

# Verbinden om de samenleving vooruit te helpen



STRATEGISCH PLAN 2018-2021

# Verbinden om de samenleving vooruit te helpen

© Division Marketing and  
Communication of Tilburg  
University, 2018

All rights reserved. No part of this  
publication may be reproduced,  
stored in a retrieval system, or  
transmitted, in any form or by any  
means, electronic, mechanical,  
photocopying, recording or other-  
wise, without prior permission  
of the Division M&C of Tilburg  
University.

#### **COLOFON**

##### **Production**

Division Marketing and  
Communication

##### **Concept & Design**

Noeste IJver

##### **Photography**

Dolph Cantrijn  
Flip Franssen  
Paolo Grlvet-Talocia

---

##### **Tilburg University**

Warandelaan 2  
5037 AB Tilburg  
The Netherlands

013 466 9111  
[www.tilburguniversity.edu](http://www.tilburguniversity.edu)



# Inhoud

## Inleiding

4

### DEEL 1

6

## Ons doel: de rol van Tilburg University in een snel veranderende samenleving

### DEEL 2

12

## Strategie en doelstellingen van Tilburg University

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 2.1 Onderwijs                  | 17 |
| 2.2 Onderzoek                  | 22 |
| 2.3 Maatschappelijke impact    | 25 |
| 2.4 Groei                      | 27 |
| 2.5 Locatie                    | 31 |
| 2.6 Cultuur en governance      | 34 |
| 2.7 Excellente bedrijfsvoering | 38 |

## Samenvatting

40

The Making of ...

42

Bronnen

44

# Inleiding

Tilburg University is in 1927 opgericht als de Roomsch Katholieke Handelshoogeschool, bedoeld om tegemoet te komen aan de vraag van de lokale industrie in Tilburg en omgeving naar een hoogwaardig academisch centrum dat de leiders van de toekomst zou opleiden.

Nu, 90 jaar later, hebben we een sterke positie verworven als een universiteit gespecialiseerd in de sociale en geesteswetenschappen gericht op economie, bedrijfswetenschappen en ondernemerschap, sociale en gedragswetenschappen, recht en bestuurskunde, geestes- en digitale wetenschappen en theologie. Wij zijn toonaangevend op het gebied van economie, marketing, financiën en psychologie. Als gevolg van de razendsnelle, disruptieve ontwikkelingen door digitalisering van de samenleving staan we voor een uitdaging vergelijkbaar met die van 90 jaar geleden: zijn we in staat om verantwoordelijke professionals en leiders op te leiden en af te leveren die de digitale samenleving van morgen gestalte kunnen geven?

Net als in onze begintijd baseren we ons op katholieke maatschappelijke waarden, waarin ieder mens een uniek talent heeft dat versterkt, gestimuleerd en uitgedaagd zou moeten worden om tot volle ontwikkeling te komen. Deze waarden zijn terug te vinden in onze visie op onderwijs en *Bildung* met als titel: 'Kenniss, kunde en karakter'. De komende jaren richten we onze aandacht nog meer op het opleiden van ondernemende denkers.

Het Strategisch Plan 2018-2021 is het geconsolideerde resultaat van een gezamenlijk proces gedurende de eerste zes maanden van 2017. In deze periode hebben we uitgebreid overleg gevoerd met interne en externe stakeholders om tot een breed gedragen visie en strategie te komen voor de toekomst van onze universiteit. In de bijlage 'The Making of...' staat een uitgebreide beschrijving van de totstandkoming van het Strategisch Plan. Kort samengevat hebben de stakeholders ons geadviseerd om nog directer verbinding te zoeken met de samenleving als geheel door onze missie *Understanding Society* te verbreden met nog meer impact gerichte activiteiten die niet alleen tot doel hebben om reflecteren op de samenleving, maar deze ook verder te helpen. Er is ook veel draagvlak voor een gecontroleerde, duurzame groei van het aantal studenten

en voor het versterken van ons profiel, om een naar Nederlandse normen middelgrote universiteit te worden.

Om onze strategie voor de komende jaren vast te leggen en te communiceren hebben we gekozen voor het format van een *One-Page Strategy*, met drie kolommen op één pagina (zie pagina 40). Onze visie, missie en ambitie staan in de eerste kolom, de belangrijkste strategische thema's in de tweede en de bijbehorende doelstellingen in de derde kolom.

Deze onderdelen zijn als tekstblokken terug te vinden in dit Strategisch Plan, waarin de verdere details en argumenten uiteengezet zijn. Het bestaat uit twee delen. Deel I beschrijft onze visie op een eigentijdse universiteit. Wat is ons doel en hoe kunnen we de maatschappelijke uitdagingen aangaan waarvoor we staan? Deel II beschrijft onze strategie en de bijbehorende doelstellingen, verdeeld over negen hoofdthema's.

Om onze missie en visie te realiseren, hebben we ambities geformuleerd voor onze drie primaire processen – onderwijs, onderzoek en het genereren van impact – en een strategie en doelstellingen op het gebied van groei, onze locatie, cultuur en governance en een excellente bedrijfsvoering.

We zijn ervan overtuigd dat het Strategisch Plan 2018-2021 Tilburg University naar een nieuw tijdperk leidt en dat het plan nieuwe en uitdagende perspectieven biedt die niettemin gebaseerd zijn op en een afspiegeling zijn van onze traditionele waarden.

*Extended Leadership Group*



DEEL 1



Ons doel: de rol van Tilburg  
University in een snel  
veranderende samenleving

### Een snel veranderende samenleving

De discussie over de rol en waarde van universiteiten is al zo oud als de universiteiten zelf. Hoewel er geen universeel antwoord op deze vragen bestaat, is men het er in het algemeen over eens dat universiteiten zich in het hart van de samenleving moeten positioneren en een toonaangevende rol moeten spelen in het begrijpen en vooruit helpen van de samenleving. Daarom moeten universiteiten voortdurend met de samenleving in debat gaan over hun positie en over de beste manier om de kennis die zij verwerven uit te dragen. Volgens de klassieke lezing van *The Idea of a University* (1852) van John Henry Newman, zijn de volgende drie aspecten van kennis relevant voor de discussie over de rol van universiteiten:

- 1 kennis als doel op zich,
- 2 kennis in relatie tot leren,
- 3 kennis in relatie tot professionele vaardigheden.

Hoe deze aspecten universiteiten beïnvloeden, wordt bepaald door de context waarin ze voorkomen. Als gevolg hiervan veranderen ze in de loop der tijd.



#### VISIE

De samenleving verandert met een hoge snelheid. De sociale- en geesteswetenschappen stellen ons in staat de uitdagingen van globalisering, digitalisering, pluralisme en duurzaamheid te begrijpen; om kritisch te reflecteren op onze waarden en ons handelen; en om bij te dragen aan betekenisvolle oplossingen.



In onze huidige tijd zijn universiteiten onderdeel van een snel veranderende samenleving. In 2016 heeft de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) een rapport gepubliceerd over de megatrends die de komende tien tot twintig jaar en ook daarna naar verwachting grote sociaal-economische gevolgen zullen hebben. Dit rapport onderscheidt de volgende megatrends:

- 1 De wereldbevolking groeit, migreert en vergrijsst;
- 2 Problemen rond water, energie, voedsel en het klimaat houden verband met elkaar, en de wereld moet hierop actie ondernemen;
- 3 Het geo-economische en geopolitieke landschap veranderen, als gevolg van globalisering en internationale machtsverschuivingen;
- 4 Digitalisering verandert onze economieën en onze manier van werken;
- 5 De toegang tot rijkdom, gezondheid en kennis verandert. Dit creëert welvaart en nieuwe sociale structuren, maar ook ongelijkheid.

Deze ontwikkelingen brengen uitdagingen met zich mee, maar ook nieuwe kansen door gebruik te maken van nieuwe concepten, technologieën en systemen. Als antwoord op deze contextuele veranderingen zoeken we de verbinding tussen interne en externe gemeenschappen.

In het licht van het bovenstaande richten we ons op vraagstukken op het gebied van globalisering, digitalisering, pluralisme en duurzaamheid.

Dat we Tilburg University als *disruptor* positioneren, wil niet zeggen dat we afstand nemen van onze traditionele academische waarden. Als we bereid zijn onze traditionele waarden te transponeren naar een eigentijdse setting, kunnen we een overtuigende strategie ontwikkelen voor een toekomstgerichte universiteit.

### Het doel van Tilburg University

Onze waarden vloeien voort uit onze geschiedenis en traditie en helpen ons de uitdagingen van deze tijd aan te gaan. De oprichter van Tilburg University,

## MISSIE

We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door ons begrip van die samenleving te verdiepen. Wij leiden onze studenten op met het doel hun kennis, kunde en karakter te ontwikkelen die zij nodig hebben om de hedendaagse uitdagingen tegemoet te treden. Verbonden als we zijn met de samenleving, zetten we excellent onderzoek in voor 'het goede leven' voor iedereen.



Martinus Cobbenhagen, vond dat wie de samenleving wil begrijpen, er actief en bewust bij betrokken moet zijn. Ten tijde van de oprichting van de universiteit in 1927 was het doel jonge mensen voor te bereiden op hun rol om de toekomstige samenleving mee vorm te geven. Dit ideaal vormt nog altijd de basis van onze onderwijsvisie: we leiden onze studenten op tot *TiU shaped professionals*: verantwoordelijke en ondernemende denkers die in staat zijn op een innovatieve manier invloed uit te oefenen en richting te geven aan een snel veranderende samenleving.

Onze kernwaarden zijn: een passie voor waarheidsvinding, betrouwbaarheid, verbinding, empathie, inclusiviteit, transparantie, ondernemendheid en verantwoordelijkheid.

Deze waarden komen terug in ons onderwijs, onderzoek en impact, binnen alle lagen van onze organisatie. Ze horen bij onze collectieve identiteit.

### Vakgebieden verbinden

Ons profiel, voornamelijk gericht op de sociale en geesteswetenschappen, houdt in dat we nadenken over maatschappelijke ontwikkelingen. Als onderzoeksuniversiteit, verrichten we diepgaand onderzoek op al deze gebieden. Om te anticiperen en reageren op nieuwe maatschappelijke vraagstukken is versterking en verbreding van ons profiel noodzakelijk.

Ons huidige profiel beslaat de volgende onderzoeksgebieden: economie, bedrijfswetenschappen en ondernemerschap, sociale en gedragswetenschappen, recht en bestuurskunde, geestes- en digitale wetenschappen en theologie. Om de horizon van onze studenten en medewerkers te verbreden, richten we ons steeds meer op multidisciplinariteit. We hebben een traditie waarin economie op een organische manier verbonden is met sociologie, psychologie, recht, theologie en filosofie. De originele Roomsche Katholieke Handelshoogeschool richtte zich niet op de theoretische economie, maar op het daadwerkelijke gedrag van mensen binnen een sociale context. Vanuit deze traditie zijn we van nature geneigd om vakgebied-overstijgend te werken. *Team research* en *team teaching* borduren voort op deze rijke traditie. De afzonderlijke vakgebieden blijven van belang; zij vormen de basis voor al ons onderzoek en onderwijs. Echter de huidige maatschappelijke veranderingen vragen om verschillende benaderingen die bij elkaar moeten worden gebracht. Alleen door de vakgebieden met elkaar te verbinden is het mogelijk oplossingen te vinden voor de grote vraagstukken waar we als samenleving mee te maken hebben.

## Mensen verbinden

Tilburg University werkt al intensief samen met bedrijven, kennisinstituten en maatschappelijke partners, zowel lokaal en regionaal als nationaal en internationaal. Binnen dit ecosysteem is er een grote behoefte aan leiders in brede zin: mensen die verantwoordelijkheid nemen en die proactief, ondernemend en introspectief zijn, waardoor ze perfect toegerust zijn om maatschappelijke vraagstukken op te lossen, nu en in de toekomst.

We willen ook de regionale samenwerking versterken. Met de Jheronimus Academy of Data Science, opgezet in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven helpen we de Brainport Regio te ontwikkelen tot een van de sterkste knooppunten voor data science van Europa. Zo komen we tegemoet aan de toenemende behoefte aan datawetenschappers en versterken we de verbinding tussen onderzoek en ondernemerschap. Zo willen we van Brabant de koploper maken in het opleiden en vormen van nieuwe generaties. De regionale samenwerking tussen onderwijsinstituten, gemeentes en lokale ondernemingen is gericht op de vorming van ondernemende en innovatieve denkers die over kennis, kunde en karakter beschikken.

In dit licht zijn onze afgestudeerden proactief en ondernemend. Ze beperken zich niet tot het verwerven van inzicht in de samenleving, maar willen deze ook vooruit helpen, geïnspireerd door onze kernwaarden.

## Verbinden om te groeien

We streven naar groei op verschillende gebieden: individuele en academische groei voor onze studenten; professionele groei van onze medewerkers; groei in maatschappelijke impact; versterking van ons profiel; groei in de verbinding tussen studenten, staf en stakeholders; groei in regionale samenwerking; en groei in excellente bedrijfsvoering.

Ons doel is uit te groeien tot een middelgrote universiteit. We willen een zichtbare, herkenbare en aantrekkelijke universiteit zijn voor onze studenten,

## AMBITIE

Tilburg University is *science-driven* en *student-centered*. Wij streven ernaar jonge mensen op te leiden tot verantwoordelijke en ondernemende denkers, klaar om de samenleving naar een nieuw tijdperk te leiden. Ons onderzoek moet herkenbaar zijn vanwege de kwaliteit, integriteit en impact op de samenleving.



medewerkers, partners en de samenleving als geheel. We willen een bruisende gemeenschap vormen die zichzelf steeds weer opnieuw uitvindt door te blijven reflecteren over wat het betekent om een universiteit te zijn in de hedendaagse samenleving. We voelen ons verbonden met de samenleving en zijn trots op onze universiteit en onze bijdrage aan de samenleving.



## STRATEGIE

Wij beogen ons profiel te versterken en te verbreden als een, internationale, *student centered*, sociale- en geesteswetenschappelijke universiteit, met een sterke signatuur, excellent en hoogst zichtbaar onderwijs, onderzoek en sociale impact.



DEEL 2



## Strategie en doelstellingen van Tilburg University

Onze kernwaarden omvatten verantwoordelijkheid voor onze studenten, die wij vormen, en verantwoordelijkheid voor wetenschappelijke integriteit in ons werk vanuit een streven naar waarheid en betrouwbaarheid. Een inclusief begrip van onze verantwoordelijkheid vereist een internationale denkwijze, terwijl onze doelstelling om bij te dragen aan een duurzame toekomst voor de mensheid en de planeet ook een integraal gevolg is van onze kernwaarden. Deze vier thema's zijn relevant voor al ons werk en al onze doelstellingen. Derhalve gaan we hier in op deze thema's voordat we overgaan tot de afzonderlijke elementen van onze strategie en doelstellingen.

#### STUDENT CENTRICITY

##### *Een combinatie van vrijheid en verantwoordelijkheid*

Tilburg University gaat uit van het principe van *student centrality*. Dat betekent dat studenten centraal staan in onze beleids- en besluitvormingsprocessen, inclusief de manier waarop nieuwe beleidsinitiatieven en onderwijsprogramma's bijdragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit en invloed hebben op het serviceniveau voor de studenten. De universiteit zal zich inspannen om de curricula, de inrichting van de campus en het roosterproces *student centric* te maken.

In de tijd die studenten doorbrengen aan onze universiteit worden hun toekomstplannen en ambities gevormd. Wij willen onze studenten faciliteren en ondersteunen bij het ontwikkelen van hun ambities, en we dagen hen uit om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling. Het gaat om een combinatie van vrijheid en verantwoordelijkheid: de vrij-

heid en flexibiliteit om zelf te bepalen hoe je je wil ontwikkelen, maar ook de verantwoordelijkheid om te voldoen aan de verwachtingen van de universiteit, de samenleving, toekomstige werkgevers en klanten.

De universiteit (h)erkent de invloed die studie- en studentenverenigingen hebben op de persoonlijke ontwikkeling van studenten. We erkennen de rol die sport speelt in de ontwikkeling en het sociale leven van studenten en we zullen blijven investeren in sportfaciliteiten.

#### WETENSCHAPPELIJKE INTEGRITEIT

##### *Een open cultuur creëren*

Wij hechten grote waarde aan wetenschappelijke integriteit. Onze principes van goed onderzoek en onderwijs zijn gebaseerd op betrouwbaarheid, controleerbaarheid, objectiviteit, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid.

De laatste jaren hebben we vele stappen gemaakt om verantwoordelijk onderzoek te stimuleren en bedenkelijke onderzoekspraktijken en wetenschappelijk wangedrag tegen te gaan. We hebben getracht om het bewustzijn van het belang van wetenschappelijke integriteit universiteitsbreed verder te stimuleren en duidelijke gedragsnormen vast te stellen. We zullen dit in de toekomst blijven doen met de herziene Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening als onze richtlijn.

Wij verwachten van al onze wetenschappers dat zij een verklaring van wetenschappelijke integriteit ondertekenen en we hebben recentelijk universiteitsbreed datamanagement beleid ingevoerd dat onderzoekers stimuleert om hun data en onderzoeksmaterialen publiekelijk beschikbaar te stellen. We zijn bezig een cursus te ontwikkelen voor alle promovendi gericht op wetenschappelijke integriteit. Daarnaast bespreken we wetenschappelijke integriteit expliciet met al onze wetenschappers, als onderdeel van de jaarlijkse resultaat en ontwikkelgesprekken.

Door het debat te stimuleren en training aan te bieden streven wij ernaar om een cultuur van openheid te creëren, waarin wetenschappelijke integriteit een wezenlijk onderdeel van het gehele onderzoeksproces vormt. Wij willen een academische gemeenschap creëren die zich bewust is van de noodzaak van transparantie en die de dilemma's die inherent zijn aan verantwoordelijk onderzoek openlijk deelt en bespreekt, mede in relatie tot de verhoogde druk om te presteren en contractonderzoek.

## INTERNATIONALISERING

*Een internationale denkwijze is een must*

Globalisering en de toenemende internationale integratie hebben hun weerslag op de hele samenleving. Deze ontwikkelingen zijn onlosmakelijk verbonden met de hedendaagse maatschappelijke vraagstukken. Wij vinden het van groot belang dat het internationale perspectief wordt meegenomen in alle aspecten van onze organisatie, niet alleen binnen het onderwijs en onderzoek, maar ook binnen onze faciliteiten, ondersteunende activiteiten en op onze campus.

We streven ernaar onze internationale partnerschappen en netwerken te vergroten om de mobiliteit van onze studenten en medewerkers te bevorderen en strategische samenwerking te versterken. We zullen voor al onze studenten de mogelijkheid creëren om deel te nemen aan een *international classroom*. Dit zal onze studenten voorbereiden op een arbeidsmarkt die in toenemende mate geglobaliseerd is.

Internationalisering moet ook worden meegenomen in onze groeistrategie. Daarom willen we de toestroom van studenten in de eerste plaats verhogen door meer buitenlandse studenten te werven. Ten tweede willen we meer internationale onderzoeksfinanciering genereren. Wij zullen onze positie op het gebied van internationale beursaanvragen versterken door onze deelname aan internationale netwerken.

Een internationaal perspectief is wezenlijk voor onze missie *Understanding Society*. Het is onderdeel van ons antwoord op een snel veranderende wereld.

## DUURZAAMHEID

*Een maatschappelijk verantwoordelijke universiteit*

De Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN maken duidelijk dat de wereld geconfronteerd wordt met grote uitdagingen op het gebied van duurzaamheid. Voorbeelden daarvan zijn: armoede bestrijden, gezondheid en welzijn waarborgen, gendergelijkheid en schone energie, evenals verantwoordelijke consumptie, en het tegengaan van klimaatverandering en de gevolgen daarvan. Meer inzicht krijgen in deze problemen en bijdragen aan oplossingen staan centraal in onze missie, visie en ambitie.



Daarom zetten we ons in voor duurzaamheid in onderzoek en onderwijs, in het dagelijks beheer van de campus en het beheer van ons vermogen. In ons onderzoek stellen we ons ten doel meer inzicht te krijgen in internationale, regionale en lokale duurzaamheidsproblemen en het ontwikkelen van kennis om tot oplossingen te komen. Ons onderwijs maakt studenten bewust van duurzaamheidsvraagstukken en stimuleert hen om na te denken over hun huidige rol en over hun rol als toekomstige professionals en leiders in de samenleving. Op onze campus en in ons vermogensbeheer, streven wij ernaar onze negatieve impact op het milieu te beperken, en – beter nog – actief bij te dragen aan oplossingen.

Als een maatschappelijk verantwoordelijke instelling, streven wij naar integriteit in ons bestuur, als werkgever en als onderwijsinstituut. Wij willen symbool staan voor professionele integriteit in de omgang met onze studenten en collega's met een diversiteit aan achtergronden. Wij stellen ons ten doel een goede werkgever te zijn voor mensen met verschillende werkvermogens door, daar waar nodig, extra ondersteuning te bieden en allen te betrekken bij onze gemeenschap. We streven ernaar een goede universiteit te zijn voor studenten met beperkingen en hulp te bieden aan studenten met psychische problemen.

We streven naar gendergelijkheid en inclusiviteit. Als actief lid van het internationale netwerk Scholars at Risk ondersteunen we wetenschappers die geconfronteerd worden met ernstig gevaar voor hun leven, vrijheid en welzijn. Dit doen we door hen een tijdelijke onderzoeks- of onderwijsaanstelling aan te bieden, zodat ze een wetenschappelijke carrière kunnen nastreven in een veilige omgeving.

Duurzaamheid is geen vastomlijnde, op zichzelf staande ambitie, maar loopt als een rode draad door onze strategie. Wij streven ernaar een duurzaamheidsplan te ontwikkelen en in te voeren dat onze identiteit, visie en missie weerspiegelt en waarmee we de uitdagingen waar we voor staan het hoofd kunnen bieden.

## 2.1 Onderwijs



### ONDERWIJS

Wij bieden excellent en innovatief onderwijs volgens de principes van kennis, kunde en karakter, gericht op het opleiden van studenten tot de leiders van de toekomst.

We opereren in een omgeving die met hoge snelheid verandert. De samenleving vraagt om professionals en leiders die kunnen inspelen op veranderingen, oplossingen zoeken voor uitdagingen en vorm geven aan de toekomst. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om leiders in brede zin op te leiden. Ongeacht hun positie in de samenleving nemen onze afgestudeerden verantwoordelijkheid en streven zij ernaar een verschil te maken. Wij willen dit doel bereiken door onze visie op onderwijs te realiseren. Deze visie omvat een internationaal perspectief, innovatie, een leven lang leren en excellente medewerkers.

### Visie op onderwijs

Ons academische curriculum bereidt studenten voor op hun rol als *TiU shaped professionals*. Onze studenten zijn uitgerust met state-of-the-art wetenschappelijke en professionele kennis, *21st-century skills* en gespecialiseerde vaardigheden op hun specifieke vakgebied. Onze onderwijsprogramma's zijn tevens karaktervormend met elementen als zelfreflectie, weerbaarheid, een sterk gevoel van verantwoordelijkheid en bewustzijn van de ethische implicaties van het eigen handelen. Onze visie op onderwijs kenmerkt zich door deze specifieke combinatie van kennis, kunde en karakter.

Wij willen studenten opleiden die zeer complexe maatschappelijke problemen kunnen analyseren en die, als onafhankelijke denkers, in een team kunnen functioneren dat innovatieve oplossingen bedenkt. Onze studenten zijn in staat om te gaan met de complexiteit die inherent is aan dit soort problemen. Om complexe maatschappelijke problemen te kunnen analyseren, leren onze studenten daarbij *slow thinking* toe te passen; een langzame, doordachte en logische denkwijze die voorkomt dat beslissingen overhaast worden genomen op basis van vooroordeel, instinct of emotie. Ze worden opgeleid en getraind in het nemen van besluiten op basis van feitelijke gegevens.

Het nastreven van onze waarden heeft een prominente plaats in ons curriculum en dit is een van de redenen waarom ethiek en filosofie een wezenlijk onderdeel zijn van al onze opleidingen. Onze alumni zijn experts binnen hun vakgebied, en beschikken daarnaast over communicatievaardigheden waardoor ze in staat zijn te interacteren met specialisten uit verschillende disciplines op velerlei gebied. Ze kunnen goed samenwerken, terwijl hun kritisch, onafhankelijk denkvermogen voorkomt dat zij het zonder meer eens zijn met ogenschijnlijk vanzelfsprekende conclusies.

Wij streven naar excellent onderwijs dat een grote verscheidenheid van studenten aanspoort hun eigen vaardigheden en talenten te ontwikkelen. We richten ons niet op excellentie als zodanig maar op onderwijs van hoge kwaliteit dat onze studenten in staat stelt te excelleren.

Dit zijn de hoofdelementen van het Tilburgs Onderwijs Profiel, waarbij de nadruk ligt op vaardigheden, *blended learning* en kleinschalig onderwijs. Ons onderwijs sluit aan bij de behoeften van de studenten en is gericht op *exploring, connecting, engaging* en *activating*. Kleinschalig onderwijs, een evenwichtige student-staf ratio en persoonlijke begeleiding, zorgen ervoor dat onze studenten wanneer zij afstuderen *TiU shaped professionals* zijn. We streven continu naar het vinden van de juiste balans tussen multidisciplinariteit en kleinschalig onderwijs aan de ene kant en een evenwichtige werkbelasting voor onze docenten aan de andere kant. De kwaliteit en inhoud van onze curricula zullen regelmatig getoetst worden om hoge kwaliteitsnormen te garanderen.

### Internationaal perspectief

De hedendaagse eisen die in internationaal perspectief vanuit de vakgebieden en de arbeidsmarkt worden gesteld zijn medebepalend voor de inrichting van onze onderwijsprogramma's. Studenten moeten in staat zijn om te werken aan complexe mondiale problemen in internationaal samengestelde teams, bestaande uit leden van diverse culturele achtergronden en disciplines. Daartoe worden studenten getraind in interculturele vaardigheden. In aanvulling op de klassieke kennis op hun vakgebied verwerven ze ook state-of-the-art kennis vergaard door de internationale wetenschappelijke gemeenschap. Daarom ontvangt Tilburg University graag academici en studenten uit het buitenland en stelt zij haar studenten in de gelegenheid om tijdens de studie een periode door te brengen in het buitenland. Onze alumni zijn wereldburgers die binnen hun werk een breed en internationaal perspectief inbrengen dat waardevol is onafhankelijk van de grootte of locatie van de organisatie waarvoor ze werken.

Hoewel we ernaar streven onze studenten te ondersteunen in het voldoen aan

de eisen van de internationale arbeidsmarkt, zullen opleidingen die specifiek gericht zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt – zoals Nederlands Recht – een andere en meer op maat gemaakte aanpak vereisen.

### Vooruitzichten op de arbeidsmarkt

Onderwijs moet studenten voorbereiden op het leven na afstuderen. De voorbereiding op de arbeidsmarkt is hierbij essentieel. Daarom wordt arbeidsmarkt oriëntatie in al onze onderwijsprogramma's aangeboden. Omdat *21<sup>st</sup>-century skills* zoals interviewvaardigheden, assessments doen en netwerken de sleutel zijn tot succes op de hedendaagse arbeidsmarkt, vormen zij een onderdeel van alle opleidingen. Ten slotte biedt het mobility window iedere student de kans om praktische ervaring op te doen door stage te lopen zonder studievertraging. We zullen ons uiterste best doen om ervoor te zorgen dat zowel internationale als Nederlandse studenten een goede uitgangspositie hebben op de arbeidsmarkt.

### Onderwijsinnovatie

De vergaande digitalisering van de samenleving tezamen met de toenemende diversiteit van onze studenten vraagt om vernieuwing van onze onderwijsmethoden. Om de professionals en leiders van de toekomst op te leiden, bieden wij onderwijs aan dat zowel recht doet aan de verwachtingen van de nieuwe generatie studenten als aan de eisen van de arbeidsmarkt.

We zijn van plan een *Tilburg University Education Innovation Lab* op te richten dat als een katalysator dient voor de transformatie van ons onderwijs en leerproces. Deze transformatie zal gebaseerd zijn op de volgende uitgangspunten:

- *Student centricity*: gericht op de leerbehoeften van de studenten.
- *Multidirectional approach*: gericht op het leren van medestudenten en co-creatie tussen docenten, studenten, mentoren en alumni.
- *Customized learning experience*: gericht op adaptief leren, verbeterde keuzes, persoonlijke ontwikkelplannen en persoonlijke coaching om het effect van academische kennis en vaardigheden te vergroten.
- *Collaborative learning*: leren in teams om studenten voor te bereiden op de arbeidsmarkt.

Deze basisprincipes gelden ook voor de digitale verbetering van ons onderwijs die we invoeren via het *Digital Education Enhancement Program* (DEEP). Dit programma is ontworpen om het volgende te bereiken:

- 1 *Enhanced Learning* – de digitale verbetering van het persoonlijke leerproces en ontwikkeling.
- 2 *Enhanced Collaboration* – het creëren van een moderne netwerkleer-

omgeving en gemeenschap.

### 3 *Enhanced Support* – digitale onderwijslogistiek en ondersteuning die *TiU shaped professionals* vormt.

De menselijke dimensie en persoonlijke interactie zijn de kern van onze onderwijsvisie. We gebruiken schaalbare onderwijsconcepten en zorgen ervoor dat studenten en docenten de kans krijgen een persoonlijke werkrelatie op te bouwen, wat essentieel is voor de overdracht van kennis, voor het oefenen van vaardigheden en voor karaktervorming.

#### **Een leven lang leren en professioneel leren**

Een snel veranderende samenleving vereist een leven lang leren. De combinatie van digitalisering en demografische tendensen in Europa bieden talloze kansen ten aanzien van een leven lang leren en vereist een verhoging van onze inspanningen op dit gebied.

Wij bieden onderwijsprogramma's gericht op een leven lang leren én professioneel leren aan, voor zowel commerciële als non-profit organisaties die de waarde van hun menselijk kapitaal willen vergroten. De doelstellingen van deze programma's zijn om de inzichten van de verschillende vakgebieden van Tilburg University te integreren, een sfeer van samenwerken te bevorderen en kansen voor deelnemers te creëren om hun professionele ervaring en kennis te delen, te verrijken en te verdiepen. Zij bieden deelnemers een combinatie van nieuwe kansen en carrière voordelen. Zij verhogen ook de aantrekkelijkheid van onze reguliere bachelor- en masteropleidingen door de verbinding te versterken met onze alumni gemeenschap en met onze partners in het bedrijfsleven bij als andere organisaties.

We zoeken actief naar kansen om onze programma's uit te breiden, voortbouwend op zowel de sterke kanten en de reputaties van onze faculteiten als onze strategische innovatiethema's gericht op maatschappelijke impact. We spitsen onze programma's toe op de behoeften van onze alumni en partners en, waar mogelijk, betrekken we ze bij samenwerkingsprojecten of een leven lang leren gemeenschappen. Op deze wijze bieden wij een platform voor de uitbreiding van netwerken en carrièremogelijkheden.

#### **Excellente medewerkers**

We blijven onze docenten ondersteunen en stimuleren om hun vaardigheden en professionaliteit te ontwikkelen zodat zij studenten kunnen begeleiden en sturen in hun leerproces. De academische docententeams moeten in staat zijn om studenten *fast and slow thinking* aan te leren, *real-life cases* aan te

bieden, internationale bewustwording te ontwikkelen, creativiteit en moreel bewustzijn te belonen, zelfkritiek te stimuleren, nieuwsgierigheid te cultiveren en effectief te communiceren. Innovatie is essentieel ter verrijking van ons onderwijs. Daarom stimuleren en ondersteunen we onze docenten om innovatieve onderwijsmethoden te verkennen, te gebruiken en te delen.

Het continu up-to-date houden van de professionele kennis van de docenten vergt ook van hen dat zij een leven lang blijven leren. We voeren een systeem in van continue professionele ontwikkeling dat onze wetenschappers traint innovatieve ondernemende docenten te worden. We streven ernaar dat 100% van onze docenten in 1.000 dagen de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) behaalt. In het BKO wordt speciaal aandacht besteed aan digitalisering. Daarnaast wordt een Senior Kwalificatie Onderwijs traject ontwikkeld.

Wetenschappelijke carrières zijn hoofdzakelijk gericht op onderzoek. Wij willen een cultuurverandering teweeg brengen gericht op een grotere waardering voor onderwijsprestaties. We willen dat onze junior en senior wetenschappers evenwichtige carrières hebben, en goed presteren zowel op het gebied van onderwijs als op het gebied van onderzoek en maatschappelijk impact. Om dit mogelijk te maken zullen we criteria formuleren ten aanzien van evenwichtige wetenschappelijke carrières en zullen we de mogelijkheden onderzoeken voor permanente educatie voor alle docenten. We streven ernaar om expliciet aandacht te schenken aan een structurele verbetering van ons onderwijs en degenen die zich bezig houden met onderwijs te belonen. We verwachten van onze toponderzoekers dat ook zij betrokken zijn bij het onderwijs.

## ONDERWIJS DOELSTELLINGEN



- 1 Onze Onderwijs Visie en Profiel implementeren in alle bacheloropleidingen.
- 2 Het Digital Education Enhancement Program (DEEP) ontwikkelen en implementeren.
- 3 De waardering voor onderwijs en de kwaliteit van het onderwijs en docenten verhogen.
- 4 Programma's ontwikkelen gericht op professioneel leren en een leven lang leren.

## 2.2 Onderzoek

### ONDERZOEK

Tilburg University excelleert in zowel mono- als multidisciplinair onderzoek.



Wij zijn een *science-driven* universiteit die opereert in een veranderende maatschappelijke context. De sociale- en geesteswetenschappen – die ons profiel bepalen – zijn bij uitstek de wetenschappen om de *wicked problems* te begrijpen waarmee we geconfronteerd worden als gevolg van megatrends zoals globalisering, digitalisering en een groeiende ongelijkheid. Dergelijk onderzoek helpt kritisch te reflecteren op onze normen, waarden en gewoonten en om zinvolle oplossingen te vinden voor de uitdagingen waarvoor we ons gesteld zien.

#### Wetenschappelijk profiel

Geconfronteerd met steeds fellere wetenschappelijke competitie hebben we een duidelijk profiel en wetenschappelijke zwaartepunten nodig met voldoende kritische massa. Een verschuiving in geldstromen – van 1<sup>ste</sup> geldstroom naar Europese en regionale geldstromen alsmede nauwere samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties – vereist een verandering van acquisitiestrategie. Deze verandering is ook noodzakelijk vanwege de nadruk op excellentie en wetenschappelijke en maatschappelijke impact als voorwaarden voor financiering. De toegenomen focus op multidisciplinaire innovatie vraagt om initiatieven die de individuele faculteiten overstijgen. Ten slotte vraagt de nadruk op thematisering, zowel landelijk als in een Europese context, om een duidelijk omschreven wetenschapsagenda.

#### Discipline overstijgende verbindingen

Grote maatschappelijke uitdagingen kunnen alleen worden opgelost door samenwerking die de grenzen van de disciplines, instituten en geografie overstijgen. Terwijl door de toenemende verbinding en complexiteit van de uitdagingen waarmee we geconfronteerd worden nieuwe onderzoeksgebieden ontstaan, vereisen deze ook een multidisciplinaire benadering. Daarom willen wij investeren in internationale samenwerkingsverbanden en consortia en hebben we drie impactthema's gekozen geïnspireerd door de Nationale

### Wetenschapsagenda:

- Empowering a Resilient Society
- Enhancing Health and Wellbeing
- Creating Value from Data

Ieder thema heeft zijn eigen doelstellingen, netwerken en dynamieken. Zij stimuleren alle drie zowel universiteit brede samenwerkingsverbanden als samenwerking tussen en binnen de faculteiten. De grootste toegevoegde waarde zit in de cross-overs tussen en binnen de drie thema's.

### Solide disciplinaire basis

Wij blijven toponderzoekers koesteren en stimuleren. We willen (h)erkend blijven worden vanwege ons voortreffelijk onderzoek en ons meer inspannen om ons wetenschappelijk werk te etaleren. Wij willen dat onze toponderzoekers (h)erkend worden als leiders en vernieuwers op hun vakgebied. De kwaliteit van ons fundamentele onderzoek op het gebied van sociale en geesteswetenschappen is van het grootste belang en vormt de basis voor een sterke positie in multidisciplinair onderzoek.

Als een *research-based* universiteit vormen onze *scientific strengths* de basis voor excellent onderwijs en impact. De huidige maatschappelijke uitdagingen sluiten aan bij ons wetenschappelijk profiel. Anders gezegd, we hebben een sterke positie om bij te dragen aan het oplossen van de huidige maatschappelijke uitdagingen en tevens een prominente rol te spelen in het bepalen van de landelijke en Europese wetenschapsagenda's. Wij streven er naar dit potentieel te ontsluiten door instituten, innovatieve regio's en agenda's te verbinden om zo synergie te creëren.

### De academische wereld openstellen

In een digitale samenleving zou door de overheid gefinancierd onderzoek vrij toegankelijk gepubliceerd moeten worden. *Open science* zal een enorme impact hebben op zowel de samenleving als op onderzoekspraktijken. Door data, software en materiaal te delen en peer review transparant te maken, treden onderzoekers in dialoog met de samenleving en verhogen zij de impact van hun onderzoek. Door onderzoeksresultaten te delen – met andere onderzoekers en met de samenleving – leveren onderzoekers de bouwstenen voor toekomstig onderzoek en de vooruitgang van de samenleving. Studenten kunnen deze bouwstenen gebruiken om te leren hoe onderzoek in zijn werk gaat. Het bedrijfsleven kan ze gebruiken om innovatieve instrumenten te creëren en waarde toe te voegen aan de samenleving. Burgers kunnen gemakkelijker kennis nemen van wetenschappelijke ontwikkelingen wanneer deze bouwstenen publiekelijk



toegankelijk zijn. Bovendien zullen wetenschappelijke resultaten betrouwbaarder en nauwkeuriger worden. *Open science* is essentieel voor het behoud van het vertrouwen van de burger in de wetenschap. *Open science* vergroot onze maatschappelijke zichtbaarheid en onze geloofwaardigheid door het versterken van onze positie in landelijke en *internationale rankings*. We streven ernaar om een belangrijke rol te spelen in de verdere ontwikkeling van *open science* als lid van de Vereniging van Universiteiten (VSNU).

### Een toekomstbestendige promovendi gemeenschap

Wij werven internationaal talentvolle research master studenten en promovendi. Deze worden opgeleid tot wetenschappers die, zowel binnen als buiten de universiteit, kunnen bijdragen aan oplossingen voor de mondiale maatschappelijke uitdagingen. We hanteren hoge standaarden voor onze promotietrajecten en de begeleiding van promovendi en we verwachten actieve betrokkenheid van alle promotiebegeleiders.

Onze Graduate Schools bieden promovendi een onderzoeksklimaat dat is gebaseerd op een wetenschappelijke dialoog en samenwerking met optimale voorzieningen om hun talent te ontwikkelen. De laatste jaren is onze promovendi-gemeenschap steeds diverser geworden. Om ruimte te bieden aan deze diversiteit, werken onze Graduate Schools samen om transparantie te verzekeren in procedures, aangeboden programma's en faciliteiten. Om onze promovendi voor te bereiden op een toekomst in de academische wereld of daarbuiten, ontwikkelen we een kader voor de opleiding van promovendi gericht op dezelfde elementen als onze onderwijsvisie: kennis, kunde en karakter.

#### ONDERZOEK DOELSTELLINGEN

- 5 De samenwerking in landelijke en internationale wetenschapsconsortia vergroten.
- 6 Activiteiten ontwikkelen om *Open Science* te stimuleren.



## 2.3 Maatschappelijke impact



### IMPACT

We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door regionale samenwerking uit te breiden en door ons te richten op een aantal uitdagende strategische thema's, waaronder: *Empowering the Resilient Society*; *Enhancing Health and Wellbeing*; en *Creating Value from Data*. Deze drie komen terug in ons overkoepelende thema, de Digitale Samenleving. Deze thema's vergroten zowel onze maatschappelijke impact als de zichtbaarheid daarvan.

Om onze bijdrage aan de samenleving te maximaliseren, zullen we een impact programma opzetten gericht op de volgende drie thema's:

- Empowering a Resilient Society
- Enhancing Health and Wellbeing
- Creating Value from Data

Dit programma staat open voor al onze wetenschappers en wij nodigen hen uit hieraan bij te dragen. De impactthema's leveren een bijdrage aan de maatschappelijke uitdagingen die het gevolg zijn van de megatrends vastgesteld door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). Zij leveren ook een bijdrage aan de agenda van de Digitale Samenleving, d.w.z. het doel dat de Nederlandse universiteiten zichzelf gesteld hebben om wereldwijd voorop te lopen in het creëren van effectieve aansluitingen tussen digitale technologie, mensen en samenlevingen. Daarnaast zullen onze docenten in hun onderwijs actief op zoek gaan naar verbindingen met de samenleving.

De resultaten van projecten binnen deze thema's dragen bij aan de zichtbaarheid, (h)erkenbaarheid en aantrekkingskracht van Tilburg University. De maatschappelijke impact van deze projecten draagt bij aan het vooruit helpen van de samenleving.

### Partnerschappen die de samenleving vooruit helpen

Wij streven ernaar een structuur en cultuur te creëren die samenwerking en co-creatie stimuleren op een lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. Dit houdt in dat we onze eigen activiteiten verbinden met die van andere onderwijsinstututen, met het bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties en met onze alumni zowel in Nederland als in het buitenland. Wij nodigen bedrijven uit zich te vestigen op de campus of zich virtueel aan ons te binden.

We investeren in het versterken van de verbindingen met onze partners, met co-creatie, wederkerigheid en een gedeelde verantwoordelijkheid voor de impact van de resultaten als uitgangspunten voor de samenwerking. Wij streven naar het aangaan van langere, meerjarige samenwerkingsverbanden die een voedingsbodemp vormen voor innovatief, multi- of transdisciplinair onderzoek, waar substantiële aantallen toegewijde onderzoekers en promovendi bij betrokken zijn.

De Tilburg University Society speelt een centrale rol in de uitbreiding van onze netwerken en samenwerkingsverbanden.

### Ondernemerschap en maatschappelijk ondernemen

Tilburg University streeft ernaar om landelijk een voortrekkersrol te spelen op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Wij stimuleren ondernemerschap en het genereren van impact in het onderwijs door studenten te betrekken bij complexe maatschappelijke uitdagingen en ze te helpen met het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden om mogelijke oplossingen te bedenken. Met als startpunt ons *honors program*, dat open staat voor zowel excellente als zeer gemotiveerde studenten, streven wij ernaar een ecosysteem te ontwikkelen van maatschappelijke ondernemingen. In ons *honors program* werken studenten binnen interdisciplinaire teams aan *wicked problems* waarmee ze hun professionele vaardigheden ontwikkelen en hun betrokkenheid bij de samenleving vergroten. Ze worden gestimuleerd om maatschappelijke ondernemingen te beginnen die we proberen uit te breiden door alumni betrokkenheid en impact financiering. Met ons ondernemerschapsonderwijs, onze betrokkenheid bij het Brabant Start-Up Alliance en onze focus op maatschappelijk ondernemen, ondersteunen en faciliteren wij studenten die ondernemer willen worden.

Gezien onze identiteit en kernwaarden, streven wij ernaar een ondernemersgeest te combineren met een kritische reflectie op de samenleving met als doelstelling actief bij te dragen aan het verbeteren van de samenleving.

### IMPACT DOELSTELLINGEN

- 7 De coherentie en samenwerking tussen de onderzoeksprogramma's stimuleren en de zichtbaarheid van onze maatschappelijke impact vergroten.
- 8 De samenwerking met partners stimuleren om de samenleving vooruit te helpen.



## 2.4 Groei



### GROEI

We willen een middelgrote universiteit worden door gecontroleerde groei, met excellentie en kwaliteit als randvoorwaarden.

Wij streven naar groei in verschillende dimensies: groei in de zin van individuele, academische en professionele groei voor onze medewerkers en studenten; groei in de zin van innovatie van ons onderwijs; groei in de zin van verbinding tussen de vakgebieden, en een versterkt wetenschappelijk profiel; en groei in de zin van een duidelijk zichtbare maatschappelijke impact.

Wij willen ook groeien in omvang: van een relatief kleine naar een middelgrote universiteit. Groei in omvang en schaal zal onze zichtbaarheid en (h)erkenning verbeteren en ons zo in staat stellen zowel onze wetenschappelijke als maatschappelijke impact uit te breiden. De urgentie om te groeien vloeit ook voort uit nationale ontwikkelingen. Publieke financiering van onze primaire processen neemt af, terwijl we tegelijkertijd de kwaliteit van deze processen moeten waarborgen.

Wij willen op twee fronten groeien, namelijk in studentenaantallen maar ook in financiering, terwijl we tegelijkertijd onze hoge kwaliteitsnormen ten aanzien van onderzoek en onderwijs handhaven.

### Vorbereiding op groei

Uitstekend onderzoek, onderwijs en ondersteunende diensten en faciliteiten zijn voorwaarden voor groei. Ons doel is om onze algehele hoge kwaliteit te behouden en te verbeteren en dit te monitoren door gebruik te maken van relevante nationale en internationale rankings.

We erkennen dat er al sprake is van groei in aantallen studenten en dat dit heeft geleid tot een capaciteitsprobleem en een verhoogde werkdruk voor zowel onze docenten als ons ondersteunend personeel.

We zullen ons voorbereiden op groei door het vastgoed plan vroeger dan gepland te evalueren (zie ook 2.5 Locatie) en door te investeren in excellente

bedrijfsvoering (zie ook 2.7 Excellente bedrijfsvoering). In overeenstemming met het principe dat de structuur de strategie volgt, zal om deze groei mogelijk te maken het Intern Bekostigingsmodel herzien worden. Het doel is ervoor te zorgen dat het budget van de divisies evenredig groeit met dat van de universiteit. Om een student-staf ratio te garanderen die in lijn is met onze Onderwijs Visie, zullen we waar dat nodig is investeren in extra docenten.

### Kansen voor groei

Er is momentum en potentieel voor groei. Dat komt allereerst doordat onze overkoepelende missie – *Understanding Society* – en onze wetenschappelijke resultaten direct verband houden met belangrijke vraagstukken van deze tijd op het gebied van globalisering, digitalisering, pluralisme en het wereldwijde milieu. We leiden onze studenten niet alleen op om meer inzicht in de samenleving te krijgen, maar ook om de samenleving vooruit te helpen. Dit spreekt de volgende generatie studenten aan.

### Groei in studenteninstroom

We streven naar gecontroleerde en duurzame groei door de studentenpopulatie te laten toenemen op alle niveaus (pre-bachelor, bachelor, pre-master en master) en van alle achtergronden (uit Nederland, Europa of van buiten Europa). We streven ernaar hierbij de hoge kwaliteitsnormen in onze onderwijsprogramma's te handhaven.

Of we erin slagen door te groeien naar een middelgrote universiteit (ongeveer 6 tot 8 procent van het marktaandeel), hangt mede af van de groei van andere Nederlandse universiteiten. Demografische ontwikkelingen houden in dat een aanzienlijk deel van de gewenste groei van internationale studenten moeten komen. Groei zal ook komen van de hbo-studenten die zich verder willen ontwikkelen met een academische master. De grotere vraag naar een leven lang leren zal ook groeikansen creëren.

Ons aanbod aan concurrerende en aantrekkelijke opleidingen is bepalend voor het succes van onze wervingsinspanningen, want daarmee kunnen we een bredere en meer diverse groep studenten aanspreken. Daarom moeten er nieuwe initiatieven worden ontplooid, die financieel haalbaar zijn en gebaseerd zijn op marktperspectieven. Deze initiatieven weerspiegelen de vakgebieden van onze faculteiten en kunnen binnen de afzonderlijke faculteiten worden ontwikkeld, of via samenwerking tussen faculteiten, samen met andere universiteiten en kennisinstituten of via samenwerking met externe partners.

Een excellente bedrijfsvoering en studentgerichtheid zijn kritische succesfactoren. *Corporate branding* is nodig om onszelf nationaal en internationaal te kunnen profileren en onze herkenbaarheid te vergroten. Daarnaast is onze positie in gezaghebbende internationale *rankings*, zoals The Times Higher Education World Ranking, QS World University Ranking en de Academic Ranking of World Universities, van invloed op onze aantrekkingskracht, in het bijzonder voor internationale studenten. Ten slotte is digitalisering een speerpunt bij de ontwikkeling van onze onderwijsprogramma's.

### Groei via tweede en derde geldstroom

Hoewel persoonsgebonden beurzen een belangrijke rol blijven spelen, worden subsidies van de Europese Commissie en NWO steeds vaker verstrekt aan consortia en andere samenwerkingsverbanden, al of niet met het bedrijfsleven. Dat is ook van belang in het licht van onze maatschappelijke impact agenda.

De concurrentie bij het bemachtigen van subsidies zal naar verwachting verder toenemen en er zullen aanzienlijke investeringen moeten worden gedaan, zowel in tijd als in geld, om succes te garanderen. De ervaring leert dat onderzoeksconsortia langer bestaan dan de duur van een bepaald onderzoeksproject en dat het effectieve platforms zijn voor het aantrekken van vervolfinanciering. Sterke consortia kunnen bovendien al in een vroeg stadium invloed uitoefenen op de toekomstige onderzoeksagenda's. Zo leidt succes tot meer succes. We moeten daarom een meer zichtbare en centrale rol spelen in consortia en investeren in de ondersteuning van deelname aan deze consortia, zowel voor als na toekenning van financiering.

Wij investeren in onze concurrentiepositie als het gaat om het aantrekken van tweede en derde geldstroominkomsten. Schaalvergroting is noodzakelijk om een vliegwieleffect te creëren, zowel intern als extern. Een gezamenlijk aanpak, over faculteitsgrenzen heen en met externe partners, is nodig om voldoende massa te creëren en toegang te krijgen tot grootschalige financiering. Daarnaast zijn zichtbaarheid en een duidelijke profilering belangrijke voorwaarden voor groei. Continuïteit is daarbij van belang en moet niet afhankelijk zijn van slechts een klein aantal gezaghebbende onderzoekers. We investeren dan ook in het werven en de ontwikkeling van talentvolle wetenschappers en stimuleren subsidieacquisitie door successen bewust en gestructureerd uit te dragen.

### Groei via filantropie

Een betrokken gemeenschap van donateurs is onmisbaar in de sterke verbinding met de samenleving die ons voor ogen staat. Meer inkomsten genereren via filantropische activiteiten is van belang omdat dit een aanvullende bron

van financiering vormt voor ons onderwijs en onderzoek. En nog belangrijker is dat met een filantropisch programma we de betrokkenheid van onze stakeholders bij de universiteit versterken en we onze maatschappelijke impact vergroten. Iedere schenking doet ertoe, zowel kleine als grote, en zowel van organisaties als van particulieren. Dankzij deze programma's stellen we studenten, alumni en vrienden van de universiteit in de gelegenheid een bijdrage te leveren aan onze maatschappelijke ambities en een verschil te maken.

Onderzoeks- en beursprogramma's die vanuit onze filantropische programma's worden gefinancierd, zorgen voor een band met betrokken donateurs. Daarmee wordt niet alleen de band tussen donateurs en Tilburg University versterkt, maar ook de relatie tussen donateurs onderling. Zo creëren we een positieve gemeenschap.

## GROEI DOELSTELLINGEN

- 9 De totale studentenpopulatie verhogen door middel van gecontroleerde en duurzame groei.
- 10 Geldstromen verhogen.



## 2.5 Locatie



### LOCATIE

De campus is het bruisende hart van de Tilburg University gemeenschap, aangevuld met een beperkt aantal strategisch gekozen locaties en verbonden met de stad Tilburg.

Tegenwoordig zijn we allemaal op de een of andere manier met elkaar verbonden, zowel online als offline. Onze moderne en kwalitatief hoogstaande campus ondersteunt verbindingen tussen studenten, wetenschappers, ondersteunend personeel en stakeholders, zowel op nationaal als internationaal niveau. Een bruisende campus is goed voor onze profilering, zichtbaarheid en impact op de samenleving.

We willen onze campus nog verder versterken, zodat deze bruist van energie, leven en activiteiten; zodat het een internationale uitstraling heeft en een plek is waar studenten, medewerkers en gasten elkaar kunnen ontmoeten, kunnen studeren, onderzoek doen, samenwerken en waar een leven lang leren tot bloei kan komen. Onze open en tolerante universiteit is een gemeenschap van mensen die met elkaar communiceren en ideeën uitwisselen. De mogelijkheid om mensen uit binnen- en buitenland persoonlijk te ontmoeten geeft studenten en medewerkers de kans om sociale en professionele contacten op te doen en een netwerk op te bouwen.

De digitale transformatie van ons onderwijs is paradoxaal genoeg onlosmakelijk verbonden met persoonlijke ontmoetingen. We hebben een levendige campus met een sterke internationale uitstraling en de beste faciliteiten. Het is een plek waar studenten kunnen wonen, studeren en samenwerken. Onze campus is een *unique selling point* voor het aantrekken van topmedewerkers en studenten uit binnen- en buitenland. Om te voorzien in onze groeiambitie, zullen we een vastgoedvisie ontwikkelen en zullen we daar waar nodig in vastgoed investeren.

### Bruisende campus

Onze campus is een ontmoetingsplaats voor de leden van onze academische gemeenschap en onze stakeholders, en biedt allerlei mogelijkheden om met elkaar in contact te komen. Een bruisende, groene en dynamische campus (met extra locaties in Tilburg, Utrecht en Den Bosch) is:



- een inspiratiebron voor bezoekers en een voedingsbodem voor nieuwe ideeën, inzichten, bedrijvigheid en maatschappelijke initiatieven;
- de basis voor het vormen van professionele en informele netwerken rondom kennisdomeinen;
- een geweldige manier om inclusiviteit en een goede integratie van studenten en medewerkers uit binnen- en buitenland te stimuleren.

Een nog sterkere campus zorgt voor meer eenheid en vergroot de betrokkenheid van medewerkers. Zo kunnen medewerkers elkaar stimuleren en uitdagen. Sociale cohesie vormt de basis voor kennisoverdracht en -verdieping. Onze compacte campus maakt het mogelijk voor studenten en wetenschappers om elkaar gemakkelijk en op een natuurlijke manier te ontmoeten.

### Strategische locaties

Onze locaties worden dynamische knooppunten en uitgerust met nog meer faciliteiten. Onderwijs, onderzoek en impact vinden ook plaats op verschillende strategische locaties in Tilburg en de omliggende regio, zoals de Jheronimus Academy of Data Science in Den Bosch, de Tilburgse Spoorzone en in Utrecht. Mogelijk worden er in de toekomst aanvullende initiatieven ontplooid op nieuwe locaties, op voorwaarde dat ze direct verband houden met ons onderzoek, onze onderwijsprogramma's en onze projecten. Nieuwe locaties worden overwogen als dit logisch, natuurlijk en veelbelovend is en wanneer het voorstel financieel haalbaar is. Satellietlocaties zullen dezelfde uitstraling hebben en een integraal onderdeel van onze universitaire gemeenschap vormen.

We hebben zowel fysieke als digitale locaties. We hebben fysieke locaties in Tilburg, Utrecht en Den Bosch, maar laten we niet vergeten dat we ook gemeenschappen hebben als de Alumni Chapters in het buitenland, de Friends of Cobbenhagen, digitale gemeenschappen als Facebook en LinkedIn en Brainport en Midpoint. Dit zijn virtuele ontmoetingsplekken.

We overwegen de mogelijkheden voor een virtuele campus, mits deze onze internationaliserings- of groeistrategie ondersteunt. Een virtuele campus bestaat uit online vakken of opleidingen waarbij een wetenschappelijk studie volledig of gedeeltelijk online wordt gevolgd, vaak met ondersteuning van docenten. Een virtuele campus heeft toegankelijke technische oplossingen voor samenwerken en communiceren in groepen.

### Onze groene campus

We zijn trots op onze groene campus, die we als een *unique selling point* zien. We willen deze zo goed mogelijk benutten en proberen om via duurzame initi-

atieven onze eigen ecologische voetafdruk te verkleinen. Zo vergroten we zowel de maatschappelijke als de ecologische waarde van onze campus. Energiezuinigheid, het gebruik van duurzame energiebronnen, meer groen op de campus en duurzamere zakenreizen en woon-werkverkeer, zullen de komende jaren centrale elementen worden in ons Strategisch Plan.



#### LOCATIE DOELSTELLINGEN

- 11 Onze bruisende campus ontwikkelen en versterken.
- 12 Duurzaamheid en *Corporate Social Responsibility* tot speerpunten maken voor Tilburg University.

## 2.6 Cultuur en governance

### CULTUUR EN GOVERNANCE

We hebben een open en diverse cultuur van excellentie gebaseerd op vertrouwen, verbondenheid, inclusiviteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de universiteit als geheel. We zullen onze governance aanpassen om verdere groei mogelijk te maken: het College van Bestuur met de decanen vormt het bestuur van de universiteit. Zij werken samen in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en de realisatie van gezamenlijke strategische ambities.



We hebben een open en inclusieve cultuur. Wij werken samen op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd verenigen we mensen van allerlei nationaliteiten en achtergronden die samen werken aan onze gezamenlijke doelen. We omarmen deze diversiteit en stimuleren een goede integratie. De komende jaren richten we ons sterk op inclusie en het creëren van gelijke kansen voor al onze medewerkers en studenten. We voldoen aan ons doel van *Understanding Society* door te erkennen dat niet alle burgers zich op hetzelfde tempo kunnen aanpassen aan de groeiende complexiteit van de samenleving. We zetten ons in om een goede werkgever te zijn voor mensen met verschillende arbeidsvermogens door het creëren van aangepaste arbeidsplaatsen waarbij, daar waar nodig, extra ondersteuning wordt aangeboden, en mensen betere kansen geboden wordt om te participeren in onze gemeenschap.

Wij werken allemaal aan gemeenschappelijke doelen. Wij willen een excellente universiteit zijn, zichtbaar op het gebied van onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact. Om dit te bereiken zullen wij als wetenschappers, studenten en ondersteunend personeel ondernemend en initiatiefrijk en proactief moeten zijn en elkaar hierin ondersteunen en versterken. Al onze medewerkers zijn zelfbewust en intrinsiek gemotiveerd om resultaten te behalen, die ervoor zorgen dat we de samenleving beter begrijpen en een stap verder brengen. Wij herkennen potentieel en grijpen kansen. Wij zoeken actief naar verbindingen, zowel binnen als buiten de universiteit. We zijn teamspelers en werken samen om resultaten te behalen. We voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de universiteit. We streven ernaar om een cultuur en werkomgeving te creëren die onze medewerkers trots maakt om deel uit te maken van onze universitaire gemeenschap.

## Leiderschap en governance

Leiderschap en governance complementeren de culturele aspecten van onze organisatie. Tilburg University wordt geleid door het College van Bestuur en de decanen van de faculteiten. Zij werken samen aan nieuwe initiatieven en het realiseren van onze strategische ambities. Dit *leadership team* werkt functioneel samen, waarbij specifieke onderwerpen belegd kunnen worden bij leden van het team, los van de hiërarchische structuur.

Dit team wordt aangevuld door de *extended leadership group*, bestaande uit de vice-decanen onderwijs, vice-decanen onderzoek, de leiders van het impactprogramma, de faculteits- en divisiedirecteuren en de secretaris van de universiteit. De *extended leadership group* is verantwoordelijk voor het creëren van een werkomgeving waarin iedereen kan excelleren.

De decanen zijn strategische leiders die richting geven aan de ambities van de faculteiten. De faculteitsdirecteuren zijn operationele managers die de dagelijkse gang van zaken beheren.

De governance is afgestemd op de doelen die we willen bereiken. Wanneer de universiteit substantieel gaat groeien, passen we de governance structuur aan, zodat deze aansluit bij wat er nodig is.

## Ontwikkeling van menselijk kapitaal

De komende periode richten we ons op de ontwikkeling van ons menselijk kapitaal; anders gezegd de ontwikkeling van onze medewerkers. We willen vier aspecten ontwikkelen;

- 1 leiderschapscompetenties,
- 2 carrière ontwikkeling,
- 3 talentmanagement,
- 4 mobiliteit.

Onze medewerkers moeten blijven leren zodat ze goed uitgerust zijn voor de taken die ze nu uitvoeren en voor toekomstige ontwikkelingen, binnen of buiten hun huidige functie. We besteden daarom extra aandacht aan duurzame inzetbaarheid en de voortdurende ontwikkeling van onze medewerkers.

## Visie op leiderschap

Een groot aantal interne en externe ontwikkelingen vraagt om een duidelijke visie op leiderschap. Extern worden we geconfronteerd met de uitdaging van toegenomen concurrentie ten aanzien van financiering en werving van wetenschappelijk personeel. Bovendien is er een enorme digitale transformatie

gaande. Om met de toegenomen concurrentie om te gaan, is nauwere samenwerking tussen afdelingen en tussen faculteiten en divisies van belang. Het is belangrijk om de diversiteit van ons leiderschap te vergroten om in te springen op de digitale transformatie en internationalisering binnen de universiteit. Bovendien is er een behoefte aan meer openheid en transparantie, met leidinggevendenden die een open dialoog voeren en zowel positieve feedback als kritische beoordelingen geven, waar dit terecht is. Leidinggevendenden hebben zelf ook behoefte aan erkenning en ondersteuning.

Om dit waar te maken, ontwikkelen we een visie op leiderschap onder de noemer *Connected Leading*. Deze visie richt zich op verbindend leiderschap, het moedigt al onze medewerkers – en niet alleen degenen in leidinggevende functies – aan om persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen om de nadruk te leggen op het belang van de organisatie als geheel en de kwaliteiten van individuele medewerkers en de kracht van teams te waarderen.

*Connected Leading* is gebaseerd op de volgende drie pijlers:

- 1 Doel: waar sta je voor?
- 2 Organisatie: hoe leid je je team/afdeling?
- 3 Mensen: hoe ga je met elkaar om?

Elementen zoals betekenisgeving, leiding geven aan veranderingen, verantwoordelijkheden verhelderen, organiseren, als rolmodel fungeren, aanmoedigen en elkaar aanspreken, verbinden en samenwerken, spelen allemaal een belangrijke rol in *Connected Leading*.

Om onze huidige en toekomstige leiders te ondersteunen in navolging van deze drie pijlers, wordt een programma opgesteld waarin hun ontwikkeling zal worden gefaciliteerd en bereiden we onze medewerkers voor op hun rol al enkele jaren voordat zij een leiderschapsfunctie bekleden. We zorgen ervoor dat de aspiraties van onze medewerkers de ruimte krijgen om te ontwikkelen. Zo garanderen we goed leiderschap voor de universiteit.

### **De menselijke maat**

We zijn ons ervan bewust dat onze doelen ambitieus zijn en dat we veel van onze medewerkers vragen om de doelen te behalen. We hechten veel waarde aan de betrokkenheid van onze medewerkers. De uitdaging zal zijn om een evenwichtige werkdruk te realiseren voor al onze medewerkers. We ontwikkelen en implementeren een actieplan dat zich richt op initiatieven en oplossingen voor het individu, teams en de organisatie als geheel. Hierbij wordt rekening gehouden met de omstandigheden van elke afdeling binnen de faculteiten en

divisies. We streven naar evenwicht tussen prestatie en welzijn, ook op de lange termijn, voor allen die betrokken zijn bij onze bruisende gemeenschap.



#### CULTUUR EN GOVERNANCE DOELSTELLINGEN

- <sup>13</sup> Diversiteit en inclusiviteit stimuleren: naar meer gendergelijkheid streven en de integratie van internationale en Nederlandse medewerkers en studenten stimuleren.
- <sup>14</sup> Een leiderschap competentie ontwikkelprogramma implementeren.

## 2.7 Excellente bedrijfsvoering

### EXCELLENTE BEDRIJFSVOERING

Tilburg University werkt vanuit het principe van *student centrality*. University Services biedt excellente ondersteuning als partner van de faculteiten.



Onze primaire processen worden ondersteund door ons ondersteunend personeel (OBP). Uitstekende ondersteuning is essentieel om onze ambities te realiseren. Ons OBP moet goed toegerust zijn om op een hoog niveau te functioneren. De omvang van het OBP wordt aangepast aan de veranderende aard van onze primaire processen.

We erkennen en waarderen de bijdrage van ons OBP, die essentieel is. We waarderen ook de autonome professionaliteit van ons OBP en stimuleren hen de gerelateerde vaardigheden en competenties te ontwikkelen.

Om excellent en innovatief onderwijs te bieden en te excelleren in zowel mono- als multidisciplinair onderzoek, is een uitstekende ondersteunende organisatie nodig. De divisies die samen University Services vormen, leveren alle benodigde ondersteunende processen en zij werken samen als partners met de faculteiten om het succes van de onderzoekers, docenten, huidige en toekomstige studenten en het management te garanderen.

#### Servicegerichtheid en efficiëntie

University Services werkt nauw samen met de faculteiten in het ontwikkelen van een transparant dienstverleningsplan voor alle stakeholders. Dit vraagt om een mentaliteit waarbij studenten en academici centraal staan én om goede samenwerking tussen de verschillende divisies onderling.

Goede dienstverlening geeft vertrouwen: in één keer goed, op tijd en tegen een uitstekende prijs, dat is de doelstelling. Betrouwbaarheid en klanttevredenheid staan centraal. Dat geldt ook voor de verhouding tussen kosten, inspanning en toegevoegde waarde. Dit vereist excellente bedrijfsvoering gebaseerd op efficiënt beheer van processen tegen een redelijke prijs. Het realiseren daarvan vereist een transparante manier van werken met een beperkt

scala aan diensten én het managen van de verwachtingen van de klanten. De dienstverlening wordt geharmoniseerd, met een efficiënte opzet van processen. Daar waar op maat gemaakte diensten noodzakelijk zijn, zullen de mogelijkheden en alternatieven onderzocht worden. Diensten worden geleverd in de nabijheid van het primaire proces, waardoor toegevoegde waarde wordt gecreëerd.

Het monitoren van de kwaliteit en de kosten is noodzakelijk om de processen op effectieve en efficiënte manier aan te sturen. De doelstellingen, verantwoordelijkheden en aansturing moeten duidelijk zijn voor alle betrokkenen. Om deze doelen te bereiken zullen we een universiteitsbreed instrument invoeren voor constante verbetering.



#### **EXCELLENTE BEDRIJFSVOERING DOELSTELLINGEN**

- 15 Een dienstverleningsmentaliteit ontwikkelen die studenten en wetenschappers centraal stelt.
- 16 Ondersteunende processen harmoniseren en een efficiënte inrichting van de processen garanderen.
- 17 Een sterk partnerschap tussen de faculteiten en University Services ontwikkelen.



# Samenvatting



## VISIE

De samenleving verandert met een hoge snelheid. De sociale- en geesteswetenschappen stellen ons in staat de uitdagingen van globalisering, digitalisering, pluralisme en duurzaamheid te begrijpen; om kritisch te reflecteren op onze waarden en ons handelen; en om bij te dragen aan betekenisvolle oplossingen.



## MISSIE

We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door ons begrip van die samenleving te verdiepen. Wij leiden onze studenten op met het doel hun kennis, kunde en karakter te ontwikkelen die zij nodig hebben om de hedendaagse uitdagingen tegemoet te treden. Verbonden als we zijn met de samenleving, zetten we excellent onderzoek in voor 'het goede leven' voor iedereen.



## AMBITIE

Tilburg University is *science-driven* en *student-centered*. Wij streven ernaar jonge mensen op te leiden tot verantwoordelijke en ondernemende denkers, klaar om de samenleving naar een nieuw tijdperk te leiden. Ons onderzoek moet herkenbaar zijn vanwege de kwaliteit, integriteit en impact op de samenleving.



## STRATEGIE

**Profiel** Wij beogen ons profiel te versterken en te verbreden als een, internationale, *student centered*, sociale- en geesteswetenschappelijke universiteit, met een sterke signatuur, excellent en hoogst zichtbaar onderwijs, onderzoek en sociale impact.

**Onderwijs** Wij bieden excellent en innovatief onderwijs volgens de principes van kennis, kunde en karakter, gericht op het opleiden van studenten tot de leiders van de toekomst.

**Onderzoek** Tilburg University excelleert in zowel mono- als multidisciplinair onderzoek.

**Impact** We streven ernaar de samenleving vooruit te helpen door regionale samenwerking uit te breiden en door ons te richten op een aantal uitdagende strategische thema's, waaronder: *Empowering the Resilient Society; Enhancing Health and Wellbeing; en Creating Value from Data*. Deze drie komen terug in ons overkoepelende thema, de Digitale Samenleving. Deze thema's vergroten zowel onze maatschappelijke impact als de zichtbaarheid daarvan.

**Groei** We willen een middelgrote universiteit worden door gecontroleerde groei, met excellentie en kwaliteit als randvoorwaarden.

**Locatie** De campus is het bruisende hart van de Tilburg University gemeenschap, aangevuld met een beperkt aantal strategisch gekozen locaties en verbonden met de stad Tilburg.





**Cultuur en governance** We hebben een open en diverse cultuur van excellentie gebaseerd op vertrouwen, verbondenheid, inclusiviteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de universiteit als geheel. We zullen onze governance aanpassen om verdere groei mogelijk te maken: het College van Bestuur met de decanen vormt het bestuur van de universiteit. Zij werken samen in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en de realisatie van gezamenlijke strategische ambities.



**Excellente bedrijfsvoering** Tilburg University werkt vanuit het principe van *student centricity*. University Services biedt excellente ondersteuning als partner van de faculteiten.



## Onderzoek

- 5 De samenwerking in landelijke en internationale wetenschapsconsortia vergroten.
- 6 Activiteiten ontwikkelen om *Open Science* te stimuleren.



## Impact

- 7 De coherentie en samenwerking tussen de onderzoeksprogramma's stimuleren en de zichtbaarheid van onze maatschappelijke impact vergroten.
- 8 De samenwerking met partners stimuleren om de samenleving vooruit te helpen.



## Groei

- 9 De totale studentenpopulatie verhogen door middel van gecontroleerde en duurzame groei.
- 10 Geldstromen verhogen.



## Locatie

- 11 Onze bruisende campus ontwikkelen en versterken.
- 12 Duurzaamheid en *Corporate Social Responsibility* tot speerpunten maken voor Tilburg University.



## Cultuur en governance

- 13 Diversiteit en inclusiviteit stimuleren: naar meer gendergelijkheid streven en de integratie van internationale en Nederlandse medewerkers en studenten stimuleren.
- 14 Een leiderschap competentie ontwikkelprogramma implementeren.



## Excellente bedrijfsvoering

- 15 Een dienstverleningsmentaliteit ontwikkelen die studenten en wetenschappers centraal stelt.
- 16 Ondersteunende processen harmoniseren en een efficiënte inrichting van de processen garanderen.
- 17 Een sterk partnerschap tussen de faculteiten en University Services ontwikkelen.

## DOELSTELLINGEN



### Onderwijs

- 1 Onze Onderwijs Visie en Profiel implementeren in alle bacheloropleidingen.
- 2 Het Digital Education Enhancement Program (DEEP) ontwikkelen en implementeren.
- 3 De waardering voor onderwijs en de kwaliteit van het onderwijs en docenten verhogen.
- 4 Programma's ontwikkelen gericht op professioneel leren en een leven lang leren.

## The Making of ...

Het Strategisch Plan 2018-2021 is in drie fases tot stand gekomen: een divergentiefase, een consolidatiefase en een convergentiefase.

### Divergentie

Tijdens de divergentiefase hebben we met gerichte activiteiten een breed publiek van externe en interne stakeholders geraadpleegd. De rode draad bij al deze activiteiten bestond uit zeven strategische dimensies die als kapstok dienden voor de discussies over de toekomst van de universiteit. Tijdens de consultatie-bijeenkomsten werden externe stakeholders gevraagd op deze zeven dimensies te reageren. Ongeveer 300 alumni en 50 vertegenwoordigers van de strategische partners van de universiteit hebben deelgenomen aan vier bijeenkomsten op verschillende locaties in Nederland.

Het consultatieproces met de medewerkers en studenten was gebaseerd op het concept Speech2025. Teams van universiteitsbrede vertegenwoordigers werden uitgenodigd om hun standpunten uiteen te zetten in een speech op het podium over een onderwerp naar keuze dat verband hield met de zeven dimensies. Tijdens het slotevenement van Speech2025 hielden 25 teams een presentatie tijdens een vier uur durende plenaire bijeenkomst in de Aula van de universiteit.

### Consolidatie

De verzamelde informatie werd zorgvuldig geanalyseerd in relatie tot de zeven dimensies. Daarnaast werd er een statistische analyse uitgevoerd om de belangrijkste trefwoorden eruit te destilleren. Een set testimonials werd eruit gelicht in de vorm van pakkend geformuleerde relevante inzichten. De notulen van de bijeenkomsten en het ruwe materiaal van de evenementen voor externe stakeholders zijn terug te vinden op de website over het Strategisch Plan (<https://www.tilburguniversity.edu/strategischplan/>). De hoogtepunten uit de Speech2025 presentaties zijn gebundeld en de volledige speeches staan op de website van het Strategisch Plan. De statistische analyse is daar als apart document te vinden.

### Convergentie

De strategische thema's en denkrichting van de strategie zijn vastgesteld tijdens een aantal bijeenkomsten van het College van Bestuur met de decanen en de *extended leadership group*. De Universiteitsraad en het Stichtingsbestuur zijn ook geraadpleegd. De eerste convergentie resulteerde in een *One-Page Strategy*, waarin de belangrijkste thema's staan beschreven. Ten slotte zijn

de details en de inhoudelijke onderbouwing toegevoegd, wat heeft geleid tot dit Strategisch Plan 2018-2021.

# Bronnen

## Bronnen voor de divergentiefase

- Seven Dimensions for a New Strategy
- Tendensen & Inzichten en onderliggende rapporten (zie de bibliografie)
- Speech2025
- Belangrijke aantekeningen en notulen van de strategie sessies met alumni en externe stakeholders
- Notulen van de bijeenkomsten van de extended leadership group (4 april en 15 mei 2017)
- Principles & Objectives (10 mei 2017)
- Notulen van bijeenkomsten met de deans (en input ontvangen per mail)

## Overige bronnen

- Borgman, E.P.N.M. (2011). *Met het oog op goed leven. Cobbenhagen en onze universitaire cultuur*. Tilburg: Tilburg University.
- Pauselijke raad voor rechtvaardigheid en vrede (2004). *Compendium van de sociale leer van de kerk*, Brussel: Licap cvba.
- Floridi, L. (2014). *The 4<sup>th</sup> Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, Oxford University Press.
- Harari, Y.N. (2015). *Homo Deus*, London: Harvill Secker.
- Hertog, D. den, Wilthagen, A.C.J.M., Denollet, J.K.L. (2017). *Advancing Society in a Digital Era, Science with a Soul*, Tilburg: Tilburg University.
- Het Cobbenhagen Center (2017). *A Learning Society. Een universitaire gemeenschap met toekomst. Deelrapport Waarden in de wetenschap*. Tilburg: Tilburg University.
- Isin, E., Ruppert, E.S. (2015). *Being Digital Citizens*, Rowman and Littlefield International.
- Lenning, A. van, De Regt, H.C.D.G. (2017). *Kennis, Kunde, Karakter. Onderwijsvisie Tilburg University*. Tilburg: Tilburg University.
- Newman, J.H.C. (2016). *The Idea of a University*, first year of publication 1852, revised publication 2016, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Oers, B. van (2015). *In Dialogue, with people of other religions and philosophies*, Utrecht: Kaasjager makers van communicatie. Cobbenhagen essays. (2016). Nijmegen, Nederland: Valkhof Pers.
- Sursock, A. (2015). *Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities*, European Universities Association. ISBN: 9789078997542.