



Strategische Agenda TU Delft **2024-2030**

Impact voor
een duurzame
samenleving

Uitgave

Technische Universiteit Delft
Maart 2024

Vormgeving

Haagsblauw, Den Haag

Drukwerk

ADC Vanderheym, Barendrecht

Fotografie

P4 P36: Eva Bloem (UN Studio)
P24: Ector Hoogstad Architecten
Overig: Beeldbank TU Delft, Getty Images

Informatie

Directie Strategy Development TU Delft
Postbus 5
2600 AA Delft
www.tudelft.nl

© TU Delft

Strategische Agenda TU Delft **2024-2030**

**Impact voor
een duurzame
samenleving**



Inhoud

Voorwoord	6
Visie, missie & waarden	8
1. Strategisch perspectief	9
2. Dynamische context	12
3. Ecosysteem TU Delft	16
4. Strategische agenda	21
Vergroten van de reikwijdte	22
Verbeteren van de kwaliteit	26
Verbreden van betrokkenheid	30
Versterken van de veerkracht	34
5. Implementatie	40

Voorwoord

Voor u ligt het Instellingsplan TU Delft – Strategische Agenda 2024-2030. De ondertitel daarvan – *Impact voor een duurzame samenleving* – vat de maatschappelijke focus van onze universiteit samen en loopt als een rode draad door dit strategieplan. De TU Delft sluit daarmee onder meer aan bij de mondiale duurzame ontwikkelingsdoelen die door de Verenigde Naties (UN SDG's) zijn vastgesteld.

Dit instellingsplan biedt een synthese van doorlopende discussies over de toekomstige koers van de organisatie sinds het begin van de COVID-19 pandemie in 2020. Het bouwt voort op de koers die is beschreven in Strategische Prioriteiten TU Delft 2022-2024 en integreert de uitkomsten van recente strategische discussies. Een voorbeeld hiervan is de brede discussie over de vraag hoe de TU Delft nog beter kan bijdragen aan de toenemende maatschappelijke vraag naar technisch opgeleiden die nodig zijn bij het realiseren van de urgente maatschappelijke transitie. Een andere illustratie is de belangrijke rol die samenwerkingsverbanden, zoals Convergence, Leiden-Delft-Erasmus (LDE) en 4TU.Federatie, spelen in de toekomst van de TU Delft. Een derde voorbeeld is de essentiële rol die data en digitalisering voor de gehele universiteit spelen en zullen spelen.

Dit instellingsplan kan daarom grotendeels worden gezien als het resultaat van vele universiteitsbrede reflecties, discussies en consultaties in de laatste drie jaar. Het plan biedt geen gedetailleerde routekaart. Het schetst als een kompas op

hoofdlijnen de koers van de organisatie en beperkt zich tot het “waarom” en het “wat”. Hiertoe wordt een Strategische Agenda 2024-2030 beschreven met een selectie van prioriteiten en daarbinnen een aantal strategische initiatieven, die in de komende periode zullen worden uitgewerkt in deelplannen. Deze prioriteiten en initiatieven staan in functie van het vitaal houden van het ecosysteem TU Delft op de lange termijn. De agenda zal regelmatig worden getoetst op relevantie en geldigheid, binnen de bestaande planning en evaluatie (P&E) cyclus.

Het College van Bestuur heeft in het najaar 2023 een breed spectrum interne stakeholders gevraagd of de geschetste koers voor de komende jaren wordt herkend. Veel van deze input heeft een weg gevonden naar de eindversie van dit instellingsplan.

Het College van Bestuur benadrukt binnen dit instellingsplan expliciet het cruciale belang van sociale veiligheid voor het realiseren van een vitale en goed functionerende organisatie.

Het is noodzakelijk dat iedereen op de TU Delft zich sociaal veilig en ondersteund voelt. De kernwaarden van de TU Delft dienen als leidraad voor de manier waarop we met elkaar om willen gaan. Het actief bevorderen van een inclusieve werkomgeving en het borgen van ieders welzijn, gezondheid en persoonlijke ontwikkeling zijn en blijven daarom ook voor de komende jaren topprioriteiten. Dit vereist niet alleen voortdurende aandacht van alle bestuurlijke niveaus en managementlagen van de instelling.

Het is ook nodig dat ieder individueel zich bewust is en blijft van de impact van het eigen gedrag en respectvol omgaat met elkaars waarden. Deze uitgangspunten krijgen ook een operationele vertaling in de strategie op het gebied van werving en behoud van talent en binnen onderwijs en leren.¹

In dit instellingsplan wordt een groot aantal ambities aangegeven, maar er gebeurt binnen de TU Delft ook veel wat hier niet wordt genoemd. We willen benadrukken dat de voortdurende inspanningen van alle leden van de TU Delft-gemeenschap worden erkend en gewaardeerd. Deze individuele en collectieve inspanningen, gemotiveerd door onze leidende uitspraak 'impact voor een duurzame samenleving', vormen de ruggengraat van het succes van onze universiteit.

Een aantal strategische ambities vraagt veel (extra) tijd en energie van mensen, bovenop toch al volle takenpakketten. Het College van Bestuur is zich bewust van het spanningsveld tussen een aantal van deze ambities en de (extra) werkdruk die dit kan opleveren en heeft het voornemen dit zoveel mogelijk te beheersen door een goede balans te vinden tussen het najagen van ambities en dat wat praktisch haalbaar is. Tevens geldt als harde randvoorwaarde voor de uitvoering van dit instellingsplan dat er voldoende financiële middelen zijn.

Als bestuur dragen wij actief de verantwoordelijkheid voor de bescherming van de bovengenoemde balans en het voldoen aan noodzakelijke voorwaarden tijdens de uitvoering van dit plan.



Prof.dr.ir. Tim van der Hagen
Rector Magnificus &
Voorzitter College van Bestuur



Prof.dr. Rob F. Mudde
Vice-Rector Magnificus



Drs. Marien van der Meer
Vice President Operations



Visie

De TU Delft draagt bij aan het oplossen van complexe en urgente maatschappelijke vraagstukken door kwalitatief hoogwaardige ingenieurs op te leiden die creatief, vernieuwend en verantwoordelijk zijn, door de grenzen van technische wetenschappen te verleggen, door innovatieve toepassingen te ontwikkelen, en ondernemerschap te stimuleren.

Missie

Wij doen onderzoek van wereldniveau door grensverleggende wetenschap, baanbrekende technologieën en mensgerichte ontwerpen op maatschappelijk verantwoorde wijze met elkaar te combineren. Zo realiseren wij impact voor een duurzame samenleving.

Wij leiden mensen op tot professionele, hoogwaardige en integere ingenieurs en ontwikkelen en vergroten de deskundigheid van technische leiders gedurende hun gehele loopbaan.

Wij ontwikkelen technologie-gebaseerde innovaties voor grote maatschappelijke problemen. Wij stimuleren ondernemerschap en werken proactief samen met (inter)nationaal toonaangevende instellingen, ondernemingen en maatschappelijke partners, waarbij wij ook stevig verankerd blijven in de regio Delft.

Wij blijven onze gezamenlijke effectiviteit, prestaties en organisatorische veerkracht voortdurend verbeteren door de onderstaande waarden als uitgangspunten te hanteren.

Waarden

Diversiteit
Integriteit
Respect
Betrokkenheid
Moed
Vertrouwen

1

Strategisch perspectief

De missie, visie en waarden van de TU Delft zijn ons raamwerk om een strategische horizon voor de komende jaren te schetsen. De TU Delft verlegt al meer dan 180 jaar de grenzen op het gebied van technische innovatie. Sinds onze oprichting in 1842, stelt de universiteit zich ten dienste van de Nederlandse samenleving. Inmiddels is de TU Delft wereldwijd bekend als toonaangevende technische universiteit, met een enorm technisch-wetenschappelijk en innovatief vermogen en met een evidente maatschappelijke relevantie.

De reputatie van de TU Delft berust nu en in de toekomst op de individuele en collectieve prestaties van vele generaties van onderzoekers, ontwerpers, docenten, de talloze studenten die tot Delfts ingenieur zijn gevormd, en op de collega's die de professionele ondersteuning bieden om de primaire processen van de organisatie te faciliteren en te ondersteunen. Met het erfgoed dat in de loop van het bestaan van de universiteit is opgebouwd zal ook in de toekomst zorgvuldig worden omgegaan.

De TU Delft wil een compleet en hoogwaardig spectrum aan disciplines, onderzoek en opleidingen blijven bieden op het gebied van de ingenieurswetenschappen, met instandhouding van onze unieke onderzoeks- en onderwijsfaciliteiten. Wij willen een broedplaats zijn en blijven voor grensverleggende en verantwoorde technisch-wetenschappelijke oplossingen voor hedendaagse grote maatschappelijke vraagstukken.

Wij willen een universiteit zijn waar science, engineering en design dominante invalshoeken zijn in ons onderwijs en onderzoek.



De TU Delft wil een universiteit zijn die brede samenwerkingsverbanden aangaat met bedrijven, instellingen en instituten. We willen gewaardeerd worden vanwege onze uitstekende ingenieurs en als innovatieve samenwerkingspartner op basis van onze hoogwaardige kennis die via nieuwsgierigheids- en nuttigheidsgedreven onderzoek is verkregen. Zo zijn we een universiteit van waaruit nieuwe bedrijvigheid opbloeit en waarvan het onderwijs en onderzoek een belangrijke en erkende bijdrage leveren aan een duurzame samenleving. Gezien de duurzaamheidsambities van de universiteit, is deze bedrijvigheid niet alleen gericht op het ontwikkelen van nieuwe technologieën, maar ook op het duurzamer benutten van bestaande technologische inzichten.

Wij willen een universiteit zijn waar science, engineering en design dominante invalshoeken zijn in ons onderwijs en onderzoek. Wij streven ernaar dat onze wetenschappers en studenten werken en denken vanuit een perspectief dat – uitgaande van onze sterke disciplines – samenwerken met niet-technische disciplines nog betere oplossingen kan bieden voor de complexe en urgente maatschappelijke vraagstukken. Ook in de toekomst blijft de TU Delft uitgaan van de intrinsieke verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek. Hiermee geven wij ook invulling aan het streven wereldwijd een leidende rol te blijven spelen op het gebied van vernieuwend ingenieursonderwijs. De voortdurende instroom en betrokkenheid van zowel studenten als staf is hierbij belangrijk, en de TU Delft streeft naar een waardevolle diversiteit en balans tussen Nederlandse en internationale studenten en staf binnen de universitaire gemeenschap.

De TU Delft biedt een breed spectrum aan ingenieurswetenschappen. Wij leiden een substantieel aandeel van de studenten techniek op in Nederland. Wij streven na dat het palet van Delftse opleidingen in 2030 substantieel is uitgebreid met vernieuwende ingenieursopleidingen op locaties in Rotterdam, Den Haag en Amsterdam. Dit geworteld

in een solide en kwalitatief hoogstaand fundament in Delft.

Wij bieden studenten een studentenloopbaan met ruimte voor persoonlijke vorming en professionele ontwikkeling. Delft kent een rijke cultuur aan studenten- en studieverenigingen, dream- en student teams, genootschappen en studentenclubs. Deze cultuur draagt bij aan de ontwikkeling van de soft skills die noodzakelijk zijn om als Delftse ingenieur impact te maken voor een duurzame samenleving. Het ondersteunen van een rijke studentencultuur wordt actief gefaciliteerd vanuit de TU Delft. Hierbij wordt het uitgangspunt gehanteerd dat het haalbaar moet zijn en blijven om onze studies binnen de officiële duur van 5 jaar te voltooien. Mits studenten hun tijd waardevol besteden, geven we ze de mogelijkheid hun ambities te realiseren in een langere periode (zoals BSc in 4 jaar, en MSc in 2,5 jaar) met vrijheid om persoonlijke keuzes te maken. De TU Delft onderschrijft het belang van een brede, academische ontwikkeling en persoonsvorming in een sociaal veilige omgeving.

De TU Delft wil een inspirerend, divers en inclusief instituut zijn waar vanuit de hele wereld de beste wetenschappers en de meest gemotiveerde studenten naar toe komen om hun talenten te ontplooiën, en dat ook als een organisatie wordt gezien die aantrekkelijk is voor professionele faciliterende staf.

De TU Delft wil daarom het huidige zeer hoge internationale prestatieniveau tenminste handhaven en op onderdelen verder verbeteren, waarbij een balans wordt gezocht tussen werkdruk en ambitie. Zo blijft de TU Delft zich over de gehele linie van het onderwijs, onderzoek en innovatie positioneren als een universiteit van wereldniveau die midden in de samenleving staat. Een universiteit die de toenemende urgentie als een belangrijke verantwoordelijkheid ziet om nog meer bij te dragen aan het realiseren van complexe maatschappelijke transitie.

2

Dynamische context

De omgeving van de TU Delft is drastisch veranderd van relatieve stabiliteit en voorspelbaarheid voor 2020, naar een van de meest ontwrichtende en onzekere tijden in de recente geschiedenis. Om de toekomstbestendigheid van de TU Delft te waarborgen, is het cruciaal om deze verschuivingen te begrijpen en een effectieve koers te bepalen. In dit hoofdstuk worden ontwikkelingen beschreven die zowel nu als in de komende jaren invloed hebben op de universiteit.²



Klimaatverandering

Het in kaart brengen en mitigeren van de effecten van klimaatverandering en klimaatadaptatie zijn urgente maatschappelijke kwesties met mondiale impact. Belangrijke onderdelen hiervan zijn, onder andere, het verlagen van de ecologische voetafdruk en het bevorderen van circulariteit. Het omvat diverse systeemtransities in sectoren zoals energie, mobiliteit en transport, bouw, recycling en grondstoffenwinning. Dit heeft zowel impact op onderwijs als onderzoek, zoals het Climate Action programma, als op de fysieke omgeving van de universiteit.



Deep Tech innovatie

Snelle ontwikkelingen op het gebied van, onder andere, artificial intelligence, quantum computing, synthetische biologie, en biotechnologie bieden veel mogelijkheden voor de samenleving. Deze ontwikkelingen kunnen bijdragen aan het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken, en kunnen ook grote impact hebben op (de inrichting van) onderwijs en onderzoek, zoals reeds naar voren komt binnen het TU Delft AI Initiative. Ontwikkelingen in de deep tech sector roepen verder ethische vragen op over hoe publieke waarden zoals privacy, rechtvaardigheid, menselijkheid en autonomie gewaarborgd kunnen worden. Veel van deze vragen zijn discipline-overstijgend.



Nationale politieke omgeving

Veranderingen in de maatschappelijke omgeving hebben een grote impact op de positie en prioriteiten van Nederlandse onderwijsinstellingen. Discussies over onderwerpen als internationalisering van het onderwijs, de belasting en selectie van studenten, en de (mate van) financiering van onderwijsinstellingen, waaronder universiteiten, worden sterk beïnvloed door een veranderende politieke omgeving. Deze discussies brengen voor onderwijsinstellingen grote onzekerheden met zich mee op de lange termijn.



Geopolitieke ontwikkelingen

Gewapende conflicten in verschillende delen van de wereld en spanningen in het mondiale machtsevenwicht leiden tot een re-oriëntatie van de internationale samenwerking op het gebied van kennisoverdracht en -migratie, onder andere, met een sterkere focus op kennisveiligheid. Terwijl toenemende fricties tussen Verenigde Staten en Europese landen, en China, duidelijk hebben gemaakt dat Europa en Nederland afhankelijk zijn van mondiale distributiekanaalen en kwetsbaar zijn van externe grondstoffenaanvoer.



Europese samenwerking

Het Europese potentieel op het gebied van onderwijs, onderzoek en innovatie krijgt steeds meer politieke aandacht en wint aan strategisch belang binnen de Europese Unie, zoals blijkt uit het initiatief voor Open Strategische Autonomie. Het is mogelijk dat het nieuwe, tiende EU Kaderprogramma voor onderzoek en innovatie op een andere wijze zal worden ingericht, gezien recente geopolitieke ontwikkelingen.



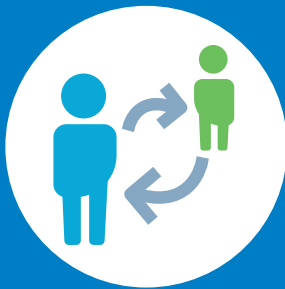
Talent-race

Het aantrekken en het behouden van getalenteerde wetenschappelijke en professionele faciliterende staf zullen naar verwachting uitdagingen blijven. Wereldwijd concurreren universiteiten met elkaar om academische talenten aan te trekken. De krapte op de nationale arbeidsmarkt is structureel en maakt het vooral moeilijk om specialistische vacatures voor professionele faciliterende staf in te vullen. Ook de genoemde geopolitieke ontwikkelingen maken het aantrekken van talent moeilijker.



Maatschappelijke polarisatie

Gedurende de COVID-19 pandemie is er veel maatschappelijke polarisatie naar voren gekomen in relatie tot wetenschap. Enerzijds nam het vertrouwen in wetenschap toe, terwijl anderzijds ook het wantrouwen groeide; wat zich onder meer uitte in bedreigingen tegen academici. Het is van belang om als universiteit met deze maatschappelijke onderstroom rekening te houden, waarbij ook de belangen en veiligheid van onze academici worden beschermd.



Intergenerationele verhoudingen

Het aantal Nederlanders dat ouder is dan 65 jaar stijgt, terwijl het geboortecijfer in Nederland daalt. De gestage vergrijzing verhoogt de druk op de infrastructuur van onze samenleving. Verder stijgt binnen de samenleving de urgentie om een positieve, duurzame impact te maken op de leefomgeving, vooral gedreven door jongere generaties. Bewustzijn rond belangrijke waarden als integriteit, diversiteit, inclusie en gelijkheid groeit hierdoor. Verschillende generaties brengen diverse waarden, mate van bekendheid met technologie en verwachtingen met zich mee naar de werkplek.

Deze selectie illustreert de toenemende complexe en volatiele omstandigheden waarin de TU Delft zich moet positioneren en ontwikkelen. Gebeurtenissen, zoals de COVID-19-pandemie, verschillende gewapende conflicten, en de snelle ontwikkelingen in de deep tech sector, zijn voorbeelden die de uitgangspunten en prioriteiten van ieder strategisch plan kunnen veranderen. Ook ontwikkelingen binnen Nederland hebben grote impact op de positie en prioriteiten van de TU Delft. Om hier zo goed mogelijk op voorbereid te zijn, is het versterken van de veerkracht en het aanpassingsvermogen van de universiteit essentieel.

3

Ecosysteem TU Delft

De TU Delft is een complex kennisecosysteem. De elementen van dit systeem zijn met elkaar verbonden en dragen samen bij aan de vitaliteit van het geheel. De kracht van het systeem zit in de kwaliteit van de interacties tussen de verschillende aspecten, zoals:

1

Getalenteerde en een divers samengestelde studentenpopulatie

Het aantrekken van creatieve en gemotiveerde jonge mensen met verschillende achtergronden, belangstelling voor techniek en interesse in het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken is de basis voor een levendige gemeenschap met een rijke studentencultuur.

2

Hoge kwaliteit en een divers samengestelde wetenschappelijke staf

Aantrekkelijk zijn voor wetenschappelijk talent uit alle windstreken is een voorwaarde voor het realiseren van onderwijs, onderzoek en innovatie van hoge kwaliteit.

3

Deskundige en effectieve faciliterende staf

Staf vormt een twee-eenheid met de primaire processen. Het samenspel tussen leden van de professionele faciliterende staf, wetenschappelijke staf en studenten speelt een belangrijke rol in het dagelijks functioneren van het universitaire ecosysteem.

4

Actieve alumni gemeenschap

Een actieve alumnigemeenschap is van grote meerwaarde voor de universiteit. Alumni vormen een essentiële schakel met de samenleving en zijn met hun talloze verbindingen de “ogen en oren” van de organisatie in binnen- en buitenland.

5

Inspirerend leiderschap, welzijn en sociaal veilige organisatie

Het creëren van een omgeving waarin vrije en respectvolle uitwisseling van ideeën mogelijk is, gebaseerd op onderling vertrouwen en waarbij zowel het belang van het individu als van de organisatie voorop staan, is essentieel voor een bloeiend ecosysteem.

6

Hoge onderwijs- en onderzoeksambities en sterk innovatiepotentieel

De gedrevenheid om grenzen te verleggen via baanbrekend onderzoek en studenten toegang te geven tot de meest actuele inzichten op een inspirerende manier, zorgt voor een stimulerende intellectuele omgeving en biedt ook de voedingsbodem voor innovatie en ondernemerschap.

7

Brede portfolio aan disciplines en sterk wetenschappelijk profiel

Het beschikken over een brede portfolio aan science, engineering en design disciplines vormt de basis voor een sterk wetenschappelijk profiel en bevordert zowel interdisciplinaire samenwerking als het ontwikkelen van fundamentele kennis.

8

Krachtige (inter)nationale aanwezigheid en samenwerking

Proactief samenwerken met (inter)nationale zusterinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijven bevordert de diversiteit van de gehele universitaire gemeenschap, versterkt de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en draagt bij aan het vergroten van de impact van de universiteit.

9

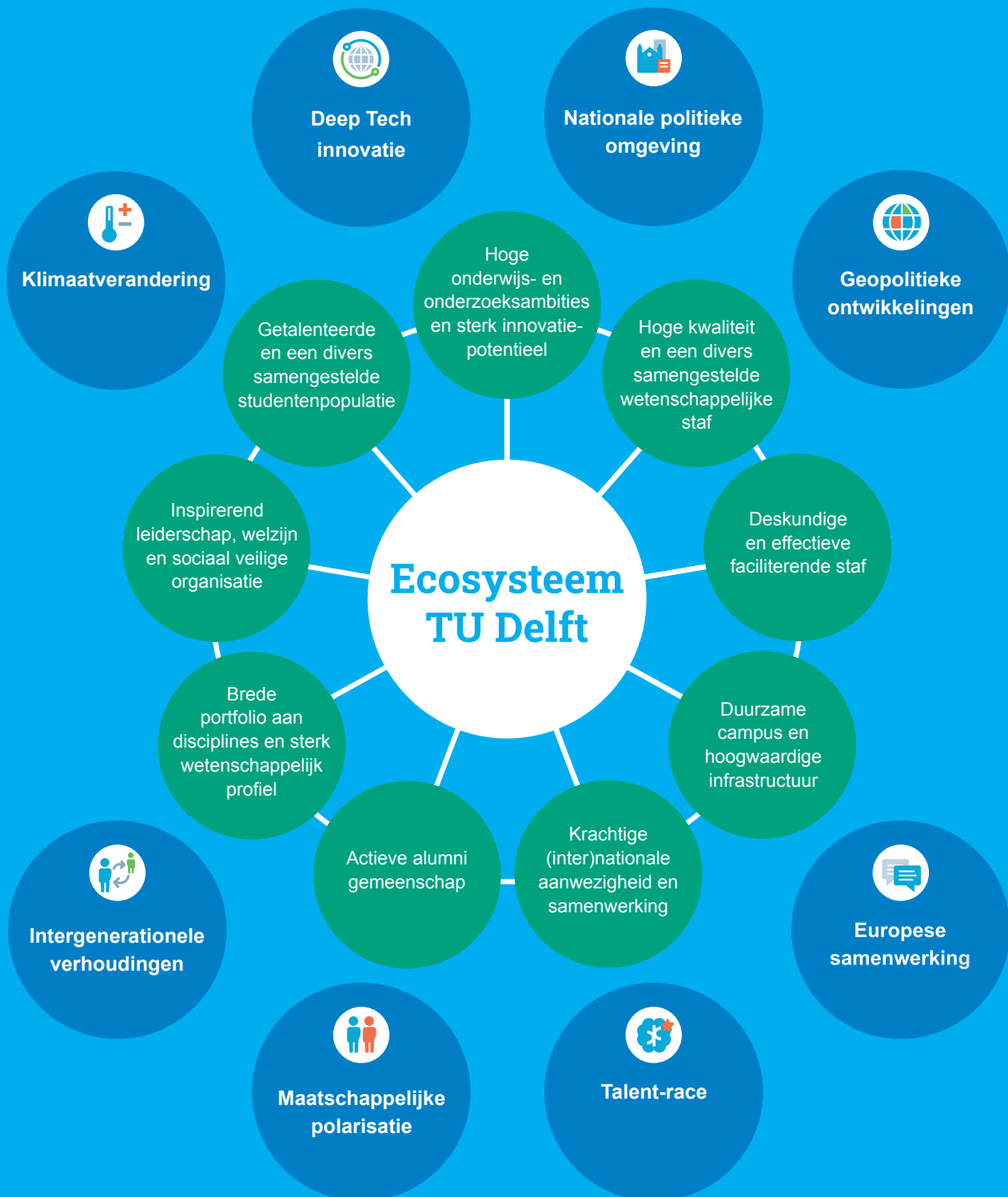
Duurzame campus en hoogwaardige infrastructuur

Een duurzame inrichting van de ruimtelijke omgeving draagt bij aan het welzijn, de veiligheid en de gezondheid van alle campusgebruikers. Hoogwaardige (digitale) infrastructuur voor onderwijs, onderzoek en innovatie trekt wetenschappelijk talent aan, verhoogt effectiviteit en toegankelijkheid, en bevordert de ambitieuze wetenschappelijke doelen. De campus fungeert ook als living lab; dit sluit aan bij het uitgangspunt dat TU Delft een campusuniversiteit is.

Het op een zo hoog mogelijk kwaliteitsniveau brengen en houden van deze aspecten is nodig om het ecosysteem TU Delft flexibel en toekomstbestendig te laten zijn en om zo de maatschappelijke opdracht van de TU Delft te kunnen blijven realiseren.

Ieder individueel draagt bij aan het in stand houden van dit ecosysteem. De universiteit kent een grote diversiteit aan studenten en medewerkers, die samen een hechte en internationale TU Delft gemeenschap vormen. Door voortdurend te investeren in persoonlijke verbindingen ontstaan er mogelijkheden voor kennisoverdracht op zowel academisch als persoonlijk vlak. Hierdoor blijven we met elkaar in contact en houden we elkaar scherp. De onderlinge steun binnen deze gemeenschap fungeert als een waardevol vangnet waarop men kan vertrouwen, wat ook de organisatorische veerkracht ten goede komt. Onze gemeenschap is op talloze manieren verbonden met de omgeving, zoals in de schets van de context waarin de universiteit opereert naar voren komt. Welke invloed deze – en andere – ontwikkelingen op het Delftse ecosysteem precies (zullen) hebben is niet in het algemeen te duiden. Het vereist actieve monitoring van de omgeving en concrete vertaling daarvan naar relevante aspecten van het beleid van de TU Delft.

Het is echter wel duidelijk dat op een aantal gebieden zonder meer extra aandacht nodig is. Zo bestaat er zorg over de (blijvende) effecten van de COVID-19 pandemie; bij instromende studenten wordt bijvoorbeeld op het gebied van exacte vakken een kennisachterstand gesignaleerd. Een ander aspect van aandacht betreft de nog onbekende effecten van het veranderende politieke landschap op de toekomst van het Nederlandse hoger onderwijsstelsel. Dit zou onder meer invloed kunnen hebben op de financiering van het stelsel, de mogelijke begrenzing van de buitenlandse instroom van kenniswerkers en studenten, en het bindend studieadvies. Ook zijn de aanhoudende werkdruk voor zowel personeel als studenten, het garanderen van een veilige werk- en studieomgeving, en het vergroten van diversiteit zaken die in de komende jaren aandacht vragen.



4

Strategische agenda

De Strategische Agenda TU Delft 2024-2030 omvat de prioriteiten die de TU Delft de komende zes jaar wil realiseren. Deze prioriteiten zijn tot stand gekomen mede op basis van de reflecties en discussies in de achterliggende drie jaar. Het betreft de volgende vier prioriteiten:

- **Vergroten van de reikwijdte**
- **Verbeteren van de kwaliteit**
- **Verbreden van de betrokkenheid**
- **Versterken van de veerkracht**

De vier prioriteiten van deze Strategische Agenda staan ten dienste van de verdere ontwikkeling van het ecosysteem TU Delft. Reikwijdte vergroten, kwaliteit verbeteren, betrokkenheid verbreden en veerkracht versterken worden gedreven door een mentaliteit die breed in de Delftse cultuur is verankerd; het tegemoet treden van complexe uitdagingen met een proactieve en vastberaden houding, zowel vanuit eigen kracht als via strategische partnerschappen.

Iedere prioriteit bestaat uit vier strategische initiatieven. Deze initiatieven staan in functie van het realiseren van de visie en missie van de TU Delft en het vitaal houden van het universitaire ecosysteem op lange termijn. De strategische initiatieven zijn mede afhankelijk van de dynamische context van de universiteit, deze worden in de komende periode voorzien van concrete agenda's en actieplannen.

Vergroten van de reikwijdte

Binnen deze prioriteit worden vier initiatieven benoemd die op verschillende manieren de reikwijdte van het ecosysteem TU Delft vergroten. Het strategische initiatief Contouren 2030 is gericht op het vergroten van het aanbod aan opleidingen van de universiteit door het ontwikkelen van TU Delft locatie(s) in Rotterdam en het doorontwikkelen van nevenvestigingen in Den Haag en Amsterdam. Tegelijkertijd blijft het noodzakelijk om de autonome groei van het aantal studenten op de campus in Delft in goede banen te leiden, met behoud van kwaliteit. De Convergence-samenwerking van de TU Delft met de Erasmus Universiteit en het Erasmus Medisch Centrum richt zich op het gezamenlijk ontwikkelen van transdisciplinair onderwijs en onderzoek. Verder wordt de reikwijdte vergroot door proactief in te spelen op het Europese en nationale initiatief op het gebied van Open Strategische Autonomie.

Contouren 2030³

De TU Delft wil een substantiële extra inspanning leveren om bij te dragen aan de groeiende maatschappelijke behoefte aan ingenieurs. Er zijn meer ingenieurs nodig die kunnen bijdragen aan het realiseren van urgente maatschappelijk transitie. Hier ziet de TU Delft een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. De Contouren 2030-strategie is ontwikkeld om hier in de komende 10-15 jaar concrete invulling aan te geven. Nieuwe onderwijsprogramma's en bijbehorend onderzoek worden ontwikkeld op thema's zoals Climate & Energy Systems Engineering, Resilient Living Environment en Future of Health te starten vanaf 2026 en verder. De universiteit heeft het voornemen om deze nieuwe activiteiten te vestigen in Rotterdam. Een TU Delft campus-locatie in Rotterdam zal mogelijk uitgroeien tot een full-service campus met een capaciteit van 10.000 studenten in 2040. De reeds bestaande vestigingen in Den Haag en Amsterdam groeien gericht verder door, met inachtneming van de profielen hiervan.

De keuze voor nevenvestigingen in Den Haag en Amsterdam wordt mede ingegeven door inhoudelijke kansen die deze locaties bieden, dit geldt ook voor toekomstige vestiging in Rotterdam. In verschillende opzichten bieden zij "living labs" – omgevingen die de inhoud van het onderwijsaanbod en daaraan gelieerde onderzoek verrijken. Als bijkomend effect van deze keuze poogt de universiteit de druk op de campus-locatie in Delft – en vooral ook op de stad Delft – substantieel te verminderen. Er wordt naar gestreefd om vanaf 2026 de studentenpopulatie in Delft te laten krimpen naar 25.000, met behoud van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Bij het opbouwen van de studentenpopulatie in Rotterdam is het doel om meer diverse groepen studenten aan te trekken. Zoals eerder aangegeven vraagt deze groei-ambitie veel extra's van de TU Delft staf. Het is daarom van belang toe te zien op het beheersen van de werkdruk. Bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten in

Rotterdam wordt systematisch aansluiting gezocht bij de initiatieven die in Convergence-verband zijn ontstaan, en er worden ook opties onderzocht om samen te werken met hogescholen.

Het initiatief zal in fasen worden uitgevoerd, in de eerste fase wordt een ontwikkelingsplan opgesteld voor de komende 5 jaar, concrete wervingsplannen maken hier onderdeel van uit. Om de doelen van de Contouren 2030-strategie te verwezenlijken, is het cruciaal dat relevante overheden en bedrijven bereid zijn om deze groeistrategie financieel te ondersteunen. De huidige vestigingen van de TU Delft in Den Haag en Amsterdam volgen een pad van geregisseerde groei. Er wordt voor beide vestigingen voorzien in een ontwikkelplan 2024-2030. Het is daarnaast van belang dat bij de ontwikkeling van activiteiten in Rotterdam de geleerde lessen van deze twee vestigingen worden gebruikt.

Autonome groei⁴

De aanwezigheid van de universiteit in de stad Delft heeft over het algemeen een positieve impact op de lokale economie, uitstraling en levendigheid van de stad. Ook bij het aanpakken van lokale (technische) uitdagingen kunnen studenten en medewerkers een belangrijke rol spelen. Tegelijkertijd zet de groeiende populatie het absorptievermogen van de stad onder druk. Veel studenten en medewerkers wonen in Delft, wat een aanzienlijke impact heeft op de gemeente vanwege de beperkte omvang van de stad. Door de groei van de universiteit worden knelpunten die er al waren verergerd, zoals een tekort aan woonruimte, druk op voorzieningen en overlast in wijken.

De TU Delft ziet het als een belangrijke verantwoordelijkheid om deze problemen samen met de gemeente Delft aan te pakken. De universiteit beschouwt 25.000 studenten in Delft als een aantal dat past bij het karakter en de draagkracht van de stad⁵. Mede als onderdeel van de Contouren 2030-strategie wordt er, zoals eerder gezegd,

naar gestreefd om het aantal TU Delft studenten in Delft vanaf 2026 te laten krimpen richting 25.000, met behoud van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De universiteit zal ook met 25.000 studenten een aanzienlijke footprint blijven houden binnen de gemeentegrenzen. Daarom is het essentieel om samen concrete maatregelen te ontwikkelen om zowel de leefbaarheid voor de

bewoners van Delft als de kwaliteit van de werkomgeving voor studenten en werknemers te borgen. Hierbij wordt geprobeerd om de kracht van de TU Delft optimaal te verbinden aan de lokale, maatschappelijke uitdagingen.

Er wordt gedacht om op drie gebieden maatregelen te ontwikkelen. Ten eerste het vergroten en diversifiëren van het campusgebruik, zoals door het langer openstellen, levendiger maken en beter bereikbaar maken van de campus. Ten tweede, het bouwen aan een verbonden gemeenschap van studenten, medewerkers en bewoners, zoals door het ontwikkelen van een aansprekende portfolio aan activiteiten die enerzijds bijdragen aan de primaire processen van de TU Delft en anderzijds in de gemeente Delft het maatschappelijke welzijn in brede zin bevorderen. Ten derde, het verder versterken van de relaties op uiteenlopende niveaus tussen de gemeentelijke organisatie en de TU Delft.

De TU Delft wil een substantiële extra inspanning leveren om bij te dragen aan de groeiende maatschappelijke behoefte aan ingenieurs.



Uitgangspunt is hierbij dat Delft ons ankerpunt blijft; de primaire locatie van de universiteit.

Convergence⁶

In 2020 is de Convergence Alliantie tot stand gekomen tussen de TU Delft, de Erasmus Universiteit en het Erasmus Medisch Centrum. Met deze alliantie wordt een transformationele vorm van wetenschappelijke samenwerking nagestreefd: convergentie. Hierbij worden verschillende disciplines inhoudelijk met elkaar verbonden, zodat nieuwe onderwijs- en onderzoeksprogramma's ontstaan die thematisch zijn georiënteerd. Dit leidt mogelijk ook tot het ontstaan van nieuwe disciplines. Deze benadering is noodzakelijk, omdat het bijdraagt aan het aanpakken van *wicked problems* op diverse gebieden, waaronder klimaatverandering, duurzaamheid, houdbaarheid van de gezondheidszorg, verstedelijking en artificial intelligence, data en digitalisering.

De focus van deze samenwerking sluit aan bij de visie en missie van de TU Delft en is complementair aan de Contouren 2030-strategie. Om deze samenwerking structureel vorm te geven en te integreren in de drie instellingen, wordt een Convergence-strategie 2024-2030 ontwikkeld. Deze strategie zal de impact van transformationeel onderwijs en onderzoek in kaart brengen en uitgangspunten vaststellen voor een robuust bestuurlijk en ondersteuningsarrangement. Dit is vooral belangrijk om de wetenschappelijke staf die deelneemt aan deze samenwerking een effectief operationeel kader te kunnen bieden.

Naast de samenwerking in Convergence-verband participeert de TU Delft ook in Medical Delta en in de samenwerking LDE en 4TU. De TU Delft beschouwt ook deze samenwerkingsverbanden als zeer waardevol en zet in op de voortzetting van deze samenwerkingen.

Open Strategische Autonomie⁷

De COVID-19 pandemie, gewapende conflicten in verschillende delen van de wereld en geopolitieke spanningen hebben geleid tot verschuivingen in investeringsprogramma's op Europees en nationaal niveau, waarbij focus en middelen worden gericht op het bevorderen van Open Strategische Autonomie.

Dit concept verwijst naar het vermogen van de Europese Unie om zelf te kunnen bepalen wanneer, waar en hoe, en in samenwerking met welke partners, te handelen op strategische beleids-terreinen. Het doel is om, in samenwerking met gelijkgestemde democratische landen, eenzijdige afhankelijkheden te voorkomen en strategische risico's voor Europese landen te verminderen. Hierbij ligt de nadruk met name op (nieuwe) technologieën, energie, grondstoffen, en talent. Overheden zullen komende jaren aanzienlijk investeren in een breed spectrum van kritische technologiegebieden, zoals artificial intelligence, robotica, kritieke grondstoffen, biotechnologie, cyberbeveiliging, waterstof, elektriciteitsnetwerken en -opslag, micro-elektronica en quantum-computing. Open Strategische Autonomie zal naar verwachting een leidend principe zijn voor Horizon Europe en voor de opvolger daarvan, het tiende EU Kaderprogramma voor onderzoek en innovatie.

Het adviesrapport *Navigating Open Strategic Autonomy – Opportunities for the Delft University of Technology* dient als referentiekader voor de TU Delft om de komende jaren substantieel bij te dragen aan deze Europese en nationale inspanning. De TU Delft is hiervoor goed gepositioneerd en het biedt de universiteit nieuwe mogelijkheden, niet alleen voor onderzoek en innovatie, maar ook voor de vraag naar ingenieurs en het aanbod op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen.

Verbeteren van de kwaliteit

De strategische initiatieven binnen deze prioriteit hebben een gedeelde focus op het voortdurend verbeteren van de kwaliteit binnen de TU Delft. Het aantrekken en behouden van talent op alle gebieden van de universiteit, het faciliteren van een inclusieve werkomgeving, en de ontwikkeling van leiderschapscompetenties blijft essentieel. Erkennen en waarderen is gericht op het vinden van een balans die de kwaliteit van onderwijs en onderzoek binnen de universiteit ten goede komt. Hierbij is een breed spectrum aan disciplines en werkwijzen noodzakelijk. Daarnaast is het nodig om de dienstverlening op het gebied van impact en innovatie verder te versterken. Tenslotte zal de implementatie van de visie op onderwijs de kwaliteit van het onderwijs verder verbeteren, binnen een inclusieve leeromgeving.

Werven en behoud van talent in een inclusieve werkomgeving⁸

De TU Delft verwacht dat de internationale race om wetenschappelijke staf in de komende jaren zal toenemen. Verder ondervindt de universiteit uitdagingen voor de werving van professionele faciliterende staf in veelal specialistische functies, wat in sommige gevallen ook de ondersteuning van de primaire processen onder druk zet. De vraag naar wetenschappelijk en professioneel talent overstijgt het aanbod. De universiteit is slechts een van de vele spelers in dit economisch speelveld. Het aantrekken en behouden van wetenschappelijk talent en vakbekwame professionals stelt hoge eisen aan de organisatie.

De TU Delft streeft ernaar om internationaal gezien te worden als voorkeurswerkgever. Daarom is het belangrijk om een onderscheidend en aantrekkelijk aanbod te kunnen presenteren ten opzichte van andere potentiële werkgevers. Om dit te bereiken, moet de TU Delft een werkomgeving bieden waarin iedereen in staat wordt gesteld te excelleren in hun vakgebied, zowel in wetenschappelijke functies als voor professionele faciliterende staf. Hiervoor zijn niet alleen uitstekende voorzieningen nodig, maar ook een inspirerende organisatiecultuur, robuuste ontwikkelingsmogelijkheden en aantrekkelijke loopbaantrajecten met goede arbeidsvoorwaarden.

Het actief faciliteren van een inclusieve werkomgeving, waarbij expliciet aandacht is voor werkdruk en veilige interactie blijft een punt van voortdurende aandacht zoals ook in het voorwoord van dit instellingsplan is aangegeven. Het management van de TU Delft heeft bij het werven, behouden en ontwikkelen van talent een belangrijke verantwoordelijkheid. In de komende periode zal de bestaande Human Resources Agenda TU Delft 2018-2024 worden herzien in het licht van de actuele in- en externe ontwikkelingen. Daarbij zal ook aandacht worden geschonken aan leiderschap.

Erkennen en waarderen⁹

De TU Delft wil internationaal erkend blijven worden om de zeer hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek. De inspanningen en prestaties van wetenschappelijke staf worden internationaal nog in hoge mate beoordeeld door kwantitatieve factoren, zoals het aantal gepubliceerde artikelen, citaties, of via de H-index.

De TU Delft ziet dit als een onwenselijke realiteit van het wetenschapssysteem en vindt het belangrijk om de manier waarop academische kwaliteit en impact wordt vastgesteld te verbreden. Dit vereist meer evenwichtigheid in het waarderen en erkennen van het brede spectrum aan wetenschappelijke activiteiten die door academici worden gerealiseerd, waarbij de focus ook kan liggen op sociale en publieke engagement. Uitstekende prestaties op het gebied van onderzoek, onderwijs en innovatie zijn vaak het resultaat van teaminspanningen, maar de beoordeling hiervan richt zich vaak nog te veel op individuele wetenschappers.

De TU Delft werkt de komende jaren – samen met andere Nederlandse universiteiten en onderzoeksfinanciers – aan een nieuwe manier om de kwaliteit en impact van onderzoek en onderwijs te beoordelen. Het veranderen van deze situatie is een lange termijn proces dat alleen gezamenlijk door universiteiten kan worden uitgevoerd. Daarom sluit de TU Delft zich aan bij de landelijke routekaart “Ruimte voor ieders talent in de praktijk”, de bijbehorende programmastructuur, en de internationale Declaration on Research Assessment (DORA). Het TU Delft Perspectief op erkennen en waarden zal in overeenstemming met de landelijke kaders in de komende periode worden geactualiseerd, het bieden van praktische kaders voor het erkennen en waarderen van teaminspanningen is hier onderdeel van. Daarnaast wordt een verdere ontwikkeling van de Academic Career Track (ACT) voorzien.

Innovatie en impact¹⁰

De overdracht en toepassing van kennis voor de economie en samenleving is naast onderwijs en onderzoek een kerntaak van de TU Delft. Impact en innovatie met focus op het ontwikkelen van nieuwe bedrijvigheid en maatschappelijke impact vinden hun basis vooral in het onderzoek van de universiteit.

De overdracht en toepassing van kennis voor de economie en samenleving is naast onderwijs en onderzoek een kerntaak van de TU Delft.

Het verder bevorderen van onderwijs op het gebied van ondernemerschap en het faciliteren van startende bedrijven blijven belangrijke pijlers voor de TU Delft. Daarnaast blijft het verwerven van additionele middelen voor onderzoek van groot belang, zowel bij (inter)nationale onderzoeksfinciers en door middel van contractonderzoek. Het is essentieel dat huidig en aanstaand wetenschappelijk talent binnen de TU Delft genoeg financieringsmogelijkheden heeft voor gepersonaliseerd onderzoek. Grootschalige onderzoeksinitiatieven, zoals die binnen Convergence, of activiteiten die in het kader van Contouren 2030 gestalte krijgen dan wel in andere samenwerkingverbanden zoals LDE en 4TU, bieden hiervoor relevante aanknopingspunten.



Een ander belangrijk onderwerp is het vergroten van publiek-private samenwerkingsverbanden. Deze verbanden zijn essentieel om innovatieve instanties en bedrijven naar de campus TU Delft te trekken en fieldlabs te ontwikkelen. Hierbij zijn zeker ook stakeholders van belang zoals – naast de Gemeente Delft en de Provincie Zuid-Holland – het Innovatie District Delft en de Bedrijvenkring Schieoevers.

Het is noodzakelijk om het strategische kader voor deze activiteiten, de Valoriserings-agenda TU Delft 2020, bij te werken in het licht van actuele ontwikkelingen binnen en buiten de universiteit. Als belangrijke randvoorwaarde voor de innovatie- en impactstrategie geldt dat de TU Delft haar maatschappelijke positie en economische belangen actief kenbaar maakt via gerichte public affairs. Hierdoor kan vroegtijdig invloed worden uitgeoefend op beleidsontwikkelingen bij relevante stakeholders.

Innovatief onderwijs en een inclusieve leeromgeving¹¹

De visie op onderwijs stelt persoonlijke groei en ontwikkeling centraal, zowel voor studenten als voor onderwijzend personeel en professionele faciliterende staf; dit met ruimte voor ieders persoonlijke profiel en achtergrond. Hierdoor kan niet al het onderwijs volledig vooraf gepland of geprogrammeerd worden. Er moet geleidelijk meer ruimte zijn voor verdiepende interactie, waarbij docenten en studenten het onderwijs samen vormgeven.

Deze visie bouwt voort op de leidende positie van de TU Delft in engineering education en ligt ten grondslag aan het opleiden van kritisch denkende en analytisch sterke Delftse ingenieurs. De visie draagt bij aan de persoonlijke groei en ontwikkeling van deze ingenieurs, onder andere door het bevorderen van proactief leren, het dragen van verantwoordelijkheid, veerkracht en (zelf)reflectie. De innovatieve onderwijspraktijk die wordt ontwikkeld, richt zich op het combineren van

state-of-the-art wetenschappelijke theorie met praktische toepassingen en het gebruik van (digitale) adaptieve onderwijsmethoden om actief leren te stimuleren. Hierbij wordt ingezet op studeerbare programma's die conform de zorgplicht worden vormgegeven. Bij alle vormen van onderwijsinnovatie is de aandacht voor differentiatie in vorm en uitvoering van onderwijs evident. Het (optimaal) benutten van onderwijsfaciliteiten en -technologieën kan alleen zinvol worden bekeken in relatie tot de kwaliteit van het onderwijs. Dit gaat gepaard met de voortdurende professionalisering van docenten, professionele faciliterende staf en onderwijsfaciliteiten. Verder wordt ingezet op het trainen van studenten in inter- en transdisciplinair leren, het toepassen van kennis en vaardigheden en het bevorderen van samenwerking. Hierbij worden ook niet-technische disciplines betrokken. Ten slotte wordt ervoor gezorgd dat studenten in aanraking komen met de context van hun toekomstige professionele praktijk.

Er wordt ingezet op het versterken van het inclusieve karakter van het onderwijs aan de TU Delft door het toepassen van Open Education. Hiermee wordt ook de maatschappelijke impact van de universiteit vergroot.

Verbreden van betrokkenheid

De strategische initiatieven binnen deze prioriteit zijn gericht op het verbreden van de betrokkenheid van diverse belanghebbenden bij de TU Delft. Met maatschappelijke betrokkenheid wordt beoogd om de verbinding tussen de TU Delft en de regionale omgeving verder te versterken. De aanwezigheid en zichtbaarheid van de TU Delft binnen internationale universitaire netwerken, het bevorderen van internationale samenwerking en de internationale uitwisseling van zowel studenten als staf zijn andere belangrijke initiatieven. De Leven Lang Ontwikkelen-strategie verbreedt het onderwijsaanbod van de universiteit door onderwijs aan te bieden dat relevant is gedurende de volledige loopbaan. Ook binnen het Open Science initiatief wordt ingezet op een verbreding van de betrokkenheid van academici en burgers wereldwijd bij het verrichten van onderzoek.

Regionale maatschappelijke betrokkenheid¹²

Door de groeiende aanwezigheid van de TU Delft is het belang van goede verbindingen met lokale, regionale en nationale stakeholders verder toegenomen. De universiteit wil het ontwikkelen en het onderhouden van deze verbindingen structureel integreren in de organisatie onder de noemer “civic engagement”.

Civic engagement houdt in dat de universiteit meer betekenis en impact heeft voor de directe omgeving dan alleen het vervullen van de primaire processen. De universiteit wordt ook beschouwd als een sociale partner in de betreffende vestigingsplaats en omliggende regio. Het is noodzakelijk voor de TU Delft om deze maatschappelijke rol actief vorm te geven. Daarom wordt er een Civic Engagement Agenda opgesteld voor de periode 2024-2030. Enkele elementen die hier onderdeel van uitmaken zijn het opzetten van een programma om de banden van de TU Delft en regionale partners te versterken, het inbedden van maatschappelijke betrokkenheid in de lopende processen, het vergroten van de betrokkenheid van een breed (lokaal) publiek aan onderzoeksprojecten (bijvoorbeeld met ‘citizen science’) en het toegankelijker maken van de campus-locatie(s) voor een breder publiek. Hierbij kan ook gedacht worden aan het inzetten van TU Delft onderzoek, onderwijs en studentenprojecten voor lokale maatschappelijke uitdagingen. Daarnaast kan ingezet worden op nauwere samenwerking met hogescholen en alumni.

Civic engagement biedt bovendien ruimte om samenwerkingen met andere onderwijsinstellingen in de regio te intensiveren, waardoor jongeren meer mogelijkheden krijgen om te studeren. De TU Delft ziet dit als een bijdrage aan het verminderen van maatschappelijke ongelijkheid en ook als een kans om onderwijs beter af te stemmen aan de wensen en drijfveren van toekomstige studenten, ongeacht opleidingsniveau. Hierbij staat de verwezenlijking

van de maatschappelijke behoefte aan technisch hoger opgeleiden centraal. De innovatieopdracht van de TU Delft strekt zich ook uit naar het nationale beleid.

Internationale aanwezigheid¹³

De TU Delft versterkt voortdurend de internationale aanwezigheid. Vrijwel alle werkprocessen van de universiteit hebben een internationale dimensie. Om de toonaangevende positie te kunnen handhaven en versterken streeft de TU Delft ernaar om een internationaal samengestelde gemeenschap te blijven. Gezien de omvang van dit speelveld is het belangrijk om instellingsbeleid te definiëren op het gebied van internationale aangelegenheden.

Voor de periode 2024-2030 ligt de focus op een verdere ontwikkeling van participatie in relevante internationale netwerken en het versterken van bestaande internationale partnerships. Partnerships op het gebied van onderzoek zijn belangrijk voor de toegang tot talent, de uitwisseling van ideeën en het gebruik van onderzoeksfaciliteiten. Deze interacties dienen op een veilige en door-dachte manier plaats te vinden. Dit geldt ook voor de internationale dimensie van het onderwijs, zoals uitwisselingsprogramma’s en gezamenlijke masteropleidingen.

De TU Delft blijft zich inzetten voor deelname aan een geselecteerd aantal internationale netwerken, zoals IDEA League, ENHANCE, CESAER en EUA. Het doel is om inhoudelijk samen te werken, de belangen van de universiteit te vertegenwoordigen en, waar mogelijk, relevante internationale agenda’s te beïnvloeden. Ook buiten Europa, bijvoorbeeld in Brazilië en India, en in regio’s zoals Afrika en Zuidoost-Azië, verbreedt TU Delft haar betrokkenheid. Er wordt succesvol gewerkt aan het opbouwen en versterken van capaciteit en internationale

Partnerships op het gebied van onderzoek zijn belangrijk voor de toegang tot talent, de uitwisseling van ideeën en het gebruik van onderzoeksfaciliteiten.

partnerschappen om de UN SDG's vooruit te helpen. Zo kan TU Delft ook een belangrijke bijdrage leveren aan de diverse internationale agenda's. Voor de komende periode is het ontwikkelen van een werkprogramma op het gebied van International Affairs voorzien.

Tevens wordt het huidige programma op het gebied van kennisveiligheid – gelet op de geopolitieke ontwikkelingen – versterkt. Hierbij zijn de door de overheid aangegeven strategische kaders leidend.



Leven Lang Ontwikkelen¹⁴

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is een belangrijke onderwijsstaak van de TU Delft. Het aanbieden van onderwijs aan (werkende) volwassenen wordt beschouwd als onderdeel van de maatschappelijke opdracht van publieke onderwijsinstellingen. Met deze strategie wordt ook ingespeeld op internationale trends ten aanzien van LLO.

De activiteiten van de TU Delft op dit gebied worden verder opgeschaald met activiteiten die aansluiten op het onderzoek van de universiteit. Het is belangrijk dat LLO ook een positieve impact heeft op het initiële onderwijs. Het hoogwaardige onderwijs aanbod dat zo ontstaat, is primair gericht op professionals die hun kennis en vaardigheden op het gebied van technische wetenschappen wensen te verdiepen, met een inhoudelijke focus op urgente maatschappelijke transitie's. Vier maatschappelijke thema's staan daarbij centraal: Health & Care, Digital Society, Resilient Cities & Mobility, en Climate & Energy. Bij de invulling van deze thema's zijn de faculteiten leidend, met inachtneming van de profielen van de verschillende TU Delft vestigingen.

De LLO-strategie is gebaseerd op de ervaring en expertise die is opgebouwd met onder meer de Extension School.

Open Science¹⁵

TU Delft heeft een vooraanstaande positie in Open Science en Open Education en beoogt deze verder uit te bouwen. Het TU Delft Open Science programma omvat vier Open Science initiatieven (Open Publishing, FAIR Data & Software, Civic Engagement, Open Hardware), naast drie Open Education initiatieven (Open Educational Resources, Open Pedagogy, Open Learning Systems).

Het programma speelt in op belangrijke ontwikkelingen in de maatschappij en binnen de TU Delft. Centraal staan waarden als equity, privacy, safety en security. Daarbij vormen juridische aspecten, Erkennen & Waarderen en kennisveiligheid belangrijke randvoorwaarden. De TU Delft ziet Open Science als een middel om bij te dragen aan een rechtvaardige maatschappij en een open onderzoeks- en onderwijscultuur. Het streven daarbij is om zo open als mogelijk en zo gesloten als nodig te opereren. Het beleid op het gebied van Erkennen en Waarderen maakt het mogelijk dat nieuwe functies die ontstaan zijn als gevolg van dit programma erkend worden als volwaardige wetenschappelijke posities. Wetenschappers die werken volgens verantwoorde 'open' methoden, krijgen zo eveneens de waardering die zij verdienen.

De komende periode zal gewerkt worden aan de implementatie van het nieuw vastgestelde strategisch TU Delft Open Science programma voor de jaren 2024-2028, dit bouwt voort op het succesvolle eerste programma.

Versterken van de veerkracht

De vier strategische initiatieven binnen deze prioriteit zijn gericht op het versterken van de veerkracht van de organisatie. Het stroomlijnen van het samenspel van de professionele faciliterende staf met de diverse faculteiten versterkt de kwaliteit en veerkracht van de dienstverlening. Dit geldt ook voor de transformatie van de TU Delft in een digitaal-gedreven organisatie en voor het omvormen van de Delftse campus tot duurzaam leef- en werkgebied. Beide initiatieven verhogen de aantrekkelijkheid van de universiteit voor studenten, wetenschappers en professionele faciliterende staf. Verder wordt ingezet op een vernieuwing van de strategieontwikkeling binnen de universiteit. Het gebruik van strategisch foresight draagt bij aan het flexibel en adaptief te kunnen inspelen op de complexe en onzekere omgeving waarin de TU Delft zich bevindt.

Hoogwaardige bedrijfsvoering¹⁶

Het organiseren van een effectief samenspel van universitaire diensten met de primaire processen is cruciaal voor het realiseren van de missie en visie van de TU Delft. Hierbij is de vraag vanuit de primaire processen leidend voor het ontwikkelen van een passend en geharmoniseerd aanbod. De universitaire dienstverlening bestaat uit een breed spectrum van vooral bedrijfsvoeringsprocessen die de primaire processen mogelijk maken.

Er wordt voortdurend gewerkt aan een sterke verbinding tussen diensten en faculteiten. Op veel werkgebieden verloopt dit naar grote tevredenheid. Niettemin is het nodig blijvend aandacht te besteden aan het nauw op elkaar afstemmen van de vraag vanuit de faculteiten en het aanbod van diensten. Komende periode zal daarom de effectiviteit van interne coördinatie- en terugkoppelingsmechanismen worden nagegaan met als doel deze waar nodig te vervangen, nieuwe te ontwikkelen of bestaande vormen te versterken. Ook is het belangrijk om de betrokkenheid van interne stakeholders bij het bestuur en beheer van de universiteit verder te verbreden. Met het ontwikkelen van een dergelijk arrangement, wordt het beter mogelijk om de strategische, tactische en operationele besturingsniveaus met elkaar te verbinden, en wordt samenwerking tussen universitaire diensten en faculteiten bevorderd. Werken vanuit een user-centric perspectief, harmoniseren en digitaliseren van administratieve processen en het toepassen van principes op het gebied van procesmanagement zijn essentieel om passende dienstverlening te leveren aan de afnemende partijen.

Vanuit de governance-principes die gelden voor de universitaire diensten, wordt voor de komende periode een meerjarenplan voor de universiteitsdienst ontwikkeld, waarin onder andere expliciet aandacht wordt besteed aan Enterprise Risk

Management (ERM) en uitgangspunten vanuit het Environment, Society & Governance (ESG) raamwerk. Tenslotte zal ten behoeve van het (verder) ontwikkelen van de nevenvestigingen een visie worden ontwikkeld op het daarbij passende dienstverleningsmodel.

Digitalisering en data¹⁷

Digitale technologieën spelen een steeds grotere rol in de primaire processen van de TU Delft. Het gebruik en de ontwikkeling van deze technologieën is in de afgelopen jaren in versnelling geraakt, onder andere door de COVID-19 pandemie en door de explosieve opkomst van AI. De TU Delft zet daarom in op een digitale transformatie van de universiteit, binnen de kwalitatieve en financiële randvoorwaarden wordt ook gekeken naar de mogelijkheid om Europese technologieën in te zetten.

Dit gebeurt door de uitvoering van de Digitale Strategie TU Delft 2023-2030 en moet nieuwe mogelijkheden bieden voor zowel onderwijs als onderzoek, als voor studenten en medewerkers. Het streven is om hoogwaardige digitale onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten te creëren waarin het beter mogelijk maken van samenwerking en verbinding centraal staat.

Belangrijke fundamenten van de digitale strategie zijn een modern technologielandchap, cyber security, privacy en data-gedreven werken. Zij ondersteunen en helpen de digitale transformatie te versnellen. Voor succesvolle adoptie van nieuwe werkwijzen, processen en technologieën is het daarnaast van belang om in te zetten op digitaal leiderschap waarin het versterken van digitale vaardigheden van medewerkers, het denken in customer journeys en een digitale cultuur onderdeel van uitmaken.

Hoogwaardige, duurzame campus en infrastructuur¹⁸

De TU Delft is een campusuniversiteit waarbij de campus fungeert als ontmoetingsplaats voor studenten en staf. De fysieke ruimte waarin het universitaire ecosysteem is geworteld dient naast het faciliteren van onderwijs, onderzoek en

De campus moet een gastvrije, open, inclusieve ruimte bieden voor studenten, medewerkers, bedrijven, gasten en bewoners van de gemeente Delft.

innovatie de waarden en ambities te weerspiegelen die de TU Delft heeft op het gebied van duurzaamheid. Toegankelijkheid, fysieke veiligheid en een gezonde leefomgeving voor alle personen binnen de TU Delft zijn hierbij andere belangrijke pijlers. Als een universiteit met innovatie en duurzaamheid hoog in het vaandel, wil de TU Delft concreet laten zien hoe een complexe opdracht zoals het verduurzamen van een campus kan worden bereikt, zodat ook andere organisaties hiervan kunnen leren.

Een duurzame campus fungeert hierbij als een living lab. Het doel is om een CO₂ neutrale, bio-diverse en circulaire campus met een verkleinde footprint te realiseren, met een sterk verbeterde leef- en gebruikskwaliteit. Bij de herinrichting van de campus worden ook andere aspecten dan



duurzaamheid meegenomen, met name de sociale dimensie. De campus moet een gastvrije, open, inclusieve ruimte bieden voor studenten, medewerkers, bedrijven, gasten en bewoners van de gemeente Delft. Een efficiënte en flexibele indeling van de campusomgeving en de bereikbaarheid van de campus te voet, met het openbaar vervoer, de fiets en de auto zijn andere belangrijke elementen in de context van het accommoderen van de autonome groei in Delft. Daarnaast wordt een hybride werkomgeving gefaciliteerd, waardoor het tevens mogelijk is om te differentiëren in vorm, uitvoering en didactiek van het onderwijs.

De Campusvisie 2040, het Programmaplan Duurzaamheid en SMART Campus oplossingen zijn uitgangspunten voor het ontwikkelen van een duurzame campus. Concrete renovatieprojecten en nieuwbouwplannen, inclusief de benodigde middelen, worden vastgelegd in een Campusstrategie gebaseerd op de bovenstaande uitgangspunten. De bovenstaande duurzame benadering wordt ook geambieerd voor huidige en toekomstige nevenvestigingen van de TU Delft. Ten slotte wordt in nauw overleg met de relevante externe stakeholders nagegaan hoe verkeersstromen op en naar de campus en nevenvestigingen kunnen worden verduurzaamd.

Strategic Foresight¹⁹

De omgeving waarin de TU Delft opereert wordt steeds complexer. Dit betekent dat strategie- en besluitvorming in veel delen van de universiteit onder onzekere omstandigheden plaatsvindt. In deze snel veranderende, onzekere, complexe context is het daarom van belang dat de TU Delft zich beter kan voorbereiden op onvoorziene omstandigheden.

De TU Delft zal in de komende jaren een voorziening op het gebied van strategisch foresight ontwikkelen en binnen de organisatie meer systematisch gaan werken met beproefde foresight instrumenten, zoals horizon scanning, scenario ontwikkeling en policy stress testing. Hiermee sluit de TU Delft zich aan bij vernieuwende ontwikkelingen die zich voordoen bij zusterinstellingen zoals ETH Zurich, Manchester University, Imperial College en National University of Singapore. Strategisch foresight zal vraag-gestuurd ingezet worden op verschillende niveaus in de organisatie.

Er wordt een beleidskader ontwikkeld om de activiteiten op het gebied van strategisch foresight verder vorm te geven en te integreren in de organisatie. Elementen hiervan zijn het opbouwen van centrale capaciteit met foresight-ervaring, het ontwikkelen van een intern netwerk van strategisch foresight practitioners, en het selecteren en toepassen van voor de TU Delft relevante foresight instrumenten. Bovendien wordt nagegaan op welke wijzen aansluiting kan worden ontwikkeld bij relevante academische expertise binnen de universiteit. Tenslotte zal voor de kwaliteitsborging van deze voorziening structurele verbinding worden gezocht met organisaties die goede resultaten hebben geleverd op dit gebied.

Veerkrachtige gemeenschap

De open sociale gemeenschap die de TU Delft is, wordt samengesmeed en voortgedreven door onze kernwaarden en ambities. Deze gemeenschap is de basis om de Strategische Agenda uit te voeren.

Het bewaken en bevorderen van het idee dat de TU Delft een open sociale en creatieve gemeenschap is, is essentieel. Dit geldt des te meer nu de omgeving waartoe de TU Delft zich moet verhouden veel complexer, meer onzeker en veranderlijker is dan ooit.

Het gedeelde vertrouwen in de veerkracht en innovatief vermogen van de TU Delft is een belangrijke kwaliteit en motiverende kracht.

De TU Delft is een pluriforme samenleving in het klein. Dat komt niet alleen tot uiting in de rijkgeschakeerde samenstelling van onze universiteit, maar wordt ook duidelijk uit het brede spectrum aan tegengestelde opvattingen, inzichten en denkbeelden over een groot aantal onderwerpen.

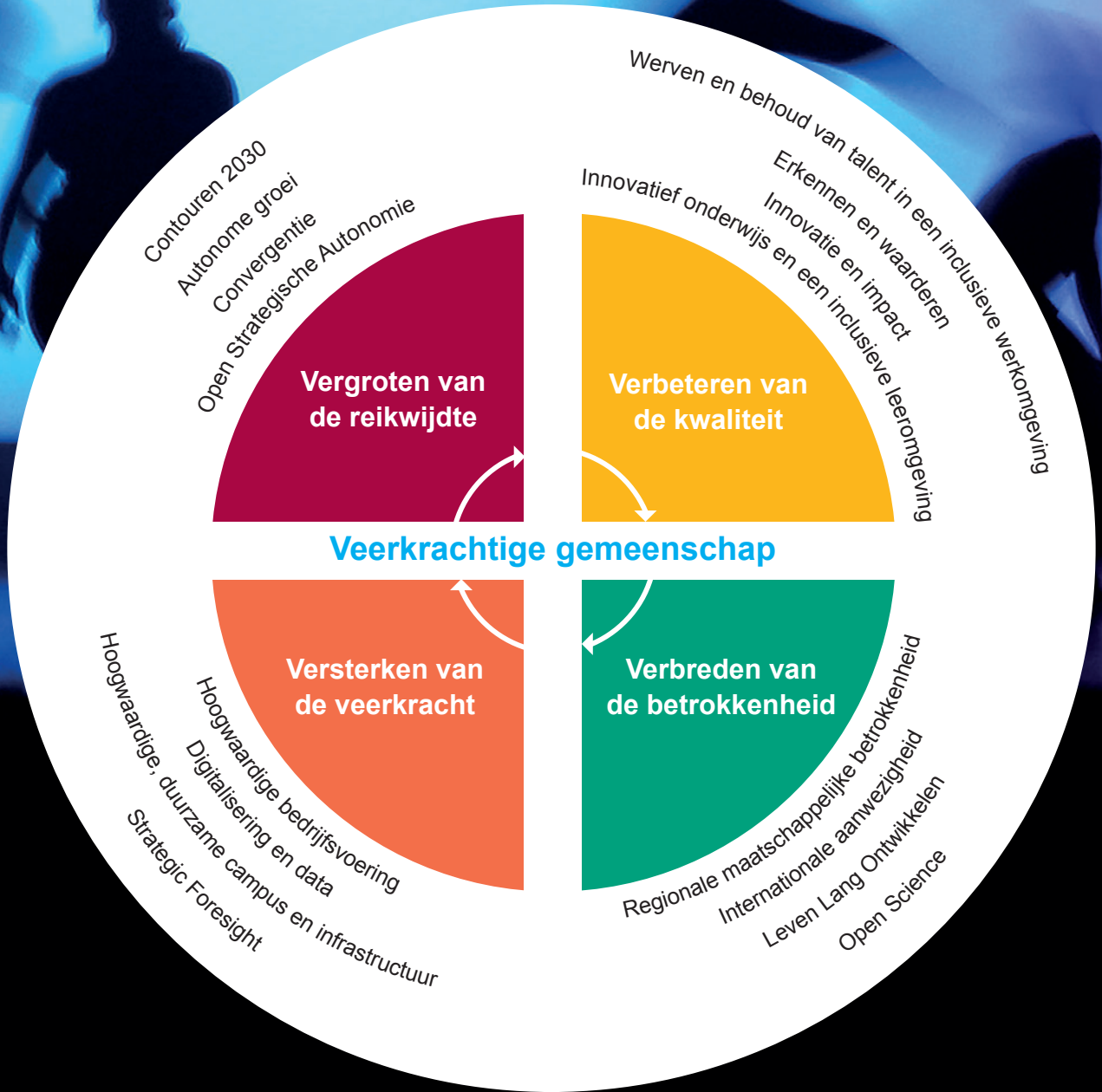
Het sociaal veilig kunnen delen van opvattingen is een noodzakelijke randvoorwaarde. Dit is ook hoe een sociale gemeenschap zoals een universiteit behoort te functioneren, waarbij op het snijvlak van opvattingen nieuwe ideeën en inzichten ontstaan. Het beschermen en versterken van een dergelijke biotoop is nu belangrijker dan ooit. De TU Delft Gedragscode is hierbij leidend.

Uit de COVID-19 periode hebben we geleerd hoe belangrijk het is om in tijden van crisis te kunnen terugvallen op de kracht van de sociale gemeenschap die de TU Delft vormt, zowel op de formele organisatie als op het sociale weefsel van de TU Delft in bredere zin, zoals de rol die de sociale structuren spelen binnen studie- en studentenverenigingen, studentenhuizen, en dreamteams, maar ook andere structuren waar studenten of medewerkers zich mee verbonden voelen. Deze verschillende structuren dragen bij aan de open gemeenschap die we willen zijn.

De TU Delft ziet voor zichzelf een voorbeeldrol weggelegd om deze vorm van succesvolle sociale organisatie – samen met andere universiteiten – uit te dragen en te ondersteunen.

De TU Delft is een universitaire gemeenschap die dominant is gericht op de toekomst en het ontwikkelen van oplossingen voor urgente vraagstukken. Het is echter ook van belang de waarde en de relevantie van zelfreflectie als organisatie niet uit het oog te verliezen.

Er zal altijd een spanning blijven tussen wat we als TU Delft nastreven en de realiteit. Daarom is verdere gezamenlijke reflectie over deze spanningsverhouding zinvol om zoveel mogelijk in de buurt te komen van onze ambities.



5

Implementatie

De Strategische Agenda 2024-2030 is een belangrijk instrument om de visie en missie van de TU Delft te realiseren. Een aantal van de strategische initiatieven bouwt voort op reeds bestaande activiteiten en sommige onderwerpen zijn nieuw. Voor alle strategische initiatieven geldt dat hiervoor eenduidig eigenaarschap binnen de organisatie is of wordt belegd.

De voortgang van de uitvoering en verdere ontwikkeling van de Strategische Agenda wordt regelmatig besproken door het College van Bestuur in het Bestuursberaad, met de Medezeggenschap en de Raad van Toezicht. In het kader van de planning- en evaluatiecyclus, is deze agenda een van de onderdelen van de voor- en najaarsoverleggen van het College van Bestuur met de Faculteiten.

De strategische initiatieven die hier zijn aangegeven, worden of zijn verder in concrete (deel)plannen uitgewerkt. Deze plannen volgen de gebruikelijke besluitvormingsprocedures binnen de organisatie en houden rekening met de specifieke eisen die onder andere door de Medezeggenschap worden gesteld. De instemming met, of goedkeuring van, deze strategische agenda betekent niet dat ook wordt ingestemd met specifieke (deel)plannen die nog ontwikkeld moeten worden.

Mede gelet op zorg ten aanzien van de (extra) werkdruk zal het College van Bestuur in overleg met de beheerseenheden nagaan welke activiteiten de komende jaren minder prioriteit behoeven.

De agenda fungeert als kompas. Gelet op de onzekerheden waar de TU Delft rekening mee moet houden, biedt deze benadering de ruimte en flexibiliteit om de agenda, indien nodig, tussentijds bij te stellen. Bijstelling gebeurt in overleg met de relevante organen, zoals betrokken faculteiten, diensten, en de Medezeggenschap.

Met deze Strategische Agenda is een toekomstgerichte invulling gegeven aan de visie en missie – en daarmee aan de strategische koers – van de TU Delft. De TU Delft ziet zichzelf als een vooruitstrevende academische gemeenschap die samenwerkt met een grote diversiteit aan partijen. Als toonaangevend nationaal wetenschappelijk instituut draagt de universiteit een verantwoordelijkheid om publieke waarden voort te brengen en te bewaken, en draagt daarmee bij aan een duurzame, gezonde en leefbare toekomst.²⁰



- 1 TU Delft Vision on Integrity 2018-2024, Terms of Reference Diversity & Inclusion TU Delft 2018-2024
- 2 Toekomstverkenning OCW (2023), UNL Kiezen voor kwaliteit in 2040 (2023), TU Delft Omgevingsanalyse (2023), M. Boxall, Connections & Impacts Revisited, 2023
- 3 CvB-besluit Contouren 2030 Strategie, 11 juli 2023
- 4 CvB-besluit Taskforce lokaal accommoderen autonome groei, 25 april 2023
- 5 Zie ook "Impact voor een betere samenleving: TU Delft Strategisch Kader 2018-2024", pagina 16
- 6 Strategic Priorities TU Delft 2022-2024, Raamovereenkomst Convergence Alliance – Crossing boundaries – juli 2021
- 7 Navigating Open Strategic Autonomy – Opportunities for the Delft University of Technology, 3 oktober 2023
- 8 Long-term HR Agenda 2018-2024 Impact for and with people
- 9 TU Delft Recognition & Rewards Perspective 2021-2024; CvB-besluit Programma Erkennen en Waarderen tweede fase, 11.7.2023
- 10 Valorisatieagenda TU Delft 2020
- 11 Strategic Priorities TU Delft 2022-2024, Vision on Teaching and Learning 2030, februari 2023
- 12 CvB-besluit Pro Vice Rector Civic Engagement 2023, M. Boxall, Connections & Impacts Revisited 2023
- 13 CvB-besluit Benoeming Pro Vice Rector International Affairs, 8 maart 2022
- 14 CvB-besluit LLL Strategy, 18 april 2023
- 15 CvB-besluit TU Delft Strategic Plan Open Science 2024-2028
- 16 CvB-besluit Evaluatie adviezen eindrapport Tijdelijk Beheerder UD, 2 mei 2023
- 17 Strategic Priorities TU Delft 2022-2024, CvB-besluit Digitale Strategie, 25 april 2023, nr. besluit: 2023.068; Terms of reference Programma Smart Campus, 30 mei 2023
- 18 Strategic Priorities TU Delft 2022-2024, CvB-besluit Sustainable TU Delft -Vision, Ambition and Action Plan, 25 januari 2022, Campus innovatie beleid, 11 april 2023
- 19 CvB-besluit Navigating Complexity – Strategic Foresight Initiative TU Delft, 9 mei 2023
- 20 M. Boxall, Connections & Impacts Revisited 2023

