

Hoofdstuk I

**Tien jaar groei
en consolidatie**

De Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW), die in 1963 van start ging met de opleiding Sociologie, behoorde in 2003 nog tot 'de kleinere faculteiten' van de Erasmus Universiteit. In een betrekkelijk korte periode van tien jaar groeide de FSW echter uit tot een middelgrote faculteit die nu qua omvang vergelijkbaar is met de Erasmus School of Law.

Het aantal ingeschreven studenten nam toe van zo'n 1400 tot 2800 en het aantal medewerkers groeide van 138 fte tot 258 fte. En het toch al brede palet aan opleidingen werd met de komst van Pedagogische Wetenschappen in 2011 nog gevarieerder. De verhoudingen binnen de faculteit veranderden ook. De relatie tussen Bestuurskunde en Sociologie, die in het verleden een zekere animositeit kende, normaliseerde. De komst van een derde partij, Psychologie, droeg daar aan bij, doordat het bestuurlijke speelveld veranderde. Het inpassen van de opleiding Psychologie had tevens gevolgen voor het de wijze waarop de faculteit bestuurd werd. De ingezette richting voor een centrale aansturing veranderde in een decentraal model, waarin de opleidingen juist meer autonomie kregen.

De leiding van de faculteit was in de periode 2003-2013 in handen van drie decanen: prof. dr. Wim Hafkamp, prof. dr. Henk Schmidt en prof. dr. Henk van der Molen. Decanen met elk een eigen bestuursstijl en elk hun eigen bijdrage aan de faculteit. Naast de komst van de nieuwe opleiding Pedagogische Wetenschappen kende de faculteit nog een aantal nieuwe initiatieven, zoals het aantrekken van het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) en de start van de Graduate School, maar ook de opheffing van de afdeling Milieukunde.

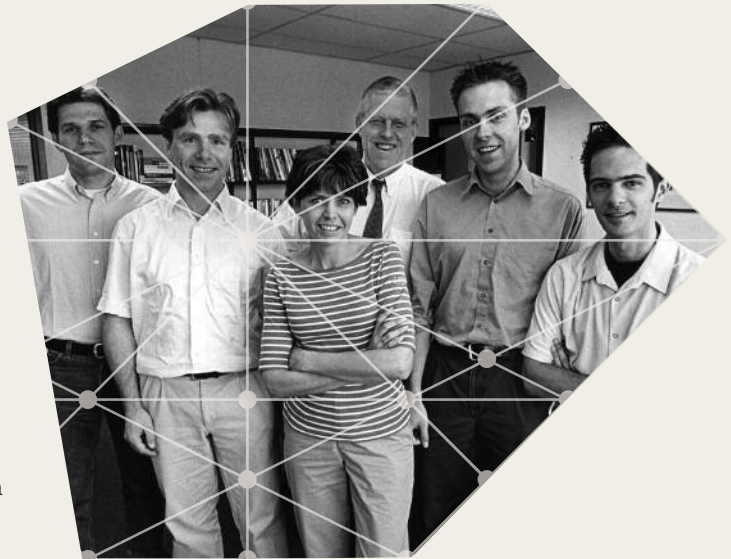
Deze ontwikkelingen staan in een apart hoofdstuk beschreven. Dat geldt ook voor de vele, soms spraakmakende ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en onderzoek.

De komst van Psychologie

Een belangrijke ontwikkeling voor de FSW was ongetwijfeld de komst van Psychologie. De opleiding ging in 2001 met 97 studenten van start en groeide uit tot de grootste studie van de faculteit met een instroom van 327 eerstejaars in 2013. De eerste jaren lag de nadruk bij psychologie vooral op de opbouw van de onderwijsprogramma's. Na 2005 verschoof het accent en kwam er meer aandacht voor onderzoek. Er werden nieuwe hoogleraren aangetrokken om expertise op het gebied van de masterspecialisaties in huis te hebben en om het onderzoeksprogramma te ontwikkelen. Een illustratie van deze ontwikkeling was de uitbreiding van het aantal aio's. Zo had de opleiding in 2003 geen enkele aio in dienst, terwijl het aantal in 2013 was opgelopen tot 17 fte, 20 procent van de totale formatie.

Al snel realiseerde het facultaire bestuur zich dat Psychologie speciale eisen stelde.

Het inpassen van Psychologie binnen de faculteit was een geleidelijk proces. Prof. dr. Wim Hafkamp, dr. Lex Cachet en drs. Borg van Nijnatten, die toen respectievelijk de functies van decaan, onderwijsdirecteur cq vice-decaan en faculteitsdirecteur bekleedden, investeerden samen met bouwdecaan prof. dr. Henk Schmidt veel tijd en moeite in de verdere uitbouw en integratie van Psychologie. Er moest veel



georganiseerd en gefaciliteerd worden. En men moest heel alert blijven om de financiële risico's binnen de perken te houden. "Er was een reeks problemen die opgelost moesten worden, zoals zorgen voor voldoende computers, pc-labs of kleine collegezalen voor het PGO-onderwijs," herinnert Cachet zich. "Er is ooit overwogen om op de parkeerplaats portakabins te plaatsen voor de PGO-onderwijsgroepen of om een oude school te huren voor hetzelfde doel. Er was enige druk rondom het regelen van dit soort zaken, omdat Psychologie snel mooie scores wilde halen, maar we stonden nooit als vechtersbazen tegenover elkaar."

Al snel realiseerde het faculteitsbestuur zich dat Psychologie inhoudelijk en vanwege de gekozen didactische methode speciale eisen stelde. Sommige onderdelen, zoals klinische psychologie, hadden veel meer overeenkomst met de gezondheidswetenschappen dan met de sociale wetenschappen. Dat Psychologie

voor onderzoek bijvoorbeeld laboratoria nodig had, kwam min of meer als verrassing. In de begroting van de EUR, en dus in de verrekening naar de faculteit, was daar in elk geval nauwelijks rekening mee gehouden. Van Nijnatten en Schmidt hebben echter, door veel en slim met het College van Bestuur te onderhandelen, financiële moeilijkheden voor de FSW weten te voorkomen.

Bestuursmodel

Een derde opleiding binnen de gelederen van de FSW leidde ook tot verandering van het bestuursmodel. Onder het decanaat van prof. dr. Percy Lehning, van 1997 tot 2001, werd nog de weg ingeslagen naar grotere organisatorische en inhoudelijke eenheid binnen de faculteit. De faculteit kon vanuit deze filosofie meer centraal aangestuurd worden. Derhalve kwam er één onderwijs-directeur, dr. Lex Cachet, en één onderzoeksdirecteur, prof. dr. Anneke van Doorn-Huiskes, voor de coördinatie van respectievelijk het onderwijs en onderzoek van de beide opleidingen.

Die meer centrale aansturing was niet meer te handhaven na de komst van Psychologie, omdat de cultuur bij Psychologie qua onderwijs (PGO) en onderzoek anders was en omdat de faculteit in een periode van vier jaar bijna twee keer zo groot werd.

Cachet: "We hadden de inhoudelijke kennis niet om Psychologie te vertellen hoe zij hun

onderwijs moesten inrichten. En onder de nieuwe decaan Hafkamp, die een minder dwingende bestuursstijl had, zagen we in dat bij de snel groeiende faculteit een centralistische rol niet meer waar te maken was."

De FSW ging weer terug naar een model met meer eigen verantwoordelijkheid voor de opleidingen. Tijdens het decanaat van Schmidt kwam er bovendien een meer uniforme structuur binnen de faculteit. Alle opleidingen werden volgens eenzelfde format opgezet, met een voorzitter en een onderwijs- en onderzoeksdirecteur als kern. Tevens werd er een facultair management-overleg in het leven geroepen waarin de voorzitters van de opleidingen, de decaan en de faculteitsdirecteur zitting hadden.

Daarmee ontstond een structureel in plaats van een incidenteel overleg over gemeenschappelijke aangelegenheden, zoals de jaarlijkse begroting en zaken die de belangen van de opleidingen overstegen. Het was een belangrijke stap om de faculteit op meer coherente en integrale manier aan te sturen. Een voordeel van deze veranderingen en de federalistische structuur was de makkelijke inpasbaarheid van nog een nieuwe opleiding. Bij de start van Pedagogische Wetenschappen was het niet nodig om de organisatie van de faculteit opnieuw op de schop te nemen.

Einde aan een beklemmende omhelzing

De verhouding tussen Sociologie en Bestuurskunde, in het verleden gekenmerkt door enige animositeit, werd het afgelopen decennium veel beter. Sociologen spraken soms met een zeker dedain over Bestuurskunde: dat was geen 'echte' maar toegepaste wetenschap. Dat Bestuurskunde in omvang groter werd dan Sociologie, de opleiding die aan de oorsprong van de FSW stond, werkte de onderlinge spanningen alleen maar in de hand. Dit soort sentimenten

verdween de laatste tien jaar door de komst van een nieuwe generatie. De uitbreiding met Psychologie bood volgens Van Nijnatten ook gelegenheid om 'de beklemmende omhelzing van die twee groepen te doorbreken'. Met deze derde en snel groeiende opleiding veranderden de machtsverhoudingen. Bovendien kregen tegenstellingen een wat zakelijker karakter naarmate de organisatie groter werd. Die cultuurverandering leidde tot meer 'grensverkeer'. Niemand keek meer op als afgestudeerde sociologen bij Bestuurskunde in dienst traden en op onderzoeksgebied ontstond meer samenwerking. Dat leidde onder meer tot het binnenhalen van grote projecten. Het onderzoek naar migratie van dr. Peter Scholten (Bestuurskunde) en prof. dr. Han Entzinger (Sociologie) in 2011 en het onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van kwetsbare groepen in Europa van dr. Menno Fenger (Bestuurskunde) en prof. dr. Romke van der Veen (Sociologie) in 2013 waren daar voorbeelden van. Langs deze weg werden de synergetische aspiraties van het decanaat van Lehning ruim tien jaar na dato alsnog verwezenlijkt.

Nog een nieuwe opleiding erbij

Verbreiding van de FSW met Psychologie pakte goed uit: het leidde tot versterking van de faculteit. Rond 2005 / 2006 rees de vraag of er nog andere opleidingen waren waarmee de faculteit kon uitbreiden. De toenmalige decaan Schmidt dacht onmiddellijk aan pedagogische wetenschappen. Een opleiding die overal veel studenten trok en zeker voor de



Rotterdamse regio een zinvolle studie zou zijn. De maatschappelijke behoefte aan kennis over opvoedingsvraagstukken was in heel Nederland groot, maar in Rotterdam, gezien de jonge en zeer diverse bevolking, nog evidentier. Onderwijskundige prof. dr. Adriaan Hofman werd aangetrokken als bouwdecaan. Als voormalig directeur van het Risbo was Hofman een bekende van de faculteit. Toch verliep de aanvraag voor het starten

Het was een belangrijke stap om de faculteit op meer coherente en integrale manier aan te sturen.

van deze nieuwe opleiding niet soepel. De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) ging in 2009 in eerste instantie niet akkoord. Eén van de redenen waarom de komst van pedagogiek lange tijd onzeker bleef, was het felle verzet van andere universiteiten, met name Leiden. Alleen Groningen en Utrecht hadden geen bezwaar, omdat het specifieke Rotterdamse profiel geen bedreiging vormde voor hun opleidingen.

Onderscheidend voor de Rotterdamse opleiding was allereerst de keuze voor probleemgestuurd onderwijs (PGO). Hofman lichtte dit als volgt toe: "Bij PGO zeggen we tegen studenten: dit is het probleem en bekijk vanuit verschillende perspectieven hoe je zo'n probleem zou kunnen tackelen. Die problemen worden in

nauwe samenwerking met het werkveld geselecteerd. En het type problemen dat in Rotterdam-Zuid of West speelt, is volstrekt anders dan in Groningen of zelfs Utrecht. Ons profiel is toegespitst op diversiteit, dus de etnische, sociaal-economische en genderverschillen, en op de samenhang tussen opvoeding en onderwijs. Dit accent is duidelijk anders dan bij de opleidingen in de buurt." Het onderwijsprogramma zou tevens inzoomen op een ander typisch Rotterdams knelpunt: de relatief grote klassen met kinderen uit veel verschillende culturen. Voor leerkrachten een ingewikkelde situatie, omdat ze dan niet alleen te maken hebben met een diversiteit op cognitief vlak, maar ook met allerlei culturele en taalgerelateerde verschillen. Hofman en de zijnen wezen er ook op dat er in de Rotterdamse omgeving heel veel risicokinderen waren voor wie een goede aanpak, zowel preventief als curatief, noodzakelijk was. De FSW zou dat kunnen bieden met een opleiding gebaseerd op drie lijnen: algemene en gezinspedagogiek, orthopedagogiek en onderwijswetenschappen. En met de academische pabo: een academische opleiding voor leraren in het basisonderwijs die samen met de Hogeschool Rotterdam zou worden verzorgd.

Maart 2011 kreeg Pedagogische Wetenschappen uiteindelijk het groene licht. Vervolgens besloot men in september direct met de bachelor van start te gaan. Het was dus zaak om snel de staf op peil te brengen. Vanwege de raakvlakken met vooral Psychologie en het Risbo kwamen er bij de werving enkele stafleden uit deze groepen over. De opleiding die in het voorjaar

De decanen

Tussen 2003-2013 werd het decanaat door drie verschillende personen bekleed. Prof. dr. Wim Hafkamp was decaan van 2001 tot 2005, prof. dr. Henk Schmidt van 2005 tot 2009 en vervolgens werd prof. dr. Henk van der Molen decaan. In 2013 werd hij door het College van Bestuur voor een tweede termijn van vier jaar werd benoemd.

Hafkamp

Hafkamp, afkomstig van Milieu-kunde, heeft veel gedaan aan de aanscherping van het onderzoeksbeleid. De actieve verwerking van tweede- en derdegeldstroominkomsten kreeg tijdens zijn decanaat meer aandacht en onder zijn regie werd de basis gelegd voor een meer systematische onderzoeksbeoordeling. Daarnaast speelde hij een grote rol bij het binnenhalen van DRIFT. Zijn bestuursstijl werd gekenmerkt door verbinden, aanjagen en stimuleren. Hij had een soort aangeboren optimisme waarmee hij problemen en mensen benaderde. Die positieve, stimulerende houding was zijn grootste troef om mensen te overtuigen.

Schmidt

Schmidt was de eerste decaan vanuit de opleiding Psychologie. Het was iemand met duidelijke prioriteiten, hij focuste op een paar punten die hij waar wilde maken. Schmidt had een soort fluwelen, maar toch behoorlijk dwingend stijl van besturen. Het was alsof hij mensen aanstuurde zonder dat ze het in de gaten hadden. Dat kreeg hij gedaan dankzij zijn gezag en zijn inhoudelijke argumenten. Het was een decaan die veel wist te bereiken. Hij kreeg het voor elkaar om een uniforme structuur binnen de faculteit aan te brengen. Onder zijn decanaat werden de prestatie-indicatoren Onderzoek ingevoerd en plannen ontwikkeld voor het opzetten van een nieuwe opleiding Pedagogische Wetenschappen. Hij was een pleitbezorger van PGO, dat het handelsmerk van de FSW werd. En als rector, een functie die hij na zijn decanaat bekleedde, zorgde hij voor een primeur met de lancering van 'Nominaal is Normaal' (zie ook hoofdstuk II).

Van der Molen

Van der Molen is opnieuw een decaan vanuit Psychologie. Een decaan met verschillende bestsellers op zijn naam. Van het boek 'Psychologische gespreksvoering. Een basis voor hulpverlening' dat hij samen met prof. dr. Gerrit Lang schreef, werden bijvoorbeeld meer dan 120.000 exemplaren verkocht. Hij staat te werk gaat en als iemand die de moed had om bij de FSW met de pilot 'Nominaal is Normaal' te beginnen. Een geslaagd experiment, dat vervolgens bijna universiteitsbrede navolging kreeg. Tijdens zijn decanaat voerde Sociologie PGO in, werd de faculteit verder uitgebouwd met de nieuwe opleiding Pedagogische Wetenschappen en werd de Graduate School opgericht. Van der Molen was ook een decaan die met moeilijke omstandigheden te maken kreeg. Door een dalende instroom van studenten in 2011 en 2012 en nieuwe cao-afspraken uit 2012 over onder andere loonsverhoging kwam de faculteit in financieel lastig vaarwater. Hij zag zich gedwongen om in 2013 een vacaturestop af te kondigen.



Wim Halfkamp (l) Henk Schmidt (r)

van 2011 begon met zes medewerkers had in het najaar van 2013 al 41 mensen (inclusief aio's en tutoeren) in dienst. De instroom van het allereerste jaar bedroeg 108 studenten, inclusief die voor de academische pabo) en in het eerste college in 2013 verschenen er 118 nieuwelingen.

“Dit laat zien dat de opleiding bekender wordt bij de scholen en de scholieren in Rotterdam en de regio,” stelt onderwijsdirecteur dr. Lyanda Vermeulen.

“We verwachten in de toekomst meer groei. Het is bekend dat het wat jaren duurt voordat een nieuwe opleiding echt goed in beeld is.”

Over waardering van studenten kon Pedagogische Wetenschappen zeer tevreden zijn. Bij de eerste deelname aan de Elsevierenquête in 2012 haalde ze gelijk een eerste plaats. Deze prestatie herhaalde zich in 2013. De nieuwe opleiding Pedagogische Wetenschappen trad daarmee in de voetsporen van Psychologie.

Verhuizing

Sinds de oprichting van de FSW vijftig jaar geleden heeft de faculteit op vele plaatsen haar domicilie gehad. De allereerste locatie was aan de Pieter de Hoochweg in het gebouw van de Nederlandse Economische Hogeschool (NEH). De NEH onderging in 1973, als gevolg van een fusie met de Medische Faculteit, een naamswijzing in Erasmus Universiteit Rotterdam. De faculteit verhuisde in 1969 naar het zojuist gereedgekomen



H-gebouw op Woudestein. Daarna trok de FSW naar het F-gebouw, een deel van de faculteit maakte een tussenstop in de barakken, vervolgens ging de hele faculteit naar het L-gebouw en de laatste tien jaar waren het M-gebouw (Sociologie, Bestuurskunde, DRIFT en Faculteitsbureau) en het T-gebouw (Psychologie, Risbo en IHS) het onderkomen. In 2012 werd besloten de faculteit op één locatie, het T-gebouw, onder te brengen.

Maar de verhuizing biedt ook mooie perspectieven: betere ontmoetingsplekken, overlegruimtes en ontvangstmogelijkheden.

Voor een faculteit die al zo vaak van stek gewisseld was, moest dit geen al te grote opgave zijn. Maar deze verhuizing, die voor december 2013 gepland stond, bleek anders dan alle voorgaande keren. Ditmaal ging de verhuizing niet met uitbreiding van ruimte gepaard maar juist met inkrimping van

het aantal vierkante meters per medewerker. Het concept werd nu: vaste kamers, vaste werkplekken in open ruimtes en een aantal flexplekken. Alleen Psychologie wist de eigen, maar kleinere kamers te behouden. Kostenbesparing was de achterliggende reden voor deze stappen, want de EUR herzag de totaalprijs per vierkante meter.

Hoewel er begrip was voor efficiënter ruimtegebruik - er waren vaak lege kamers, de gemiddelde bezettingsgraad bedroeg slechts 40 procent - zorgden de plannen toch voor onrust onder medewerkers. Dit leidde tot een unieke gebeurtenis in de geschiedenis van de FSW: het aanbieden van een petitie op 18 maart 2013 aan het Facultaire Management Overleg. De petitie 'Stop de boekverbanning, geef ons professionele werkruimte!' werd door 74 medewerkers van Bestuurskunde, Sociologie en het Onderwijsbureau ondertekend. Hun bezwaren richtten zich met name op te veel werkplekken in open ruimtes en te weinig eigen kamers.



Als reactie op de petitie organiseerde het facultair management een extra voorlichtings-bijeenkomst, maar die verliep in de ogen van veel ondertekenaars niet bevredigend. De voorzitter van Bestuurskunde, prof. dr. Kees van Paridon, had daarna nog een constructief gesprek met een delegatie van de verontruste medewerkers, maar de uitkomsten daarvan bleken niet door de architect en het facultair management gehonoreerd te kunnen worden.

Maar de verhuizing, onder leiding van faculteitsdirecteur dr. Mariëtte de Jong, biedt ook mooie perspectieven: betere ontmoetings-plekken, overlegruimtes en ontvangstmogelijkheden. En het werd mogelijk een gedateerd kantoor met afgetrapte vloerbedekking vol vlekken in te ruilen voor een modern gebouw dat stijlvol ingericht werd.

Winst en verlies

Eind 2013 verkeerde de FSW in financieel zwaar weer. De begrote inkomsten (€ 22.727.000) en uitgaven (€ 23.542.000) leverden een tekort op van € 815.000. Zonder wijziging van het beleid en beperking van de uitgaven zou een sluitende meerjarenbegroting voor de jaren 2014 tot en met 2016 niet mogelijk zijn. En daarmee zou fors ingeteerd worden op de reserves, de spaarpot voor investeringen en tegenvallers.

In 2013 werden daarom enkele maatregelen genomen. Naast een selectieve vacaturestop en een tijdelijk terughoudend beleid met betrekking tot bevordering werd er ook een beroep gedaan op medewerkers om vakantiedagen zoveel mogelijk op te maken en niet te verkopen. Uniek was deze lastige situatie overigens niet. Tien jaar eerder was de financiële positie ook niet al te rooskleurig. In 2003 begrootte men een tekort van bijna vijf ton, op een totaal van ruim elf miljoen euro aan inkomsten. Bovendien had men de jaren ervoor ook al met forse verliezen te kampen gehad. Maar dat het tij kan keren bleek uit de werkelijke resultaten over 2003. Het financiële boekjaar werd uiteindelijk afgesloten met een positief saldo van bijna anderhalve ton. De beste jaren vanuit financieel oogpunt gezien waren ongetwijfeld 2006 tot en met 2010. In die periode ging het de faculteit zeer voor de wind. In 2006, 2007 en 2008 konden zelfs miljoenen (respectievelijk € 1.988.000, € 1.078.000 en € 2.702.000) aan de reserves worden toegevoegd.

De instroom per jaar*

	Bestuurskunde	Pedagogiek	Psychologie	Sociologie	Totaal
2003	217		240	239	696
2004	291		236	230	757
2005	233		239	225	697
2006	262		257	264	783
2007	291		247	177	715
2008	191		257	91	539
2009	292		291	134	717
2010	266		300	169	735
2011	193	108	282	94	677
2012	163	93	262	82	600
2013	216	118	337	97	768

* inclusief schakelstudenten