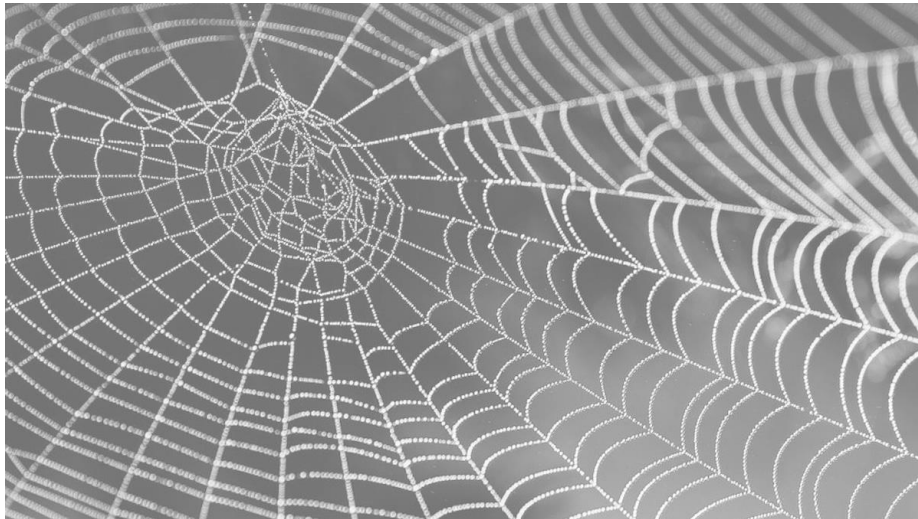


Tilburg University in 2027: Spin in het web in ecosystemen?

Rapportage Beraadstafel ‘Ecosystemen’



Inhoud

1. Opdracht beraadstafel.....	1
2. Definitie ecosystemen	1
3. Vierdegeneratie-universiteit	2
4. SWOT-analyse.....	3
5. Vertrekpunten voor positionering.....	4
6. Randvoorwaarden voor werken in ecosystemen	5
7. Verbinding met andere beraadstafels en aspectthema's	7
8. Stip op de horizon: waar willen we zijn in 2027?	8

1. Opdracht beraadstafel

Het College van Bestuur en de decanen hebben acht onderwerpen benoemd die relevant zijn voor het formuleren van de te vormen universitaire strategie 2022-2027. Deze onderwerpen zijn uitgewerkt in beraadstafels. Onze beraadstafel¹ kreeg als vraag mee: *'Hoe kan Tilburg University zich zo optimaal mogelijk positioneren in bredere ecosystemen?'* Deze notitie bevat onze verkenning van dat thema².

2. Definitie ecosystemen

Het concept 'ecosysteem' werd in 1935 geïntroduceerd door de Britse ecooloog Arthur Tansley³. Ecosystemen zijn volgens hem "all the plants, animals, and people living in an area considered together with their environment as a system of relationships". In de loop van de tijd duiken ecosystemen als concept ook op in de managementliteratuur, onder andere om te duiden waarom en hoe (succesvol) bepaalde bedrijven met elkaar samenwerken. Denk aan 'business ecosystems' zoals in Silicon Valley in de VS. Later zien we vergelijkbare, regionale ecosystemen in Nederland, zoals de High Tech Campus in Eindhoven. De deelnemers aan zo'n ecosysteem zijn dan inmiddels uitgebreid met kennisinstellingen en (regionale) overheden (triple helix). De meest recente extensies van zulke ecosystemen zijn met maatschappelijke partners en burgers (quadruple helix) en de natuur (quintruple helix).

In haar position paper 'Universities without walls: a vision for 2030'⁴ beschrijft de EUA hoe universiteiten zich in ecosystemen (kunnen) positioneren, en onderscheidt daarbij zes elementen:

- Bring together stakeholders around a common vision
- Promote an entrepreneurial spirit in its widest sense
- Challenges in multi- and interdisciplinary teams
- Engage in co-creation of solutions
- Making a demonstrable difference to society
- Through technological and social innovation

We kunnen ons vinden in de omschrijving van de EUA, al willen we nog het volgende opmerken:

- Gegeven ons profiel, met competenties in de mens- en maatschappijwetenschappen, richten we ons voornamelijk op sociale innovatie en dus niet zozeer op technologische innovatie.
- Ecosystemen zijn fluïde en vergen een actief management⁵. Tussentijds kunnen stakeholders toe- en uittreden, en de gezamenlijke missie en visie kan wijzigen, bijvoorbeeld als gevolg van maatschappelijke uitdagingen.
- Een (bilateraal) project of programma is niet automatisch tevens een ecosysteem. In ecosystemen gaat het om meerdere stakeholders die duurzaam met elkaar samenwerken.

Hiermee komen we aan de volgende, voor onze universiteit werkbare definitie van een ecosysteem:

'Het actieve samenspel van meerdere en diverse (typen) partijen rondom een duurzame, gemeenschappelijke visie en ambitie waarbinnen projecten of programma's (makkelijker) geïnitieerd kunnen worden'

¹ Deelnemers beraadstafel: Dike van de Mheen (voorzitter), Lien Denoo, Irmgard Borghouts, Edward van de Pol, Dirk van den Berg, Elisabeth Huis in 't Veld, Bas Werker, Hein Fleuren, Joks Janssen, Margriet Sitskoorn, Krijn Pansters, Martijn Nolen, Inge Bongers, Peter Gaillard, Willem Megens en Lieke Staal (secretaris).

² Deze notitie is een weerslag van de gevoerde discussie en daarmee niet per se de mening van individuele leden aan onze beraadstafel.

³ https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4612-3842-3_2.

⁴ <https://eua.eu/component/attachments/attachments.html>.

⁵ "Samenwerken (...) leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties, die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn als ze niet actief worden verlengd en onderhouden." (Kaats en Opheij 2008).

3. Vierdegeneratie-universiteit

Waarom zijn ecosystemen voor onze universiteit van belang? Wanneer zijn ecosystemen van nut om het primaire proces te dienen? Hoe maakt werken in ecosystemen ons werk als wetenschappers beter? In andere woorden: hoe kunnen we door te werken in ecosystemen als Tilburg University ons doel “understanding and enhancing society” beter bereiken?

Volgens artikel 1.3 lid 1 van de WHW⁶ hebben universiteiten, naast onderwijs en onderzoek, als derde kerntaak de overdracht van kennis ten behoeve van de maatschappij⁷. De huidige maatschappelijke uitdagingen, die vaak complex, discipline-overstijgend, multi-level en ‘wicked’ zijn, vragen van hedendaagse universiteiten meer dan slechts kennis *overdragen*. Het gaat ook om kennis *uitwisselen*, en we zullen veel meer in gezamenlijkheid en voor langere periode onze rol moeten pakken om van betekenis te blijven voor die maatschappij. Garretsen & Van de Mheen (2019)⁸ spreken in deze context over het belang van het doorgroeien naar een ‘vierdegeneratie-universiteit’:

“Onze samenleving staat voor grote complexe uitdagingen. Het is noodzakelijk dat ook universiteiten een grotere bijdrage gaan leveren aan het debat over deze uitdagingen en over mogelijke oplossingsrichtingen. Van universiteiten wordt terecht geëist dat ze maatschappelijk relevanter moeten worden. (...) In een vierdegeneratie-universiteit moet het wat ons betreft gaan om een universiteit die naar buiten reikt en dan gaat het om veel meer dan alleen het beschikbaar maken van kennis vanuit de universiteit voor de praktijk. Het moet gaan om een dynamische en open innovatie waarbij wetenschappers deels buiten de universiteit werken en professionals deels erbinnen. Het moet gaan om werken in interdisciplinaire teams. De huidige maatschappelijke uitdagingen zijn immers al lang niet meer vanuit een discipline aan te vliegen. Het moet gaan om een gezamenlijk aanpakken vanuit universiteit en praktijk, op basis van volstrekte gelijkwaardigheid. De manier om dit structureel te kunnen doen lijkt het vormen van duurzame partnerships tussen de universiteit en de praktijk. Er moeten 'ontmoetingsruimten' zijn waarin partijen elkaar vinden”.

Deze ontmoetingsruimten kunnen we letterlijk nemen, zoals onze campus een mooie ontmoetingsruimte is. Meer in figuurlijk zin kunnen we ecosystemen beschouwen als ontmoetingsruimten waarin partnerships en samenwerkingen kunnen groeien en ontwikkelen. Het zijn ‘systems of relationships’ die ons in staat stellen een hedendaagse invulling aan onze derde kerntaak te kunnen geven.

Ontmoetingen kunnen toevallig zijn en onbekende uitkomsten hebben, of juist meer een middel om een vooraf gedefinieerd doel te bereiken. Om met ons onderzoek en onderwijs impact te bereiken, moeten we in staat zijn om het *proces* met stakeholders in het ecosysteem goed te organiseren. Zie ook de recente Impactplanbenadering van NWO⁹, waarin men brede consortia vraagt om zgn. productieve interacties te bevorderen door het gebruik van een Theory of Change en Impact Pathways. Productieve interacties met stakeholders kunnen in die gedachte niet alleen bijdragen aan verrijking van ons onderwijs en onderzoek (bijvoorbeeld relevantere onderzoeksvragen), maar verbeteren ook de toepasbaarheid van inzichten uit dat onderzoek. Daaruit volgt dat het voor een goed functionerend ecosysteem belangrijk is om te luisteren naar de andere partijen, vragen te stellen, elkaar te respecteren, en te kijken wat we voor elkaar kunnen doen. Een vierdegeneratie-universiteit vereist kortom dat we nieuwsgierig zijn naar de anderen in het ecosysteem.

⁶ <https://wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0005682&hoofdstuk=1&titeldeel=1&artikel=1.3&z=2021-01-01&g=2021-01-01>.

⁷ Dat wil zeggen, we leveren onze bijdrage aan de samenleving vanuit de wetenschappelijke disciplines waar we zelf een sterke onderzoeksbasis hebben gevestigd.

⁸ <https://www.tilburguniversity.edu/nl/actueel/nieuws/nieuwsitem-zorg-gezondheidszorg-tranzo-garretsen-mheen-valorisatie-impact>.

⁹ <https://www.nwo.nl/impact-plan-benadering>.

4. SWOT-analyse

Vanuit bovenstaand conceptueel kader heeft onze beraadstafel naar de ecosystemen van onze universiteit gekeken. Dat hebben we gedaan door achtereenvolgens te divergeren en te convergeren.

In de eerste stap hebben we input opgehaald (divergeren) aan de hand van de volgende vragen:

- Wat zien we als de ecosystemen van onze universiteit?
- Waar staan we nu met deze ecosystemen? (*ist*)
- Wat zien we als onze (toekomstige) rol in die ecosystemen? (*soll*)
- Wat zijn kansen/barrières om van *ist* naar *soll* te komen?

Hoewel niet alle vragen systematisch aan bod zijn gekomen hebben we op basis van deze input een SWOT-tabel opgesteld:

	Sterktes	Zwaktes
Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Tilburg University heeft een stevige disciplinaire basis in de mens- en maatschappijwetenschappen voor het kunnen vervullen van de derde kerntaak. • Onze groene campus nodigt uit tot ontmoetingen en het bouwen van relaties. Relaties liggen aan de basis van een ecosysteem. • We maken al deel uit van veel regionale (bijv. Midpoint en Brainport), nationale (bijv. Netspar) en internationale (bijv. Engage.eu) samenwerkingsverbanden. Deze kunnen we nog meer en beter met elkaar verbinden, en vooral intern. Dat kan via een bottom-up approach, en ook bilaterale samenwerkingen kunnen uitgroeien tot een ecosysteem. • Inzetten op Erkennen en Waarderen, kansen en mogelijkheden creëren voor mensen die willen gaan voor werken in ecosystemen. We gaan voor interdisciplinariteit en team science ('alleen ga je sneller, samen kom je verder'). 	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn veel (ervaren) interne barrières (bijv. m.b.t. financiering, ondersteuning, regels, organisatorisch, accountmanagement, managementinformatie, strak onderscheid WP en OBP, verkokering in faculteiten), waardoor we onze ecosystemen onvoldoende onderhouden, benutten, of er überhaupt niet aan deelnemen. • Er is nog geen breed-gedragen cultuur van samenwerken met bedrijven, (regionale) overheden, maatschappelijke partijen, burgers en andere stakeholders. • De 'entrepreneurial mindset' in de organisatie is nog onvoldoende ontwikkeld. Er is nog te weinig knowhow over commerciële exploitatie van kennis. • Goede mensen vertrekken, omdat we ze te weinig mogelijkheden bieden in een nieuwe manier van werken of omdat ze tegen interne barrières aanlopen. Soms (h)erkennen we zulke talenten ook onvoldoende.
	Kansen	Bedreigingen
Extern	<ul style="list-style-type: none"> • Vanuit onze disciplinaire sterkten kunnen we onze niche –de sociale kant van technologische ontwikkelingen– nog beter in de markt zetten. De maatschappelijke vraag is er. • Brabant heeft een sterke regiobinding en regionale initiatieven die we kunnen benutten. • Het samenwerkingsverband Engage.EU creëert een ecosysteem over (lands)grenzen heen, en kansen voor onderzoek en onderwijs. • Wij zijn geneigd ons te voegen naar bestaande structuren en samenwerkingsverbanden. Maar we kunnen juist ook onze kracht leidend laten zijn en daar vervolgens partners bij zoeken. • Het nut van wetenschap is door de COVID-19-crisis bevestigd. Mogelijk zullen externe partijen ons opzoeken om met ons samen te werken. • Recente ontwikkelingen in digitale communicatie, en dan met name online 	<ul style="list-style-type: none"> • OCW/Den Haag vindt werken in ecosystemen steeds belangrijker. Wij lopen hierin niet voorop. Als wij ons niet prominenter gaan positioneren in dergelijke samenwerkingsverbanden (denk ook aan ecosystemen rondom universitaire allianties zoals LDE, Wageningen-UU-TU/e, VU-UT), blijven we dan nog wel relevant? • Geld van maatschappelijke partners en bedrijven gaat in toenemende mate naar onze concurrenten die al langer in ecosystemen werken en via die ecosystemen de weg weten en agendabepalend zijn. • Internationaal wordt kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek nog veelal op basis van disciplinaire outputparameters geëvalueerd. Ecosystemen met een breed scala aan partijen rondom maatschappelijke

	<p>vergaderen en werken in gezamenlijke online omgevingen, faciliteren ontmoetingen en samenwerken in (internationale) ecosystemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De nieuwe generatie studenten is meer extern gericht en staat open voor innovatie. Naast onderzoek kan ook onderwijs deel uitmaken van de agenda en activiteiten van ecosystemen. • We kunnen nadrukkelijker aansluiten bij SDG's. Zeker op Europees niveau liggen kansen om aan te sluiten bij beleidsmakers en gebruik te maken van financieringsmogelijkheden. 	<p>opgaven vereisen eerder een multi- of interdisciplinaire insteek.</p>
--	--	--

In de SWOT-tabel zien we diverse externe bedreigingen waarop we alert moeten blijven en zwakten waaraan we moeten werken. Tegelijkertijd hebben we als Tilburg University duidelijke sterkten in huis, en zouden we dankzij onze korte (bestuurlijke) lijnen in staat moeten zijn om deze te in te zetten voor het benutten van kansen. En deze kansen zien we volop! Effectieve deelname aan ecosystemen vereist eenduidig beleid, goede coördinatie (niet alleen met partijen in ecosystemen, maar ook tussen niveaus op onze universiteit) en het creëren van de juiste randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden komen verderop in het document nog terug. Daarbij vraagt het werken in ecosystemen een lange termijn inzet, die verder gaat dan één bestuurstermijn.

5. Vertrekpunten voor positionering

In de tweede stap hebben we ons de vraag gesteld hoe Tilburg University zich zo optimaal mogelijk in ecosystemen kan positioneren (convergeren). We hebben dat vanuit twee vertrekpunten gedaan:

Perspectief 1: Denken vanuit (universitaire) onderzoeksthema's¹⁰

Stel dat de universiteit voor nieuwe faculteitsoverstijgende thema's kiest, welke ecosystemen zijn daarvoor nodig? Maken we gebruik van bestaande ecosystemen (zo ja, welke?) en zijn deze toereikend? Indien nee, wat gaan we doen om deel van bestaande ecosystemen uit te maken, of moeten we het initiatief nemen om zelf nieuwe ecosystemen te ontwikkelen?

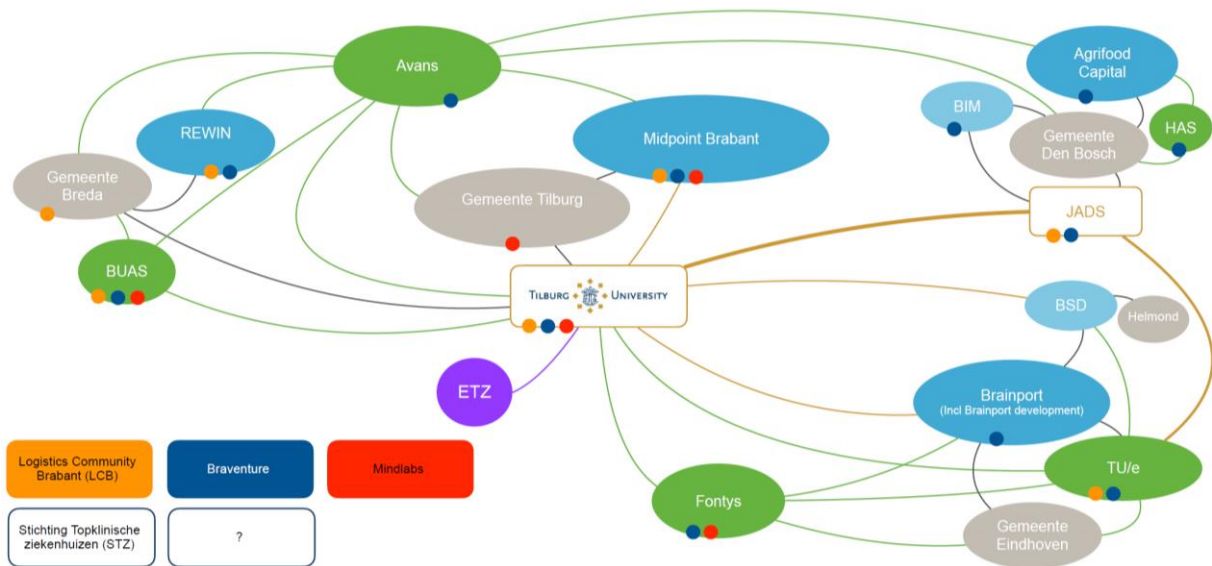
Perspectief 2: Denken vanuit al bestaande (regionale) ecosystemen

Zie onderstaande slide met enkele bestaande, wat meer bestuurlijke regionale ecosystemen¹¹. Vormen deze ecosystemen een effectief vehikel om ons universitaire onderzoek en onderwijs met de maatschappij te verbinden? En stel dat de universiteit voor nieuwe faculteitsoverstijgende thema's kiest, kunnen we deze thema's dan inbedden ('laden') in deze bestaande ecosystemen? Zo ja, hoe?

¹⁰ De Beraadstafel 'Mogelijkheden voor profilerende overstijgende onderzoeksthema's' verkent deze thema's. Op het moment van schrijven van ons document verkent die beraadstafel als mogelijke thema's: 'sustainability transition', 'equality and diversity (possibly also: inclusion)' en 'wellbeing and health(care)'.

¹¹ Bron: Edward van de Pol, maart 2021.

'Overzicht' partijen en samenwerkingsverbanden



Beide perspectieven bieden kansen. Perspectief 1, waarin we uitgaan van de eigen kracht, stelt ons in staat om op onze eigen thema's agendabepalend te zijn of te worden in al dan niet bestaande ecosystemen. Perspectief 2 biedt kansen omdat bestaande ecosystemen vaak al lang bestaan en een min of meer structureel karakter hebben gekregen, waarin bovendien ook toevallige ontmoetingen en samenwerkingen mogelijk zijn. Dat deze ecosystemen bestuurlijk relevant zijn en daardoor slagkracht kunnen genereren, kan een overweging zijn om hier wél in te blijven participeren. Ze resoneren echter niet sterk bij de wetenschappers op de werkvloer.

Onze conclusie is dat we vooral moeten denken vanuit inhoudelijke thema's (perspectief 1). Zonder deze kracht en daaraan gekoppelde ambitie is onze deelname aan ecosystemen onvoldoende effectief. Bestaande ecosystemen waarin we al participeren kunnen daarbij instrumenteel zijn, maar zijn niet leidend. Positionering vanuit universitaire onderzoeksthema's kan door hier brede groepen wetenschappers actief aan te verbinden. Op basis daarvan kunnen we bepalen in welke (bestaande) ecosystemen we willen participeren, wat we daar kunnen brengen en wat we daar kunnen halen. Voorwaarde hierbij is dat in thema's voldoende scherpte is aangebracht. Zie paragraaf 7 voor meer suggesties voor positionering vanuit onderzoeksthema's.

6. Randvoorwaarden voor werken in ecosystemen

We hebben randvoorwaarden voor succesvol werken in ecosystemen in een aantal clusters ingedeeld.

Innovatieruimte & Cultuur

Creëer innovatieruimte voor wetenschappers. Laat hen kansen spotten voor degelijk wetenschappelijk onderzoek vanuit andere aanvliegroutes, en geef hun de mogelijkheden om deze nieuwe paden in te slaan. Het voorbeeld van de Universiteit Utrecht (Bas van Bavel) wordt genoemd, waar men in aanvulling op fundamenteel onderzoek werkt met pop-up academische werkplaatsen. Draag in deze gedachte bij aan een situatie waarbinnen leidinggevenden en teamleden trots zijn op nieuwe initiatieven die gericht zijn op het maken van verbinding met ecosystemen binnen en buiten de faculteit. Durf ook fouten te maken en waardeer deze durf. Dat betekent dat we moeten accepteren dat een innovatiebudget ook wel eens geen opbrengst kan hebben. Als we mensen willen stimuleren om meer te gaan experimenteren en innoveren, dan zullen we hen, mede gezien de werkdruk, bovendien in staat moeten stellen om dit naast of in plaats van andere taken te doen, en daar zelf keuzes in te maken. Erkennen en waarderen speelt hierbij een belangrijke rol.

Interne verbinding & Sturing

Stimuleer de ontmoeting van mensen van verschillende vakgebieden, departementen en faculteiten. Dat wil zeggen, inhoudelijk op onze strategische thema's met ook ruimte voor andere thema's en bottom-up initiatieven, en 'horizontaal' dwars door de organisatie. Ecosystemen gaan immers over elkaar verbinden, en door binnen de eigen organisatie te verbinden, kunnen we 'rijkere' proposities voor externe partijen ontwikkelen. Die interne verbinding kunnen we bijvoorbeeld faciliteren door het periodiek organiseren van faculteitsoverstijgende inhoudelijke seminars, zoals we dit nu ook in sommige onderzoeksgroepen en impact-gedreven sub-communities¹² zien, maar ook door het stimuleren van interdisciplinaire projecten over departementen of faculteiten heen (vgl. de Impact PhD posities), of via het inzetten van seed money voor kleine initiatieven en pilots. Online bestaan er inmiddels diverse best practices om deze ontmoetingen te faciliteren, bijvoorbeeld via digitale communities.

Accountmanagement

Het onderhouden en verbinden van interne netwerken op onze universiteit aan externe ecosystemen hangt nog te veel af van toevalligheden: we weten vaak niet van elkaar dat we met dezelfde externe partij aan tafel zitten. Als we straks op grotere thema's in belangrijke ecosystemen agendabepalend willen worden, dan moet ons accountmanagement met de voor die thema's strategische accounts op orde zijn, zowel qua verantwoordelijkheden als wat betreft beschikbare informatie (meer 'data-driven') over wie waarmee bezig is en welke stappen er worden gezet. Dat vergt een gedegen informatiestrategie (monitoring van activiteiten, ontsluiten en gebruiken van deze data), organisatie en financiering. Ook is daarvoor een cultuurverandering (transparantie, open minded, vertrouwen, gunnen) nodig om exclusieve persoonlijke netwerken te *willen* ontsluiten en te delen, om deze vervolgens in te zetten voor het grotere, strategische belang.

Uniform intern beleid

Daar waar ecosystemen faculteitsoverstijgend zijn is het van belang dat financiële, administratieve en juridische uitgangspunten hetzelfde zijn. Zodoende kunnen we wetenschappers uit verschillende groepen gelijke kansen en mogelijkheden bieden, en komt samenwerking tussen hen sneller en beter tot wasdom.

Studenten en alumni

Het betrekken van studenten en alumni biedt kansen. We moeten ons afvragen wat we deze groepen kunnen brengen en wat we kunnen halen. Interessant zijn life long learning voor (strategische) samenwerkingspartners en alumni, en voor studenten het werken met studententeams, outreaching labs en challenges. Dit vergt facilitering en voorinvesteringen.

Support bij samenwerking & Ecosysteem-makelaars

Het gaat hierbij vooral om kwalitatief hoogstaande en goed toegankelijke ondersteuning bij het participeren in ecosystemen en het bouwen van (publiek-private) projecten in die ecosystemen. Denk hierbij niet alleen aan kennis en expertise op financieel, administratief, communicatie- en juridisch gebied, maar ook aan het uitwisselen van methoden en andere best practices voor succesvolle co-creatie. Het kan hierbij ook gaan om het ondersteunen van (groepen) wetenschappers die met externe partijen willen gaan willen samenwerken, bijvoorbeeld door hen te begeleiden bij het uitwerken van een businesscase voor onderzoek of het opzetten van professional learning. De al beschikbare ondersteuning kan nog beter onderling op elkaar afgestemd en laagdrempelig bereikbaar worden gemaakt, bijvoorbeeld via een hulplijn voor korte, praktische vragen met betrekking tot samenwerking met externe partijen in ecosystemen.

¹² Denk bijvoorbeeld aan de TAISIG Talks van de Tilburg University Artificial Intelligence Special Interest Group, waarin men kennis uitwisselt op het gebied van de ethische, juridische en maatschappelijke aspecten van AI.

Naast deze meer generiek beschikbare expertise kan voor specifieke ecosystemen met grote strategische waarde worden overwogen om personen specifiek aan te stellen als ‘ecosysteem-makelaar’. Deze verbindende schakels tussen ons interne netwerk en het externe ecosysteem kunnen interne expertise koppelen aan externe partijen in het ecosysteem, gaan daarbij proactief te werk (‘nemen regie’), en ontzorgen daarmee wetenschappers.

7. Verbinding met andere beraadstafels en aspectthema’s

Tot slot hebben we gekeken naar de connecties tussen het thema van onze beraadstafel en die van andere beraadstafels en aspectthema’s. We beperken ons hieronder tot de beraadstafel ‘Overstijgende onderzoeksthema’s’ en het aspectthema ‘Internationalisering’, zonder daarmee afbreuk te willen doen het belang van de overige beraadstafels.

Beraadstafel ‘Profilerende overstijgende onderzoeksthema’s (interdisciplinair en interfacultair)’

Op het moment van schrijven van ons document verkent een andere beraadstafel de mogelijkheid van universiteitsbrede thema’s. Deze thema’s zijn met opzet breed van scope, om zo onderzoekers uit meerdere faculteiten de kans te bieden om hierin te participeren (‘all inclusive’ te zijn). Momenteel kijkt men in deze beraadstafel ook naar mogelijke sub-thema’s. Onze beraadstafel wil benadrukken dat (sub-)thema’s voldoende focus moeten hebben om herkenbaar te zijn en aan te spreken, zowel intern als ook voor externe stakeholders met wie de universiteit in deze thema’s in ecosystemen zouden willen samenwerken. Onze suggestie is dan ook om binnen grote, overkoepelende thema’s sub-communities (door) te ontwikkelen rond meer gefocuste sub-thema’s, bijvoorbeeld rondom een maatschappelijke uitdaging of missie. Op het niveau van deze sub-communities kan men zich dan aansluiten bij bestaande ecosystemen of deze helpen creëren.

Als voorbeeld nemen we het mogelijke, brede, thema ‘Equality and diversity (possibly also: inclusion)’. Wanneer men daarbinnen bijvoorbeeld een sub-thema ‘Schulden’ als kansrijk aanwijst, dan kunnen wetenschappers vanuit alle faculteiten zich daar in een community inhoudelijk aan verbinden. Deze wetenschappers zullen individuele netwerken delen om aansluiting te zoeken bij maatschappelijke partners, bedrijven, overheden en burgers. Tilburg University kan in zo’n brede community rondom een gefocust thema zoals ‘Schulden’ de regie pakken. Zodra deze community met externe partners een gemeenschappelijke visie vaststelt en activiteiten ontwikkelt die onze wetenschappelijke kennis aan maatschappelijke vragen verbinden, evolueert de community na verloop van tijd naar een ecosysteem volgens de eerder door ons gekozen definitie.

Aspectthema ‘Internationalisering’

De groep die zich met het aspectthema ‘Internationalisering’ bezighoudt gaf aan onze beraadstafel het volgende mee: “Create cross-links between regional networks and international networks, e.g., how can the Brainport network help us reaching out to international partners, and vice versa?” We onderschrijven het belang van connecties tussen regionale en internationale netwerken. We zouden in kaart kunnen brengen in welke ecosystemen met maatschappelijke partners en bedrijven we nu actief en succesvol zijn. Denk naast Brainport ook aan bestaande samenwerkingen in het kader van extended masterprogramma’s, het ecosysteem van JADS, het Zero Hunger Lab, de binnen het Impact-programma geïnitieerde projecten, en de academische werkplaatsen van Tranzo (waaraan ca. zeventig partners structureel verbonden zijn). Internationaal zijn er eveneens talloze netwerken, van individuele wetenschappers of meer op institutioneel niveau (zoals Engage.eu), waarbinnen we koppelingen kunnen maken met strategische doelen. Bij de mogelijke doelen van deelname kan men denken aan een betere positionering voor Horizon Europe subsidieaanvragen, het creëren van internationale stageplekken, en de meer strategische positionering bij nationale overheden en Brussel op voor de mens- en maatschappijwetenschappen cruciale thema’s.

8. Stip op de horizon: waar willen we zijn in 2027?

De opdracht aan onze beraadstafel was 'Hoe kan Tilburg University zich zo optimaal mogelijk positioneren in bredere ecosystemen?' Met ons document zijn we gestart vanuit een voor onze universiteit werkbare definitie van ecosystemen die aansluit bij een visie van een vierdegeneratie-universiteit. In onze zoektocht hebben we sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen geïnventariseerd, hebben we enkele perspectieven verkend, en bracht dit ons bij een shortlist van randvoorwaarden voor succesvolle deelname aan ecosystemen. We hebben hiermee nog vooral vanuit het 'nu' geredeneerd, en nog weinig vanuit waar we in 2027 willen staan. We schetsen hieronder een aantal mogelijke stippen op die horizon.

In 2027 ...

-externe positionering-

... heeft Tilburg University een leidende rol in de ecosystemen waaraan zij deelneemt door het uitdragen en waarmaken van haar kernwaarden 'Connected, Curious, Caring, Courageous'

... staat Tilburg University regionaal, nationaal en internationaal bekend om het actief werken in ecosystemen, in co-creatie met partners en eindgebruikers, en in maatschappelijke betekenis ('beyond technology').

... zien partijen in regionale ecosystemen Tilburg University als dé voorkeurspartner voor social science bijdragen aan complexe vraagstukken die de regio duurzaam verder helpen.

... kiezen wetenschappers op de arbeidsmarkt bewust voor Tilburg University omdat wij hen de kans bieden om in co-creatie met externe partijen maatschappelijk relevante projecten op te pakken en/of te initiëren.

... kiezen aankomend studenten bewust voor Tilburg University omdat wij hen de kans bieden om samen met externe partners complexe maatschappelijke problemen te bestuderen en te helpen oplossen

-cultuur, sturing en support-

... weten wetenschappers zich voor hun ondernemende activiteiten in ecosystemen gewaardeerd en gesteund dankzij stimulerend personeels- en incentivebeleid vanuit de universiteit.

... worden in ecosystemen actieve wetenschappers door de universiteit ontzorgd door faciliterend beleid, kwalitatief hoogstaande ondersteuning, en menskracht op schakelposities.

... stelt transparant(e) accountmanagement (informatie) onze wetenschappers en bestuurders in staat om op account- en ecosysteemniveau de verbinding te maken tussen onderzoek, onderwijs en impact.

In de verdere uitwerking van de strategie voor 2027, en in afstemming met de adviezen vanuit de andere beraadstafels en aspectthema's, kunnen strategische keuzes worden gemaakt op weg naar het bereiken van deze stippen op de horizon. Hiervoor zijn gedurende de gehele strategieperiode commitment en betrokkenheid nodig, in alle lagen van de organisatie. Op deze wijze kunnen we samen met partners in onze ecosystemen onze ambitie van 'understanding and enhancing society' waarmaken!