrijven is herschrijven en
herschrijven en herschrijven



30

AAN DE SLAG

Tilburg University is een academische en dus ambitieuze gemeenschap. We hebben veel om trots op te zijn, maar zien ook dat we worden uitgedaagd om onze positie verder te versterken. Dat vraagt om het vermogen en de durf om te kiezen, zelfs als dat gebeurt in een omgeving waar veel beweegt en nog onduidelijk is. Want wie niet waagt, die niet wint. We realiseren ons dat er behoorlijk wat van mensen gevraagd wordt. We houden daar oog voor, maar we zijn ervan overtuigd dat de richting die we voor de komende jaren wijzen en in nadere besluiten tot leven brengen, gedragen wordt door de betrokken inzet van onze mensen. Dat moet ook wel, anders missen we de boot in een volgende eeuw. De geschetste waarden zijn, denken we, voor een goed deel al geïnternaliseerd. Zo niet dan kunnen ze in de komende periode eigen gemaakt worden.

De strategie dient als een inspirerend narratief, waarin onze waarden centraal staan en biedt **richting** aan de stappen die we willen ondernemen. De strategie is op onderdelen concreet met heldere doelstellingen en op andere onderwerpen meer beschrijvend in het te realiseren doel. De voornemens in de strategie zijn ambitieus en dat vraagt een gedegen en zorgvuldige aanpak in de uitvoering. Aanvullend op deze hoofdlijnen wordt voor de relevante onderwerpen de **inrichting** nader uitgewerkt in zogenaamde uitwerkingsnotities.



DANKWOORD



Dit strategisch plan is uitgegeven onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur en faculteitsdecanen van Tilburg University. Het college en de decanen danken iedereen die in de afgelopen periode hebben bijgedragen aan de totstandkoming van Weaving Minds & Characters.

Speciaal woord van dank aan alle collegae die hebben deelgenomen aan de beraadstafels onder voorzitterschap van Sander Bax, Ernst Hirsch Ballin, Bart Bronnenberg, Dike van der Mheen, Lex Meijdam, Boudewijn Haverkort, Marjolijn Antheunis en Hans Georg Van Liempd.

Daarnaast danken we studenten, alumni en medewerkers die hebben deelgenomen aan de 10x10 sessies, alsmede de deelnemers aan de stakeholdersessie en stakeholdervideos: Martijn van Gruijthuisen, Ellen Kuppens, Harrie Bohnen, Eric van Schagen, Joep Houterman, Lilian Damen, Philippe Raets, Peter Struik, Miriam Dragstra, Huub Dekkers, Sybo Dijkstra, Chantal Vergouw, Bas Kapitein, Bart Berden, Peter Wennink, Jan Fransoo, Marc Meeuwis, Mirjam Siesling, Nikki Snels, Meindert van Duijvenbode, Niek van Limbergen en Omid Feyli.

COLOFON

EINDREDACTIE: Rob van Hensberg,
Clemens van Diek, Piet van Ierland,
Aniek Verhoeven

VERTALING: Riet Bettonviel

BEELDEN/FOTOGRAFIE: Sigrid Calon,
Erik van der Burgt (VRBLD photofilm),
Tilburg University

GRAFISCH ONTWERP EN VORMGEVING:
Beelenkamp ontwerpers, Tilburg

Uitgave januari 2022