Samen vormgeven aan de samenleving van de toekomst

Strategie 2022-2027
Tilburg School of Humanities and Digital Sciences

Inhoudsopgave

1 Inleiding *5*

2 Context *7*

3 Visie en ambitie *11*

4 Onderwijs *15*

5 Onderzoek *20*

6 Cultuur, leiderschap, erkennen en waarderen *26*

7 Bedrijfsvoering *29*

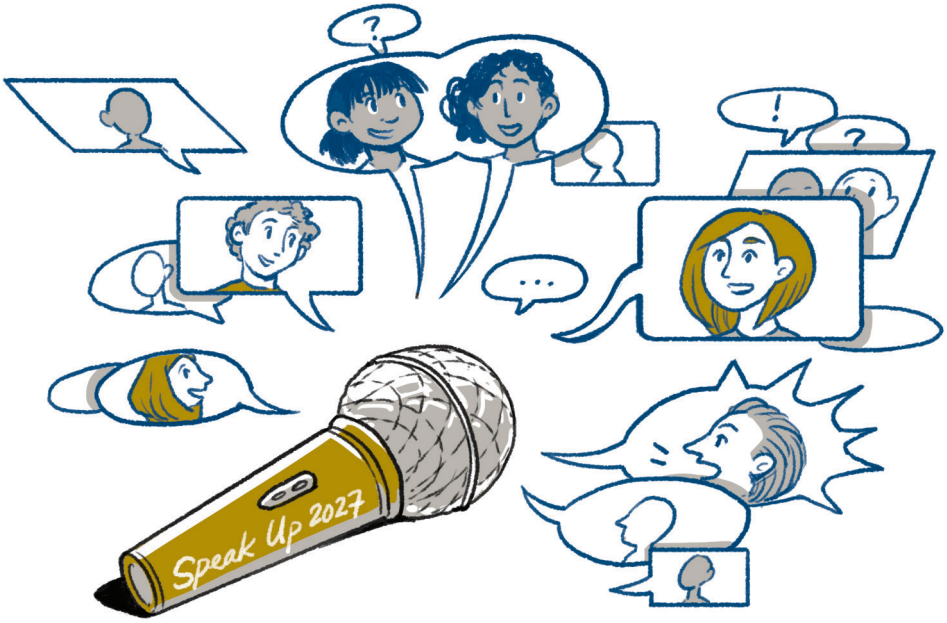
Bronnen omgevingsanalyse *31*

Infographics *33*

1 Inleiding

Met gepaste trots presenteren wij de nieuwe strategie van de Tilburg School of Humanities and Digital Sciences (TSHD), die onze leidraad is tot 2027. Dat is het bijzondere jaar waarin Tilburg University haar honderdste verjaardag viert.

Zes jaar vooruitkijken is, zeker binnen het werkterrein van TSHD, een onmogelijke taak. Daarom werken we met een *rolling strategy*, die we na twee jaar en na vier jaar herijken. Onze nieuwe strategie geeft richting voor de lange termijn, en helpt ons om de jaarlijkse implementatieplannen vast te stellen, die ons stapsgewijs naar de gewenste doelen leiden. Naast de implementatieplannen op facultair niveau, stelt ieder departement een beknopte strategie op vanuit vakinhoudelijk perspectief.



Aan deze strategie heeft de hele facultaire gemeenschap bijgedragen. We hebben met een klein kernteam een omgevingsanalyse uitgevoerd. Ook hebben we in twee sessies met onze maatschappelijke adviesraad gesproken over de strategie. Daarnaast hebben we belangrijke input opgehaald tijdens het *Speak Up 2027* evenement, waarin zowel medewerkers als studenten belangrijke ideeën hebben aangedragen. In meerdere sessies hebben we over de strategie gesproken, ideeën uitgewisseld en inzichten gedeeld met de vier departementsvoorzitters, de Dean van het University College en de kernstaf. Ook de opleidingsdirecteuren en de onderzoeksprogrammaleiders hebben input geleverd. Verder hebben we specifiek aandacht besteed aan de aansluiting op de internationaliseringsstrategie van TSHD. Ook de voorzitters van de vier studieverenigingen binnen TSHD konden input leveren. Met de Faculteitsraad heeft het bestuur meerdere keren over de strategie gesproken. Het Faculteitsbestuur heeft mede op basis van deze input keuzes gemaakt en de strategie opgesteld.

In dit document ligt de nadruk op onze visie en ambitie op hoofdlijnen. Vanaf het eerste moment hebben we oog gehad voor de uitvoerbaarheid en haalbaarheid van de strategie; we werken die jaar op jaar uit in concrete implementatieplannen, waarin we duidelijke prioriteiten stellen. De hoge werkdruk en de veeleisende omgeving (waaronder het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, subsidieverstrekkers en accreditatieorganen) nopen ons daartoe.

Ook de andere faculteiten stellen een nieuwe strategie op en Tilburg University presenteert een nieuwe, overkoepelende strategie. TSHD heeft daar veel aan bijgedragen en onze eigen strategie past daar uiteraard goed in. Thema's die centraal staan in onze strategie nemen ook een prominente plek in binnen de universitaire strategie. Te denken valt aan het centraal stellen van maatschappelijke uitdagingen en het toenemende belang van interdisciplinariteit en digitalisering, het belang van het verminderen van de werkdruk en het herstellen van de balans tussen onderwijs en onderzoek, de stappen die we willen zetten om te komen tot een nieuwe manier van erkennen en waarderen en onze inzet op leven lang ontwikkelen.

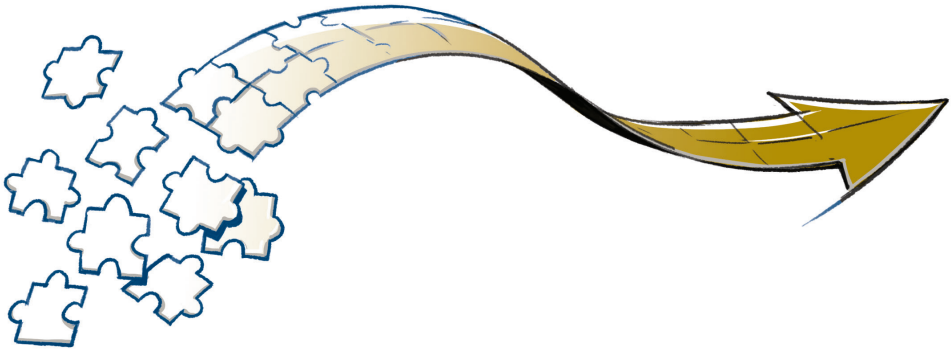
We gaan met deze strategie met veel vertrouwen samen op weg naar 2027.

November 2021

Boudewijn Haverkort, decaan Tilburg School of Humanities and Digital Sciences,
namens het Faculteitsbestuur

2 Context

Veranderingen in de wereld De wereld verandert snel en dat geldt zeker ook voor Europa. De samenleving wordt geconfronteerd met een aantal grote transities, die ook centraal staan in de 17 *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties. Ook Tilburg University wil een antwoord leveren op deze veranderingen. We hebben immers een verantwoordelijkheid naar de samenleving in het algemeen en, meer specifiek, de verantwoordelijkheid om studenten op te leiden tot geëngageerde burgers. We willen studenten opleiden die in interdisciplinaire en (internationale) teams kunnen samenwerken. Ook hebben we een verantwoordelijkheid voor onze medewerkers.



Rijksbouwmeester Floris Alkemade beschrijft de huidige context in zijn boek *De toekomst van Nederland: De kunst van richting te veranderen* (2020) als volgt: 'Zelden kreeg een generatie zoveel relevante vragen en enerverende keuzes voorgeschoteld. De verantwoordelijkheid die we moeten nemen is abstract, maar de noodzakelijke ingrepen zijn dat allerminst.'[1]

[1] Floris Alkemade, *De toekomst van Nederland: De kunst van richting te veranderen*, Uitgeverij Thoth, 2020.

De grote veranderingen waar we mee geconfronteerd worden, hebben te maken met:

Klimaatverandering en duurzaamheid: De wens om minder fossiele brandstoffen te gebruiken, de effecten van klimaatverandering op Nederland als laaggelegen rivierendelta, op de logistiek en voedselvoorziening, een andere kijk op energie-, materiaal- en ruimtegebruik, het circulair gebruik van materialen.

Demografie en gezondheid: De veranderende leeftijdsopbouw van de bevolking (in West-Europa vooral: vergrijzing) en de effecten daarvan op de gezondheidszorg, *lifestyle*, pensioenvoorzieningen en de houdbaarheid van de verzorgingsstaat.

Veranderende geopolitieke verhoudingen, mede vanwege klimaatverandering: vrede en veiligheid, migratie, vraagstukken van verdeling langs de assen noord-zuid en oost-west, de positie en rol van Europa in de wereld.

Veranderende sociaal-maatschappelijke verhoudingen: Polarisatie en toenemende ongelijkheid tussen verschillende groepen in de samenleving, het maatschappelijke debat en de vaak heftige publieke (online) meningsvorming over onder meer diversiteit en inclusie, racisme en seksisme, alsmede de opkomst en sterke verspreiding van *fake news* en de omarming van alternatieve waarheden.

Digitalisering en robotisering: De vervaging tussen online en offline, de overname van taken en rollen door digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie (AI), de opkomst van *fintech*, de veranderende cultuurbeleving en -waardering, informatievoorziening en verspreiding.

Veranderende ideeën over inrichting economie en instituties: In westerse samenlevingen leeft steeds breder het besef dat de bestaande inrichting van de economie (met een focus op consumptie en groei) niet langer houdbaar

is. Ook de inrichting van staten en internationale instituties vraagt om een herijking in een globaliserende wereld.

Veranderingen in het onderwijs: Digitalisering en globalisering hebben steeds meer invloed op de manier waarop we ons onderwijs vormgeven. Enerzijds zien we een continu proces van ontwikkeling en innovatie, anderzijds neemt de druk toe op de kaders waarbinnen het onderwijs wordt vormgegeven (lerarentekort, werkdruk).

Duiding en zingeving: Al deze veranderingen hebben ook grote invloed op onze ideeën over duiding en zingeving, op ons onderwijs, op 'een leven lang leren' en op de publieke meningsvorming.

We zien deze veranderingen ook terug in onze regionale context. Denk aan de uitdagingen rondom de leefbaarheid in oude stadswijken, de toegenomen aandacht voor de waterhuishouding en groenvoorzieningen in de stad, de speciale zorg voor brede welvaart en inkomensverdeling, en de zorg voor blijvende werkgelegenheid waar vele banen door automatisering of robotisering verdwijnen.

De covid-19-pandemie, die sinds 2020 de wereld in zijn greep houdt, heeft de urgentie van deze veranderingen alleen maar versterkt. Bovendien is door al het noodgedwongen thuiswerken één vraag scherper naar voren gekomen dan ooit: hoe willen wij onszelf organiseren, als universiteit, als faculteit met meerdere departementen, zodat we onze wettelijke taken – onderwijs, onderzoek en maatschappelijke impact – zo goed mogelijk uit kunnen voeren? Ook in de nieuwe context.

TSHD kan op deze externe veranderingen anticiperen en er zelfs mede vorm aan geven vanuit onze disciplinaire sterktes. De verbinding tussen de disciplines is daarbij belangrijker dan ooit: geen enkele discipline kan immers het hele antwoord geven op uitdagingen zoals hierboven benoemd. TSHD is hier bij uitstek voor toegerust dankzij ons brede spectrum aan disciplines: filosofie, cultuurwetenschappen, communicatie- en informatiewetenschappen, cognitieve wetenschappen en AI. We hebben in ons onderwijs en onderzoek oog voor grote, sociaal-maatschappelijke uitdagingen. Het is niet zo dat al ons onderzoek of onderwijs direct aan deze grote uitdagingen is te koppelen, maar zij vormen wel een bron van inspiratie en urgentie in ons onderzoek en voor onze studenten, die we de gereedschappen meegeven om in hun professionele leven het verschil te kunnen maken.

Veranderingen in de academische context Door de veranderende maatschappelijke context verandert ook de academische context waarbinnen Tilburg University en TSHD opereren. We hebben te maken met structurele onderfinanciering vanuit het ministerie, recent bevestigd door een uitvoerig onderzoek van PriceWaterhouseCoopers.[2] Daarnaast staat de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek onder druk door perverse prikkels en een toename van regels en controle. De beperkte financiële middelen resulteren in minder onderzoekstijd én in een verhoogde druk om aanvragen voor onderzoeksfinanciering te schrijven. Door de zeer grote competitie voor de centraal beschikbare middelen, zoals van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijke Onderzoek (NWO) en de European Research Council (ERC), wordt de onderzoeksfinanciering in feite nog minder efficiënt. Ook neemt de druk op het onderwijs toe door groeiende studentenaantallen. De overheidsfinanciering loopt niet in de pas met die groei,[3] waardoor de werkdruk bij docenten toeneemt. Dit creëert een situatie waarin de academische waarden – onafhankelijkheid, integriteit, academische vrijheid, creativiteit, een kritische grondhouding en betrokkenheid – steeds meer onder druk komen te staan. Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd en betrokken, maar door de druk die zij voelen, ontstaat een cultuur van *fast science* die niet bevorderlijk is voor de kwaliteit van het onderzoek. Landelijk en internationaal neemt de roep toe om academische waarden opnieuw centraal te stellen, ruimte te creëren voor een bredere diversiteit aan talent, en in te zetten op kwaliteit in plaats van kwantiteit (*slow science* in plaats van *fast science*).

---

[2] PriceWaterhouseCoopers, 'Toereikendheid, doelmatigheid en kostentoerekening in het mbo, hbo en wo', maart 2021.

[3] De rijksbijdrage per student is tussen 2000 en 2017 met 25% gedaald. Zie: VSNU, 'Kwaliteit onderwijs en onderzoek onder druk door dalende rijksbijdrage per student', https://vsnu.nl/dalende-rijksbijdrage.html.

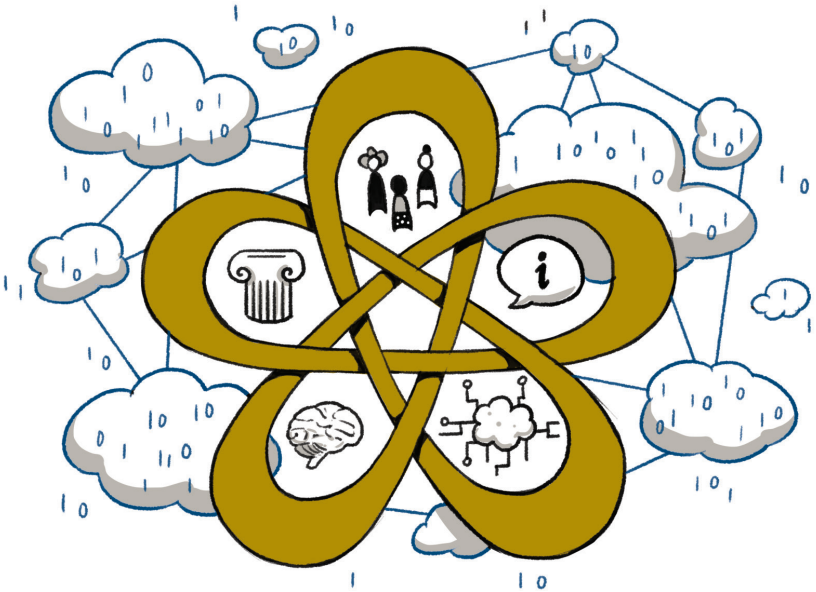
3 Visie en ambitie

Tilburg School of Humanities and Digital Sciences TSHD heeft een unieke combinatie van disciplines: filosofie, cultuurwetenschappen, communicatie- en informatiewetenschappen, cognitieve wetenschappen en AI, het University College en het Tilburg Center of the Learning Sciences (TiCeLS). Vanuit deze sterke basis slaan we samen de handen ineen om te werken aan de uitdagingen waar mensen, organisaties en de samenleving voor staan. Hierbij is onderzoek naar digitalisering[4] meer dan ooit relevant: de impact van digitalisering op onze cultuur waarin wij leven is enorm. Het leidt tot nieuwe filosofische en maatschappelijke vraagstukken: digitalisering heeft gevolgen voor de manier waarop we met elkaar communiceren (online en offline). Het heeft ook invloed op hoe we sociale en professionele relaties opbouwen en onderhouden. Digitale technieken kunnen worden ingezet om ethische vraagstukken op te lossen, om teksten en chats te analyseren, om nieuwe lesmethoden te ontwikkelen en om ons te helpen gezonder te leven. Daarnaast is het van belang om kritisch na te denken over de manier waarop digitalisering ons gedrag kan beïnvloeden (denk aan: reclame, propaganda, en het creëren van alternatieve waarheden). De *human factor* is essentieel binnen de wereld van digitalisering en AI; transparantie, *explainability* en de ethische aspecten van digitalisering zijn hierbij van belang. Steve Jobs stelde bij Apple bewust teams samen van mensen met heel verschillende achtergronden. Hij zei hierover: '...it is in Apple's DNA that technology alone is not enough; it's technology married with liberal arts, married with the humanities, that yields us the results that make our heart sing.'[5]

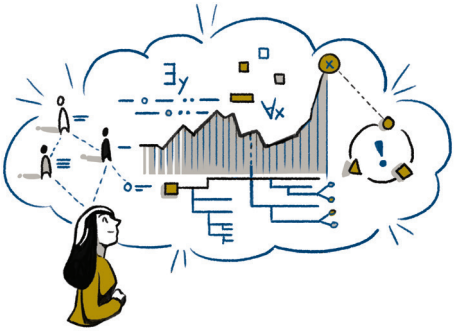
---

4 Onder *digitalisering* verstaan we de overgang van informatie naar een digitale vorm. Dat wil zeggen: in een vorm die gebruikt kan worden door elektronische apparaten zoals computers. De term kan betrekking hebben op de gegevens zelf, op de bijbehorende procedures of op de samenleving in het algemeen. Digitalisering opent de weg naar nieuwe werkvormen, producten, diensten of zelfs businessmodellen.

5 Steve Jobs, *keynote address* tijdens de introductie van de iPad 2.



In het profiel van TSHD is digitalisering niet los te zien van *social sciences* en *humanities*: binnen alle departementen doen we onderzoek naar de interactie tussen de mens (*human culture*, *human communities*, *human communication*) en technologie. TSHD brengt daarmee inherent *social sciences*, *humanities* en *digital sciences* samen, waarmee we uiterst relevant en onderscheidend zijn. De mogelijkheden tot samenwerking tussen de diverse disciplines, binnen én buiten onze faculteit, bieden ruimte voor creativiteit en innovatie. Dat is ook zichtbaar in de universiteitsbrede initiatieven waar TSHD voor zorgt, zoals het University College en TiCeLS. Waar andere universiteiten vaak veel moeite moeten doen om diverse disciplines samen te brengen, hebben wij ze al onder één dak beschikbaar. Die unieke meerwaarde en voorsprong wil TSHD de komende periode verzilveren door vanuit sterke disciplines (met de bijbehorende financiering) versterkt in te zetten op samenwerking over de grenzen van vakgebieden heen. TSHD richt zich op de verdere ontwikkeling van *digital sciences*,[6] met sterke wortels *in* de geestes-



[6] *Digital sciences* is een breed begrip. Voor TSHD omvat het de ontwikkeling, toepassing en evaluatie van methoden en technieken in *data science*, informatica en AI, specifiek in domeinen zoals mens-AI-interactie, computationele linguïstiek, gaming, (sociale) robotics, beeld- en videoanalyse, online media en *virtual reality*.

wetenschappen en sociale wetenschappen, *en* op de verdere ontwikkeling van geesteswetenschappen en sociale wetenschappen *met digital sciences*.

Kernwaarden

In onze visie op onderwijs, onderzoek en impact, zijn de waarden van Tilburg University leidend:

"**Curious. We willen nieuwsgierig zijn.** We zijn in wezen nieuwsgierig en op zoek naar nieuwe en fundamentele kennis en inzichten. We geloven in het belang van fundamenteel en vrij onderzoek. We zijn geïnteresseerd in het nog onbekende en we realiseren ons het grote belang van het samenwerken met andere disciplines. We zijn nieuwsgierig naar de nieuwe mogelijkheden die digitalisering ons biedt om studie te maken van mens en maatschappij.

Caring. Wij willen zorgzaam zijn, respecteren elkaar en onze omgeving. Wij putten kracht uit onze verschillen. Menselijke waardigheid en duurzaamheid liggen ten grondslag aan onze besluiten en ons handelen. We realiseren ons terdege dat de positie van de zwakkeren in de samenleving zeer kwetsbaar is en dat de de ecologische vraagstukken enorm zijn. Ze vragen van ons een verantwoordelijkheid om de samenleving en de aarde ook voor de generaties na ons leefbaar te houden.

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

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

Onze ambitie

TSHD streeft naar een cultuur van diversiteit en inclusie, waarin gelijkheid, rechtvaardigheid en vertrouwen (*trust*) centraal staan. We zorgen voor een cultuur van voortdurende dialoog, verbinding en ontmoeting (*connected*),

waarin we openstaan voor verschillen en voor ieders talent en bijdrage aan het team. We werken als vanzelfsprekend samen (*cooperation*) met collega's van binnen en buiten onze faculteit. Daarnaast werken we nauw samen met onze partners:

- Lokaal: Denk aan initiatieven als MindLabs en de samenwerking met het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ) en de Gemeente Tilburg.
- Regionaal: Denk aan de Jheronimus Academy of Data Science (JADS) in Den Bosch, ons werk in Brabant-AI en Brainport, Midpoint.
- Nationaal en internationaal: Denk aan Engage.EU.

In alles wat we doen zijn we constructief-kritisch; we omarmen het nieuwe als het kansrijk lijkt en behouden het goede waar het kan. We gaan verder dan alleen *understanding society*. In ons werk zijn we creatief en vormen we onze toekomstige samenleving door onze wetenschappelijke output, en door de vorming van onze studenten: *shaping our future society*. Onze studenten zien we als partners met wie we samen op weg gaan en met wie we, na hun afstuderen, een langdurige relatie onderhouden. In ons onderwijs besteden we bijzondere aandacht aan 'karakter' (*character*), passend bij het Tilburg Education Profile (TEP). In ons handelen hebben we verder oog voor elkaar en voor onze planeet (*caring*). Samen kunnen we onze ambitie waarmaken, wanneer we vertrouwen op elkaars kennis en kunde, en wanneer we elkaar helpen en ruimte geven waar nodig, vanuit onze gemeenschappelijke waarden.

4 Onderwijs

Visie op onderwijs TSHD biedt een rijk en divers onderwijsportfolio aan met bachelor-, (research)master- en postmasteropleidingen die kwalitatief hoogstaand onderwijs verzorgen. Het verzorgen van betekenisvol onderwijs aan onze studenten is en blijft een van de belangrijkste taken. Met betekenisvol onderwijs bedoelen we dat studenten kennis, inzichten en vaardigheden ('kunde') opdoen en dat zij werken aan hun persoonsvorming ('karakter'). Betekenisvol onderwijs sluit ook goed aan bij de actuele onderzoekspraktijk. We willen studenten opleiden tot verantwoordelijke en geëngageerde burgers die in interdisciplinaire teams kunnen werken aan oplossingen voor mondiale problemen.

Om deze visie te stimuleren, spelen we bij het ontwikkelen van nieuwe onderwijsinitiatieven de komende jaren in op de maatschappelijke thema's die we eerder in deze tekst hebben benoemd. Daarbij geven we voorrang aan initiatieven op het snijvlak van de verschillende disciplines die we binnen TSHD in huis hebben, die de koppeling van *humanities* en *digital sciences* versterken en waarin nagedacht wordt over een sterke verbinding met de maatschappij. Daarbij benadrukken we dat een vruchtbare samenwerking op het snijvlak van de *humanities* en de *digital sciences* gebaat is bij een sterke en gebalanceerde disciplinaire basis.

Acties ten aanzien van het onderwijsportfolio (van kleinschalig naar grootschalig):

- We stimuleren multidisciplinaire projecten (*cooperative learning communities*) waarin studenten van verschillende studies werken aan maatschappelijke vraagstukken (die we samen met maatschappelijke partijen formuleren). Ontwikkelingen in internationale samenwerkingen bieden hiervoor veel mogelijkheden (denk onder meer aan Engage.EU).
- We stimuleren samenwerking op het gebied van onderwijs door enkele faculteitsbrede minoren in te richten. We denken daarbij onder meer aan een minor op het terrein van *sustainability* (waarbij het University College het initiatief heeft) en een minor op het terrein van de *learning sciences* (geïnitieerd vanuit TiCeLS). Ook voor andere initiatieven die samenwerking stimuleren willen we graag een kader bieden.
- We stimuleren de ontwikkeling van nieuwe mastertracks in de inhoudelijke richting zoals hiervoor geformuleerd. Een voorbeeld hiervan is de nieuwe master-

track Philosophy of Digital Society die door het Departement Filosofie wordt ontwikkeld.
- De komende jaren bouwen we het Program for Academic Study Success (PASS) verder uit met activiteiten die zich richten op het welzijn van studenten, veerkracht en arbeidsmarktoriëntatie.

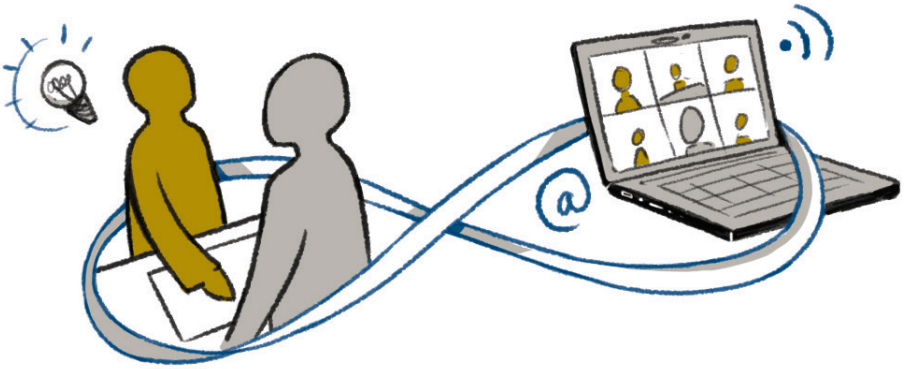
- We stimuleren activiteiten op het gebied van onderwijs en professionalisering buiten de reguliere bachelor- en masterprogramma's. We hebben veel te bieden op terreinen als *life long learning* en *professional education*. We werken daarin samen met interne partners als TIAS, Studium Generale, de andere faculteiten en met externe partners uit de regio. Voorbeelden zijn het professionaliseringsprogramma van TiCeLS en het Honors Program rond het thema migratie dat we vanuit het Departement Cultuurwetenschappen (DCU) coördineren en dat we in samenwerking met het Outreaching Honors Program van de Tilburg Law School (TLS) willen doorontwikkelen naar een Honors Academy.

Visie op groei Tijdens *Speak Up 2027* en ook in de Faculteitsraad is een duidelijk signaal afgegeven dat we als faculteit niet moeten inzetten op ongebreidelde groei. Een al te ambitieuze groeiambitie laat zich moeilijk verbinden met de hierboven gesignaleerde grote druk op onze docenten. We formuleren daarom een duurzame en voorzichtige groeiambitie. Voor opleidingen die de afgelopen periode flink zijn gegroeid, houden we de groei de komende jaren beheersbaar. Opleidingen die in de komende jaren wel willen groeien ondersteunen we en we stimuleren voorstel-

len die inzetten op groei, waar we denken dat dit nieuwe mogelijkheden biedt. In dat laatste geval denken we goed na voor welke doelgroepen we een bepaald aanbod ontwikkelen: internationale studenten (in de context van Engage.EU), hbo-studenten (in het kader van convenanten), Tilburg University-studenten (als het gaat om minoren).

Visie op onderwijsinnovatie We sluiten aan bij de onderwijsvisie van Tilburg University zoals beschreven in het rapport *Tilburg University Education 2021-2022 and Beyond*. TSHD wil een centrale rol spelen bij de ontwikkeling en implementatie van *blended learning*:

- We zetten in op *blended learning*, didactisch goed doordachte combinaties van fysiek en online onderwijs.
- We zien *blended learning* als een manier om gestalte te geven aan de kernprincipes van het TEP.
- TEP krijgt daardoor invulling als een model dat ons helpt om onderwijs te verbeteren en te vernieuwen, waarbij *character building* een element is.
- De TEP-werkgroep fungeert de komende jaren als motor van onderwijsvernieuwing en verbetering, waarmee wij onze onderwijsvisie concretiseren.
- Uitgangspunt daarbij zijn de thema's uit het onderwijsinnovatieplan 'Towards a future-proof curriculum'.[7]



[7] Bax, S. and P. Heck, *Educational Innovation Plan Tilburg School of Humanities and Digital Sciences*, March 22, 2021.

De TSHD-programma's verbeteren hun curricula continu. We willen dit innovatieve opleidingsklimaat verder versterken en richten ons daarbij op de volgende punten:

- Verdere ontwikkeling van blended learning
  Het verder ontwikkelen van *blended learning* ('weldoordachte combinaties van on campus en online onderwijs') zal de didactische en pedagogische expertise in de faculteit vergroten. Dit zal een positieve invloed hebben op de onderwijsinnovatiecultuur in de faculteit en op de manier waarop we onze cursussen en onze programma's vormgeven. Om dit te kunnen doen, moeten we ervoor zorgen dat digitale tools op een betrouwbare en stabiele manier ingebed worden in ons onderwijs.

- Stimuleren en ondersteunen van onderwijsinnovatie
  TSHD blijft investeren in onderwijsinnovatie. Dat doen we onder meer door de inzet van de projectmanager Onderwijsontwikkeling en Innovatie, de activiteiten van het TSHD Onderwijsinnovatienetwerk, het jaarlijkse budget voor onderwijsontwikkeling en de organisatie van evenementen die zijn gericht op de uitwisseling van ideeën en goede voorbeelden tussen de diverse programma's.

- Monitoren van de effecten van onderwijsinnovatie
  De TEP-werkgroep en TiCeLS ontwikkelen onderzoeksprojecten waarin de effecten van onze onderwijsinnovaties op groot- en kleinschalige manier onderzocht worden. Op die manier werken we aan door onderzoek gevoede onderwijsontwikkeling. Daarnaast moedigen zij medewerkers aan om beurzen aan te vragen voor (onderzoeks)projecten op het gebied van onderwijs. Bijvoorbeeld door hier stimuleringsbeleid voor vast te stellen.

- TEP-gerelateerde thema's
  Tot en met 2025 houdt TSHD zich bezig met onderstaande drie thema's, die gelinkt zijn met diverse elementen van *character building* uit het TEP en de ambities van Tilburg University op het gebied van onderwijsinnovatie. Deze thema's zijn verder uitgewerkt in het Onderwijsinnovatieplan van TSHD.
  - Versterken van kritisch-wetenschappelijke vaardigheden.
  - Uitwerking van duurzaamheid en diversiteit in curricula.
  - Aandacht voor Employability.

Duurzaam onderwijs We willen dat ons onderwijs ook in de toekomst van hoge kwaliteit blijft. Daarvoor is het cruciaal dat we de belemmeringen wegnemen die docenten nu ervaren bij het uitvoeren van deze hoofdtaak. Het gaat daarbij specifiek om de hoge werkdruk, die deels veroorzaakt wordt door een veelheid aan administratieve taken. Onderzoeksprestaties worden nog te vaak belangrijker gevonden dan onderwijsprestaties. Om onderwijs en onderzoek (ook in de taakbelasting van medewerkers) meer in balans te brengen, streven we ernaar onderwijstaken en onderwijsgerelateerde taken beter te waarderen en administratieve taken zo optimaal mogelijk in te richten en te beleggen. Het stimuleren van het verwerken van actueel onderzoek in het onderwijs dat wij aanbieden en het doen van onderzoek naar (ook ons eigen) onderwijs spelen hierbij een cruciale rol. Zo creëren we duurzaam en kwalitatief hoogstaand onderwijs, dat wordt gegeven door wetenschappers die actief zijn in het onderzoek én in het onderwijs. In lijn met het universiteitsbrede en het landelijke programma Erkennen en Waarderen willen we hen daarvoor voldoende ruimte en tijd geven, het aantal administratieve taken waar mogelijk terugbrengen, het onderwijs meer waarderen en goede prestaties in het onderwijs ook een belangrijkere rol geven in de ontwikkeling als wetenschapper.

5 Onderzoek

Duurzaam onderzoek Onderwijs en onderzoek staan steeds meer onder druk en de verdeling tussen deze twee taken is uit balans. Hierdoor raakt onderzoekstijd alsmaar verder in het gedrang. Het landelijke financieringsmodel is hier voor een belangrijk deel debet aan. TSHD wil de komende jaren mogelijkheden creëren om de balans tussen onderwijs en onderzoek te herstellen en duurzaam onderzoek mogelijk te maken. Onder duurzaam onderzoek verstaan we:

- Onderzoek dat kwalitatief hoogstaand (en vernieuwend) is, zowel theoretisch als methodologisch, met relevantie en meerwaarde voor de wetenschap en/of de maatschappij.
- Onderzoek dat niet wordt gedreven door externe outputindicatoren, maar dat voortkomt uit de intrinsieke motivatie van onderzoekers. '*Curiosity-driven*', '*slow science*' en 'academische vrijheid' zijn daarbij kernbegrippen. Daarnaast moedigen we onderzoekers aan om samen te werken en actief deel uit te maken van de wetenschappelijke gemeenschap.
- Verantwoord onderzoek dat voldoet aan de geldende ethische principes en richtlijnen, waarbij de belangen van de onderzoeksparticipanten voorop staan. Dit betekent dat onderzoekers niet méér data verzamelen dan nodig is en dat onderzoeksparticipanten niet nodeloos worden belast. Het doel is voldoende goede data verzamelen (en niet zo veel mogelijk data).
- Onderzoek dat indien mogelijk openbaar is en beschikbaar is voor hergebruik (door preregistratie, *open access*-publicaties en beschikbaar stellen van onderzoeksdata en materialen).

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

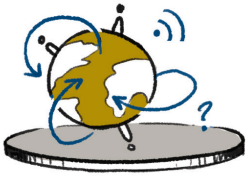
- Herstel van de balans tussen onderzoeks- en onderwijstijd: TSHD wil meer tijd toekennen voor onderzoek. Een werkgroep gaat onderzoeken of het bestaande budget anders verdeeld kan worden, zodat wetenschappers meer onderzoekstijd kunnen krijgen. De werkgroep stelt alternatieve scenario's op en laat deze doorrekenen.
- Kwaliteit in plaats van kwantiteit: Bij de werving van nieuwe mensen en de beoordeling van de bestaande staf staat kwaliteit op nummer één. Binnen ieder departement bekijken we hoe dit het beste beoordeeld kan worden. Bij de beoordeling van potentiële nieuwe stafleden en bevorderingen van bestaande stafleden is altijd een team betrokken (in plaats van alleen een leidinggevende).
- Duurzame werkomgeving: TSHD vindt een gezonde en stabiele werkomgeving belangrijk. Daarom zorgen we voor:
  - Continuïteit in ons beleid. Vernieuwingen zijn gericht op kwaliteitsverbetering of het creëren van meer onderzoekstijd.
  - Een optimaal ingerichte Graduate School met oog voor de (diversiteit aan) promovendi (zie ook de paragraaf Graduate School op pagina 24).
  - Een cultuur van vertrouwen en samenwerking met extra aandacht voor de positie van de promovendi.
  - Een zichtbare en adequate beloning van structurele taken in het onderwijs, onderzoek, impact, coördinatie en management.
  - Meer kennis en bewustzijn van *open science*.
- *Team science*, gericht op duurzaam onderzoek: We optimaliseren samenwerking, zodat we een betere balans krijgen tussen onderzoekstijd en onderwijstijd met minder overhead doordat ieder vanuit zijn eigen rol bijdraagt. Ook vanuit de administratieve, procedurele, beleidsmatige en strategische rollen.

Inhoudelijke profilering TSHD is een sterk interdisciplinaire en innovatieve faculteit. Onze onderzoekers duiden en dragen bij aan de veranderingsprocessen in de hedendaagse samenleving, in het bijzonder digitalisering. Niet alleen de inhoudelijke thema's sluiten naadloos aan bij wat leeft in de samenleving; onze open en transparante onderzoekshouding maakt dat we midden in de samenleving staan. We vinden het belangrijk dat wetenschappers zich vrij voelen om autonoom

onderzoek te doen in hun discipline. Daarbij stimuleren we een optimale synergie tussen fundamenteel onderzoek gedreven door nieuwsgierigheid, toegepast of *use-inspired* onderzoek gedreven door concrete maatschappelijke vraagstukken of het mogelijke gebruik.

Hoewel we de academische vrijheid van onze onderzoekers vooropstellen, willen we de faculteit ook profileren op enkele inhoudelijke thema's. Via *incentives* willen we multidisciplinair en interdisciplinair onderzoek op deze thema's bevorderen. De thema's zijn gebaseerd op een wetenschappelijke vraag met maatschappelijke impact:

Digitalisering van de samenleving: Hoe zorgen we voor verantwoorde en democratische digitalisering? Hoe zetten we kunstmatige intelligentie op een verantwoorde manier in om de uitdagingen van de 21e eeuw het hoofd te bieden? Hoe gaan we om met de enorme hoeveelheid data die beschikbaar is en de ethische kwesties die dat met zich meebrengt?

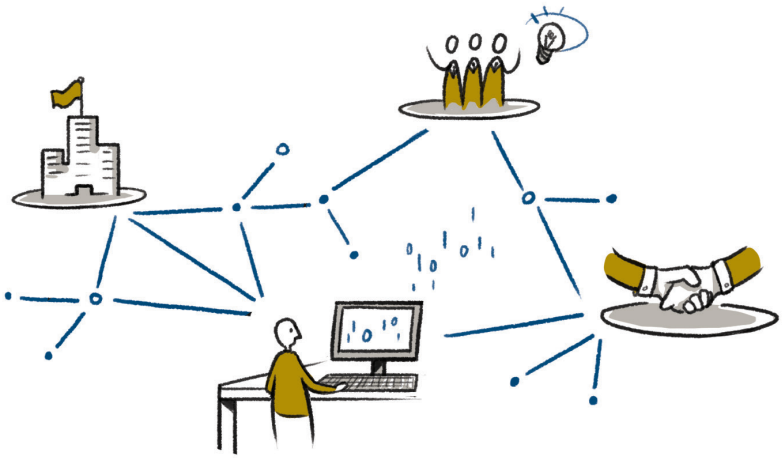


Globalisering: Wat betekent globalisering voor lokale (taal-, etnische en religieuze) gemeenschappen die onderdeel zijn van transnationale netwerken? Hoe verhouden lokale gemeenschappen zich tot mobiliteit ingegeven door globalisering? Hoe gaan we om met toenemende polarisatie en spanningen in onze globaliserende wereld? Welke impact heeft digitalisering op het dichter bij elkaar brengen van of vergroten van de afstand tussen mensen?

Gezondheid en welbevinden: Welke ontwikkelingen rondom gezondheid (en gezondheidszorg) worden weerspiegeld in culturele uitingen binnen de samenleving? Welke rol speelt digitalisering in de zorg en voor onze gezondheid en welzijn? Hoe beïnvloeden nieuwe communicatietechnologieën onze gezondheid en welzijn, en hoe kunnen ze de gezondheidszorg faciliteren?

Daarnaast zetten we het opkomende thema ‘lerende samenleving’ op de agenda. Daarbij gaat het om onderzoek naar (beter, *evidence-based*) onderwijs en om ‘een leven lang leren’, reflectie, zingeving en publieke meningsvorming. Welke rol speelt leren in de kennissamenleving van de toekomst? Hoe verhouden fysieke, online en hybride leeromgevingen zich tot elkaar als je kijkt naar de leerresultaten? Vanuit de Universitaire Lerarenopleiding en TiCeLS stimuleren we de komende jaren het onderzoek naar dit onderwerp.

Versterkte samenwerking in onderzoek De sterke departementen binnen TSHD gaan vruchtbare verbindingen aan met andere departementen, onderzoeksgroepen en regionale maatschappelijke partners. Door deze verschillende perspectieven te combineren, komen we tot hoogstaand onderzoek dat ertoe doet. Momenteel zien we tussen de departementen binnen en buiten de faculteit (en universiteit) veel samenwerking. We willen die samenwerking meer zichtbaar maken en verder stimuleren. Dat geldt ook voor de samenwerking gericht op wetenschappelijk relevant onderzoek met maatschappelijke partners en bedrijven. Die samenwerking met externe partijen mag nooit de onafhankelijkheid van de onderzoeker schaden (we volgen de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit, 2018).



Dit werken we als volgt verder uit:

- We zetten onze thema's in om de samenwerking nog verder te stimuleren met inspirerende en profilerende *calls*. Dit mag niet ten koste gaan van vrij of fundamenteel onderzoek.
- We stimuleren de samenwerking over de grenzen van onze departementen heen, bijvoorbeeld met het Research Traineeships Program, lunchcolloquia en het Digital Humanities Symposium.
- We investeren in het bouwen van (grotere) consortia om succesvol te kunnen zijn bij het aanvragen van beurzen.
- We vergroten onze zichtbaarheid en profilering in (inter)nationale netwerken, zoals NWO, de KNAW, het Social Sciences en Humanities-beraad, Digitale Samenleving (DiSa), Engage.EU en de Europese Commissie. Dat doen we om onderzoeksscholen onder de aandacht te brengen en onze uniciteit uit te dragen en te verzilveren.
- We werken nauwer samen met het Knowledge Transfer Office (KTO), waarvan we maatwerk verwachten voor het faciliteren van wetenschappelijk relevant onderzoek in publiek-private samenwerkingen.
- We verkennen de mogelijkheden voor het uitwisselen van onderzoekers met maatschappelijke partners en bedrijven. We willen de mogelijkheden van academische werkplaatsen verkennen en blijven openstaan voor interessante en werkbare constructies met *embedded researchers*.

Graduate School voor inclusiviteit, veiligheid en ontwikkeling

TSHD heeft een actieve Graduate School, die is gericht op inclusiviteit en veiligheid, en die faciliteert, informeert, rapporteert, signaleert, analyseert en beleid voorbereidt. Ze zet zich in om promovendi in de academische gemeenschap op te nemen en bekommert zich om hun welzijn. We richten ons daarbij op:

- Een zichtbaardere rol van de promovendicoördinator, als neutraal persoon die luistert naar promovendi.
- De relatie tussen de begeleiders en de promovendi.
  - De begeleiders zijn de poortwachters van de loopbaan van de promovendi. We willen een eenzijdige afhankelijkheid voorkomen door een gedegen informatievoorziening, door trainingen aan te bieden en door te luisteren naar hun behoeftes.

- De begeleiders bieden een veilige omgeving waarin promovendi zich kunnen uiten, waar ruimte is voor zelfontwikkeling en voor samenwerking binnen hun academische gemeenschap. Promovendi weten tot wie zij zich kunnen wenden binnen de *circle of trust*.
  - De begeleiders zijn zich bewust van de delicate balans tussen het promotietraject als roeping en als professionele baan en helpt de promovendi om realistische doelen te stellen en grenzen te stellen en te bewaken.
  - De brede ontwikkeling van de promovendi.
- Meer samenwerking met de senior staf en ondersteuning aan promovendi om hun onderwijsvaardigheden en *soft skills* te ontwikkelen.
- Bijzondere aandacht voor de positie en behoeftes van externe promovendi, omdat zij vaak minder zichtbaar en minder betrokken zijn bij de academische gemeenschap, wat hen kwetsbaarder maakt.
  - We nemen externe promovendi zo veel mogelijk op in de gemeenschap (maatwerk).
  - We verlangen van de begeleiders van externe promovendi en van de externe promovendi zelf dat ze voldoende bekend zijn met de standaarden en relevante procedures. Dit wordt op meerdere momenten gemonitord: aan het begin, gedurende het traject en bij de evaluatie van het manuscript.

6 Cultuur, leiderschap, erkennen en waarderen

We zijn trots op wie we zijn en op wat we doen als TSHD. Wij maken het verschil voor onze studenten, ons vakgebied, de maatschappij en voor onszelf. We werken als autonome en verantwoordelijke medewerkers, omdat we allemaal intrinsiek gemotiveerd zijn. Dat legt de basis voor een cultuur van besturen vanuit vertrouwen. We willen een sterke verbinding tussen het bestuur en het management van de faculteit en de medewerkers.

TSHD zet zich in voor *community building*, zodat we een gemeenschap zijn van collega's die elkaar weten te vinden en elkaar versterken. We zijn een persoonlijke organisatie, met aandacht voor de mensen die er werken en onze onderlinge verbinding. We waarderen elkaars inzet en zien elkaars welzijn als de basis voor een goed functionerende organisatie. Iedereen is welkom en iedereen voelt zich bij ons thuis. We streven naar diversiteit en willen inclusief zijn voor alle medewerkers. Daarvoor zetten we in op openheid en dialoog. We staan open voor verschillen, met het concept van de *principled space*[8] als uitgangspunt.

[8] Een *principled space* gaat uit van een set gedeelde waarden die alle leden van de gemeenschap in acht nemen. Zie: https://www.uantwerpen.be/en/conferences/decolonizing-philosophy/principledspace/

Dit geldt voor medewerkers én voor studenten. Zij vormen een essentieel onderdeel van onze gemeenschap en spelen een grote rol bij activiteiten, onderlinge verbindingen en studentenwelzijn. De warme band tussen studenten en docenten zien wij als een kracht die we graag in stand willen houden

We communiceren duidelijk aan onze medewerkers wat we van hen verwachten (als collectief en individueel). We vieren onze successen, maar gaan lastige onderwerpen niet uit de weg. We zorgen voor voldoende open kanalen voor inspraak en nieuwe ideeën en voor plekken om elkaar te ontmoeten.

De komende jaren willen we medewerkers helpen hun persoonlijk leiderschap verder te ontwikkelen. We zien dat als het fundament voor goede samenwerkingen en de uitoefening van ons werk. We willen dat de mensen met een formele leidende rol hun werk doen vanuit dienend leiderschap. Zij zijn gemotiveerd om op deze manier hun talenten in te zetten. Het Connected Leading programma zal hierin voor ons een belangrijk hulpmiddel zijn.

In lijn met het universiteitsbrede en het landelijke programma Erkennen en Waarderen, willen we de komende jaren een omslag maken naar het denken vanuit talenten. We (h)erkennen elkaars sterke punten en zorgen dat mensen een plek krijgen waar deze sterke punten tot bloei kunnen komen. Het wordt mogelijk een accent te leggen op onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact of leiderschap. Dit betekent dat carrièrepaden meer van elkaar kunnen gaan verschillen dan voorheen. Ook zullen we meer nadruk leggen op samenwerken en bijdragen aan het team. We hebben een grotere verscheidenheid aan talenten in huis. Meer diverse carrièrepaden versterken de organisatie als geheel én de individuele medewerkers.

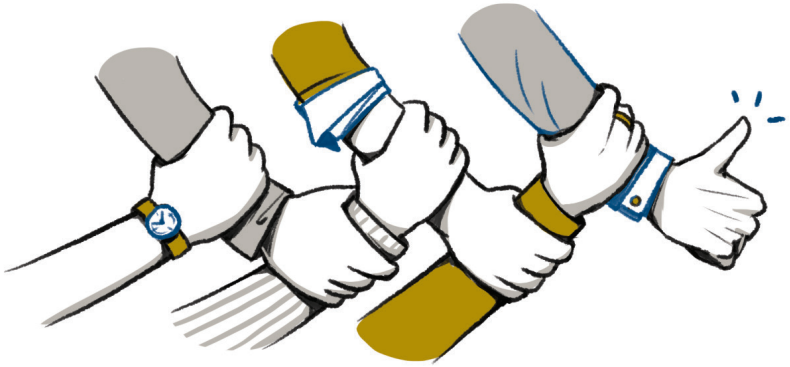
In de komende periode moeten we ons ook bezinnen op onze manier van werken. Hoe doen we recht aan onze uitgangspunten van verbinding en samenwerking zonder de voordelen van thuiswerken uit het oog te verliezen?

Dat brengt ons tot een aantal concrete aandachtspunten voor de komende periode:

- We maken werk van *community building*.
- We updaten ons diversiteits- en inclusiviteitsbeleid.
- We houden aandacht voor het welzijn van onze medewerkers en studenten.
- We ondersteunen de verdere ontwikkeling van (persoonlijk) leiderschap bij onze medewerkers.
- We werken toe naar een cultuur van erkennen en waarderen.

7 Bedrijfsvoering

Visie op bedrijfsvoering We willen dat de bedrijfsvoering van TSHD op orde is en blijft. Daarom maken we de processen en procedures inzichtelijk voor alle betrokkenen. Veelvoorkomende processen optimaliseren we, waarbij we waar mogelijk standaardiseren. Wij zorgen voor een *lean* proces, waarbij we uitgaan van 'goed is goed genoeg'. Wij hanteren het *operational excellence*-model, waarbij de focus ligt op efficiëntie en lage kosten. Standaarddienstverlening is de basis, waarbij niet alle extra vragen of verzoeken ingewilligd kunnen worden. Deze standaardisatie en efficiëntie geeft ons de tijd en de ruimte om daar waar nodig extra tijd te steken in uitzonderingen en te investeren in strategische ontwikkelingen en nieuwe initiatieven. Dit doen we in nauwe samenwerking met de wetenschappers.



Wij zien het Education Support Team, het Research Support Team, het Finance Team (inclusief de projectadministratie), de informatiemanager, de bestuurssecretaris, de HR-adviseurs en de accountmanagers internationalisering en marketing en communicatie, als onderdeel van de faculteit, ook al werken ze hiërarchisch bij de divisies. We benutten het voordeel van onze matrixorganisatie, waarbij we kunnen leren van de inhoudelijke hiërarchische lijn, en waarbij we tegelijkertijd nauwe relaties binnen de faculteit onderhouden om zo goed aan te kunnen sluiten op de behoeftes die daar spelen. Binnen TSHD komen we zo tot een optimale samenwerking. Ieder doet dit vanuit zijn eigen rol, talenten en expertise. We vullen elkaar aan en houden elkaar scherp waar nodig. Deze samenwerking kenmerkt zich door een professionele en gelijkwaardige invulling waarbij we samen méér bereiken.

Daarbij streven we naar het terugdringen van de administratieve druk. Dat doen we door te besturen op basis van vertrouwen. Ook buiten de faculteit nemen we hier een duidelijk standpunt over in.

De kernstaf heeft een sterke adviserende rol binnen de faculteit. Zij zorgen op alle vlakken voor inzicht en stuurinformatie. We willen de beschikbare *business intelligence* beter benutten en uitbreiden. Daarbij combineren we informatie wanneer dat nuttig en mogelijk is.

Alle strategische initiatieven hebben een component die met bedrijfsvoering te maken heeft. Deze pakken wij in nauwe samenwerking met de divisies op.

De komende periode werken we aan de volgende onderwerpen:

- We optimaliseren de werkprocessen en standaardiseren deze waar mogelijk.
- We besteden continu aandacht aan een lagere administratieve druk.
- We verbeteren de inzet van stuurinformatie en versterken de adviesrol van de kernstaf.

Bronnen omgevingsanalyse

Alexander van Deursen and Ellen Helsper, *Digitale vaardigheden: Een onderzoeks- en beleidsagenda*. [Digital skills: An agenda for research and policy], Enschede, Centrum voor digitale inclusie, Universiteit Twente, 2020.

AWTI, *Versterk de rol van wetenschap, technologie en innovatie in maatschappelijke transities* [Strengthen the role of science, technology, and innovation in societal transitions], Den Haag, AWTI, 2020.

Disciplineorgaan Sociale Wetenschappen, *Van inzicht naar impact: Sectorplan Maatschappij- en Gedragswetenschappen 2020-2025* [From insight to impact: Sector plan Social Sciences and Humanities 2020-2025], Utrecht, DSW, 2020.

European Commission, *Horizon Europe: The next EU research and innovation investment programme (2021-2027)*, 2019. Geraadpleegd/accessed via https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/presentations/horizon_europe_en_investing_to_shape_our_future.pdf

European University Association, *Universities without walls: A vision for 2030*, Brussels, European University Association, 2021.

Floris Alkemade, *De toekomst van Nederland: De kunst van richting te veranderen* [The future of the Netherlands: The art of changing direction] (1st ed.), Bussum, Uitgeverij Thoth, 2020.

KNAW, *Evenwicht in het wetenschapssysteem: De verhouding tussen ongebonden en strategisch onderzoek* [Balance in the academic system: The relationship between fundamental and strategic research], Amsterdam, KNAW, 2019.

KNAW, *Het rolling-grant fonds: Kloppend hart voor ongebonden onderzoek* [The rolling grant fund: A beating heart for fundamental research], Amsterdam, KNAW, 2020.

KNAW, *Staan op kennis: Strategische agenda 2021-2025* [Strategic agenda 2021-2025], Amsterdam, KNAW, 2020.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, *Nederlandse Digitaliseringsstrategie 2020* [Dutch Digitalization Strategy 2020], Den Haag, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2020.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, *Non-paper Digital Education Action Plan – the Netherlands* [Bijlage kamerbrief], 2020. Geraadpleegd/accessed via https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2020/09/11/non-paper-digital-education-action-plan-the-netherlands

PO-Raad, VO-Raad, MBO Raad, Vereniging Hogescholen and VSNU, *Lerend onderwijs voor een lerend Nederland: Ontwikkelagenda voor een versterkte kennisinfrastructuur voor het onderwijs* [Development agenda for a strengthened knowledge infrastructure for education], 2019.

Raad voor Cultuur, *Onderweg naar overmorgen: Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector* [On the road to the day after tomorrow: Towards an agile and resilient cultural en creative sector], Den Haag, Raad voor Cultuur, 2020.

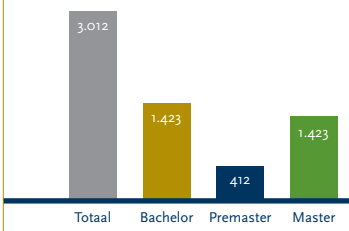
SSH Raad, *WIN – Welvaart door Inclusie* [Prosperity through inclusion], Utrecht, SSH Raad, 2020.

VSNU, *Goedemorgen Professor! Visie op studeren in een nieuwe tijd* [Good morning Professor! Vision on studying in a new age], Den Haag, VSNU, 2015.

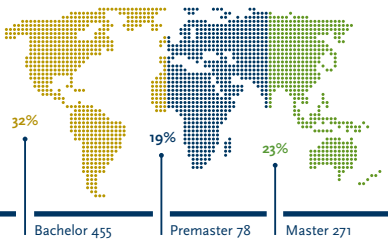
VSNU, *Ruimte voor investeringen en talent*: *Inzicht in de ambities en knelpunten van de Nederlandse universiteiten en mogelijke financiële oplossingen* [Room for investments and talent: Insight into the ambitions and bottlenecks of Dutch universities and possible financial solutions], Den Haag, VSNU.

TILBURG SCHOOL OF HUMANITIES AND DIGITAL SCIENCES

Aantal studenten 2021 / 2022
(Peildatum oktober 2021)



Internationale studenten 2021/2022



Aantal **promoties 2020**

16

Aantal **promovendi in loondienst**

50,4 fte

Aantal **fte Wetenschappelijk personeel***

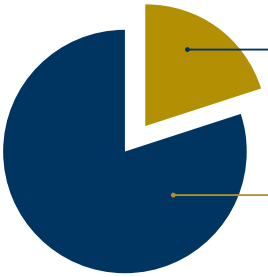
207,8 fte

*Inclusief promovendi in loondienst

Aantal diploma's 2020/2021

Bachelor	Master	Totaal
195	769	964

Omzet 2020: **€ 19.562.000**

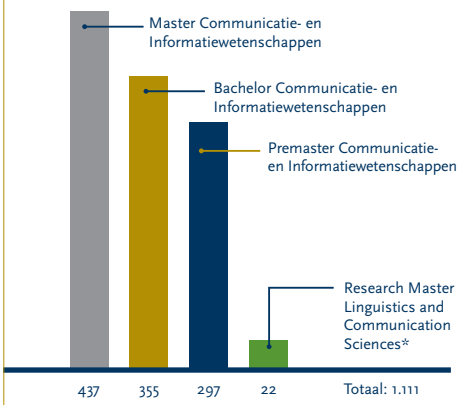


20% tweede en derde geldstroom

80% eerste geldstroom

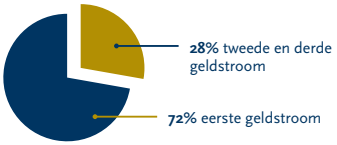
Departement Communication and Cognition

Aantal studenten 2021/2022
(Peildatum oktober 2021)



* Gezamenlijk met Departement Cultuurwetenschappen en Radboud Universiteit Nijmegen.

Inkomstenbron 2020

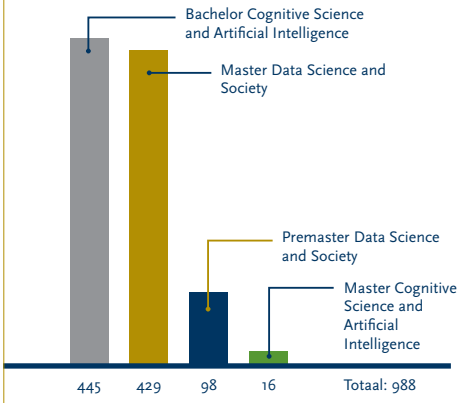


Wetenschappelijk personeel (fte)

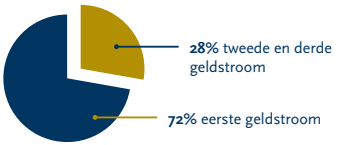
Promovendi in loondienst	Overig	Totaal
18,3	50,2	68,5

Departement Cognitive Science and Artificial Intelligence

Aantal studenten 2021/2022
(Peildatum oktober 2021)



Inkomstenbron 2020

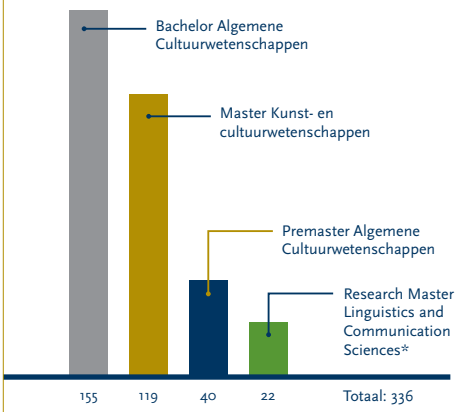


Wetenschappelijk personeel (fte)

Promovendi in loondienst	Overig	Totaal
14,5	40,6	55,1

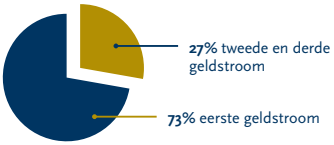
Departement Cultuurwetenschappen

Aantal studenten 2021/2022
(Peildatum oktober 2021)



* Gezamenlijk met Departement Communication and Cognition en Radboud Universiteit Nijmegen.

Inkomstenbron 2020

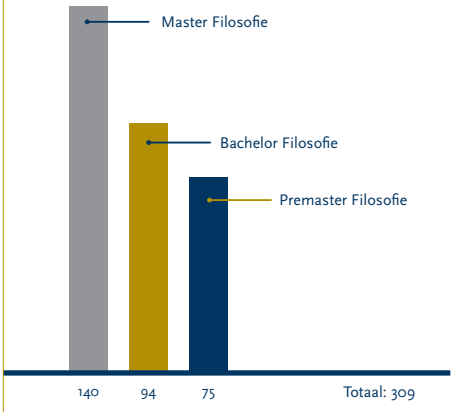


Wetenschappelijk personeel (fte)

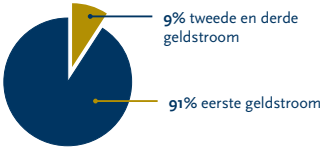
Promovendi in loondienst	Overig	Totaal
9,5	26,4	35,9

Departement Filosofie

Aantal studenten 2021/2022
(Peildatum oktober 2021)



Inkomstenbron 2020

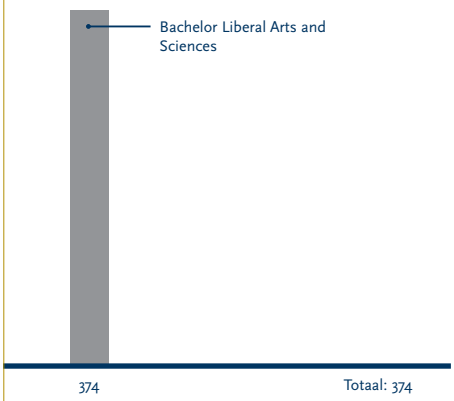


Wetenschappelijke personeel (fte)

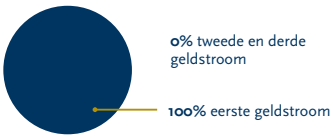
Promovendi in loondienst	Overig	Totaal
5,6	28	33,6

University College Tilburg

Aantal studenten 2021/2022
(Peildatum oktober 2021)



Inkomstenbron 2020

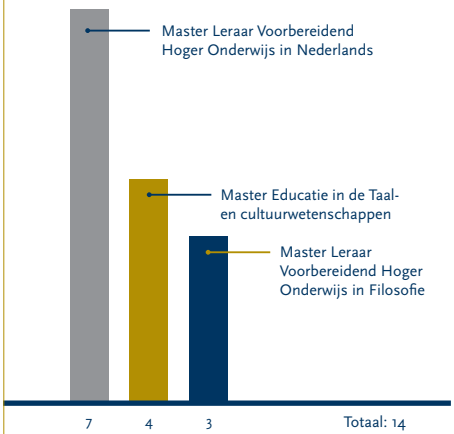


Wetenschappelijk personeel (fte)

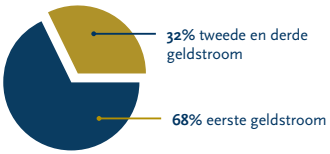
Promovendi in loondienst	Overig	Totaal
0,5	7,3	7,7

Universitaire Lerarenopleiding / Tilburg Center of the Learning Sciences

Aantal studenten 2021/2022
(Peildatum oktober 2021)



Inkomstenbron 2020



Wetenschappelijke personeel (fte)

Promovendi in loondienst fte	Overig	Totaal
0	2	2