



Joining Forces

Focus and Innovation

ESSB Strategy 2024-2026

Table of Contents

| | |
|--|----|
| Joining Forces: Focus and Innovation ESSB Strategie 2024-2026 <i>Nederlands</i> | 3 |
| Joining Forces: Focus and Innovation ESSB Strategy 2024-2026 <i>English</i> | 17 |

Joining Forces: Focus and Innovation

ESSB strategie 2024-2026

*Hoe kunnen we in deze politiek en financieel turbulente tijden met ons onderwijs, onderzoek en engagement de meest positieve impact realiseren? We beantwoorden deze kernvraag in onze strategie voor de jaren 2024-2026. Daartoe schetsen we de sterke punten van onze faculteit, de context waarin deze strategie is ontwikkeld en hoe onze strategie de komende jaren als kompas zal fungeren. Daarbij richten we onze strategische projecten en middelen op vier ankerpunten en zeven belangrijke thema's. We hebben de ambitie om een verschil te maken in de wetenschap en de maatschappij en daarvoor is het belangrijk dat we synergie creëren door verschillende soorten kennis, expertise, methoden en competenties samen te brengen. **Joining forces** is daarom het motto van onze nieuwe strategie.*

Positionering en perspectief

Geworteld in de samenleving

De Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB) is geworteld in de samenleving. We beschouwen onszelf als onderdeel van een *civic university*: met onze activiteiten op het gebied van onderzoek, onderwijs en engagement willen we een maatschappelijke impact creëren. Zo leveren wij met onze expertise een bijdrage aan het oplossen van de problemen, waarvoor de samenleving zich gesteld ziet. Deze problemen zijn met elkaar verweven, zijn vaak *wicked* van aard en vereisen nauwe samenwerking tussen disciplines, organisaties en vragen om een sectoroverstijgende samenwerking, zowel binnen als buiten onze faculteit. Om de samenhang tussen onze eigen academische agenda – gebaseerd op wetenschappelijke discipline en nieuwsgierigheid – en die van de samenleving te verzekeren, streven we naar nauwe samenwerking met verschillende maatschappelijke, publieke en private partners. De samenleving en de universiteiten kunnen elkaar versterken, zolang we erin slagen onze krachten te bundelen.

Dit perspectief op de toegevoegde waarde van onze faculteit was ook onderdeel van de vorige strategie: 'Meeting the Future Society', waarin een breed scala aan nieuwe activiteiten was opgezet en tot uiting kwam. De vier strategische pijlers – Global Social Challenges, Vital Cities and Citizens, Behavioural Change and Organisational Dynamics in the Digital Society – zijn inmiddels verankerd in onze dagelijkse praktijk. Naast deze pijlers heeft onze faculteit ook andere belangrijke strategische initiatieven verwelkomd, zoals het Movez Lab, het Erasmus SYNC Lab (Society, Youth and Neuroscience Connected) en het nationale consortium ODISSEI (Open Data Infrastructure for Social Science and Economic Innovations). In de nieuwe strategische periode borduren we voort op dit perspectief op de rol en positie van onze faculteit.

Geworteld in een uniek grootstedelijk ecosysteem

Wij opereren als faculteit in een unieke, grootstedelijke omgeving, die de stad en regio Rotterdam omvat. In deze dynamische en complexe omgeving komen allerlei mondiale, maatschappelijke uitdagingen samen, die met elkaar zijn verweven en zichtbaar worden in het dagelijks leven en werk van de inwoners. In onze strategie zien we Rotterdam als metafoor voor grootstedelijke vraagstukken in het algemeen. Deze uitdagingen variëren van klimaatverandering en klimaatadaptatie, de energietransitie en sociale ongelijkheid, tot de omgang met een enorm diverse bevolking. We willen samenwerken met de verschillende belanghebbenden in de regio Rotterdam, niet alleen om te kijken hoe onderzoek en engagement kunnen bijdragen aan de omgang met deze *wicked* kwesties, maar ook door zichtbaar te zijn in de stad. Bovendien willen we onze studenten opleiden tot professionals met een diepgaand begrip van de kwesties die van invloed zijn op het dagelijks leven van de mensen die in deze cultureel en sociaaleconomisch diverse stedelijke omgeving wonen. Voor ons houdt het bundelen van krachten een nauwe samenwerking in met de verschillende belanghebbenden in de regio Rotterdam, waaronder de gemeente Rotterdam en andere in deze regio aanwezige kennisinstellingen, zoals de Technische Universiteit Delft, het Erasmus MC en andere onderwijsinstellingen. Dit onderstreept ook onze betrokkenheid bij reeds bestaande samenwerkingsverbanden met de gemeente Rotterdam, zoals de kenniswerkplaatsen, de convergentiealliantie met de TU Delft en het Erasmus MC, en de LDE-centra voor Governance of Migration & Diversity en BOLD Cities, binnen de strategische alliantie Leiden-Delft-Erasmus. In deze context sluit de ESSB-strategie nauw aan bij de EUR-brede strategie "positieve maatschappelijke impact creëren".

Uiteraard beperken we ons niet tot regionale of nationale samenwerking. We zijn per slot van rekening actief in een internationale omgeving. Zo hechten we veel waarde aan onze rol in UNIC, de European University of Cities in Post-Industrial Transition, waarin we samenwerken met onze partneruniversiteiten om positieve maatschappelijke impact te realiseren door geëngageerd onderzoek en onderwijs. Met ons onderzoek beogen we een aanmerkelijke invloed te hebben op internationaal niveau, aangezien de samenleving zich gesteld ziet voor grote internationale uitdagingen. Denk hierbij aan veranderingen in het veiligheidsklimaat – die onze samenleving en economie kwetsbaar maken – mondiale duurzaamheidsvraagstukken, migratie en integratie, en politieke veranderingen die onze democratische waarden en de mate en het tempo van het Europese integratieproces op de proef stellen. Deze kwesties hebben zowel wereldwijde, nationale als lokale effecten, wat het bestuderen van de interactie tussen deze verschillende niveaus uiterst relevant en interessant maakt.

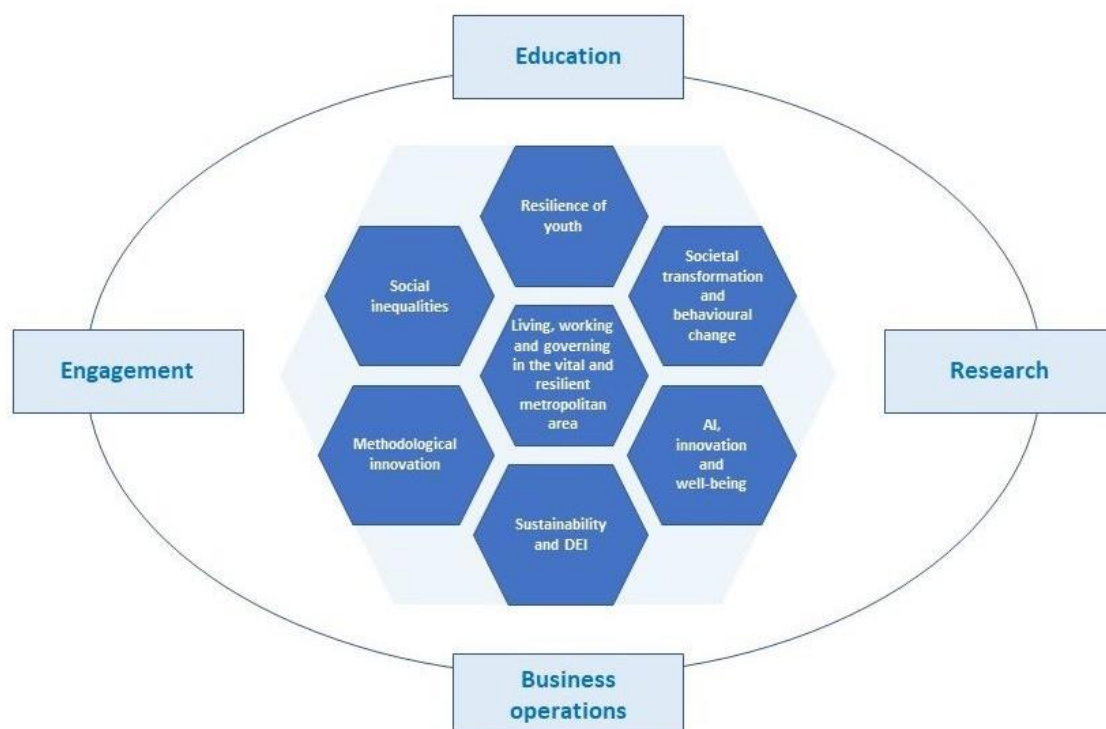
Geworteld in een strategisch kader

Om een positieve maatschappelijke impact te creëren, is de ESSB sterk geworteld in een strategisch kader. Dit kader is enerzijds gebaseerd op wat we hebben ontwikkeld als onderdeel van de strategie 'Meeting the Future Society' en de wens om deze prestaties verder te verbeteren en te consolideren. Anderzijds is er de komende jaren ruimte voor selectieve innovatie, gericht op specifieke maatschappelijke uitdagingen. Er zijn al aanvullende bouwstenen zichtbaar, aangezien de sectorplannen voor de sociale en gedragswetenschappen en het bredere plan voor sociale en geesteswetenschappen voor 2023 richting geven aan de thema's voor onze activiteiten op het gebied van onderzoek,

onderwijs, engagement en bedrijfsvoering. Onderstaande afbeelding geeft het strategisch kader weer, waarin de gespecificeerde thema's kunnen worden gedefinieerd als punten voor focus en innovatie.

Op basis van het sectorplan definieerden we thema's met een specifieke focus gericht op veerkracht van jongeren, maatschappelijke transformatie en gedragsverandering, sociale ongelijkheid (inclusief uitdagingen in het onderwijs) en de invloed van kunstmatige intelligentie op ons werk en welzijn. Integraal onderdeel van de acties die we willen ondernemen, is onze aandacht voor duurzaamheid en diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI). Deze thema's worden dus niet beschouwd als geïsoleerde extra activiteiten, maar maken integraal deel uit van onze *mainstream* activiteiten. De uitdaging waarvoor wij ons gesteld zien, is deze kwesties te verbinden met de inhoudelijke thema's die we nastreven in ons onderzoek, ons onderwijs, onze engagement en onze bedrijfsvoering. Aangemoedigd door sectorbrede investeringen, richten we ons ook op onderwijswetenschappen, vaak gekoppeld aan andere thema's van onze strategie, zoals sociale ongelijkheid en mechanismen van insluiting/uitsluiting en de rol van AI in het onderwijs.

Tot slot streven we naar verdere ontwikkeling en innovatie van onze methodologische vaardigheden, waarin nieuwe technologieën zoals *virtual reality* en *artificial intelligence* een belangrijke rol spelen. De wens, zowel nationaal als Europees, om de sociale en gedragswetenschappen en de zogenaamde STEM-disciplines (science, technology, engineering, mathematics) beter op elkaar af te stemmen, kan hierbij behulpzaam zijn, ook binnen bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden. Daarnaast moeten nieuwe vaardigheden en competenties worden ontwikkeld om gebruik te maken van onderzoek, gebaseerd op *social design* en *co-creatie*. Binnen dit kader wil de ESSB een positieve bijdrage leveren aan de verschillende manieren van leven en werken in en het besturen van een vitale, veerkrachtige, inclusieve en duurzame grootstedelijke omgeving.



Geworteld in Erasmiaanse waarden

Een faculteit die van toegevoegde waarde wil zijn voor de maatschappij, kan alleen op legitieme wijze functioneren als zij ten aanzien van onderzoek, onderwijs, engagement en leiderschap een aantal kernwaarden hanteert. De ESSB houdt zich aan de Erasmiaanse waarden, die onze faculteit voorstaat en die terug te vinden zijn in ons huidige en toekomstige gedrag. We moedigen al onze medewerkers aan om volgens deze waarden te werken en dit tot uiting te brengen in hun professionele gedrag en activiteiten. Een Erasmiaan staat voor mondiaal burgerschap, sociale betrokkenheid en een open en kritische houding. We brengen deze waarden in de praktijk door ondernemend, innovatief, verbindend en coöperatief te zijn, en waar nodig onconventioneel en moedig. Bovendien respecteren we en voldoen we aan de normen van academische integriteit, betrouwbaarheid en transparantie. Dit is de enige manier om de legitimiteit van de wetenschap te garanderen.

Leven in turbulente tijden

De context waarin we deze strategie hebben ontwikkeld en de komende jaren zullen uitvoeren, wordt getekend door de turbulente en onzekere tijden waarin we leven, zowel binnen als buiten Nederland. Daarin kampen we met fundamentele onzekerheid, wat van invloed is op de financiële (bijv. afnemende overheidsbekostiging) en politieke marges (bijv. de nationale discussie over de instroom van internationale studenten) waarbinnen we moeten opereren. De marges zullen steeds kleiner worden en kunnen ons nopen sommige acties die in dit plan worden gepresenteerd te heroverwegen. Tegelijkertijd is het belangrijk om een kompas te hebben, dat ons kan helpen om onze prioriteiten te (her)definiëren, ook om ruimte voor lange termijn investeringen te maken. Deze nieuwe strategie stelt de ESSB in staat een weg te vinden in deze onzekere tijden en biedt voldoende flexibiliteit om onze koers te wijzigen.

Investeren in onze strategie

Gezien de financiële onzekerheid en de werkdruk binnen de faculteit, zijn we genoodzaakt prioriteiten te stellen om ruimte te creëren voor innovatie. We vinden het desondanks belangrijk om op korte termijn een aantal investeringen mogelijk te maken. Daarbij moeten we echter wel kritisch zijn wanneer we beslissen over specifieke investeringen. Het is van belang om de toegevoegde waarde ervan voor ESSB en de samenleving op de lange termijn te beschouwen. Dit beoordelen we op basis van hun impact en business case.

Het is van fundamenteel belang dat we onze krachten daadwerkelijk bundelen. Het is niet langer mogelijk om de uitdagingen, waarvoor de maatschappij en de universiteit zich gesteld zien, geïsoleerd te benaderen. Het is belangrijk dat we de samenwerkingscultuur die we de afgelopen jaren hebben ontwikkeld in stand houden en verder versterken.

Een kompas voor actie – vier ankerpunten

Deze eerdergenoemde thema's vertellen ons iets over het 'wat' en het 'waarom' van de strategie. De vraag is 'hoe' we die gaan uitvoeren. Er kunnen vier ankerpunten worden onderscheiden, die betrekking hebben op concrete acties die nader worden uitgewerkt en geprioriteerd in een implementatie- en actieplan:

1. Versterking en innovatie van het onderwijsportfolio en de organisatie ervan;
2. Verdere verbetering van de kwaliteit van onze onderzoeks- en subsidieaanvragen;
3. Vergroten van de impact van onderzoek en onderwijs;
4. Verdere versterking van de organisatie, het bestuur en de ondersteuning;

Voor bovengenoemde ankerpunten hebben we overkoepelende doelen gedefinieerd (zie hieronder bij de ankerpunten). Omdat onze strategie stevig is gebaseerd op de synergie tussen onderwijs, onderzoek en impact, zijn sommige ervan echter van toepassing op alle ankerpunten. Dit zijn de volgende:

- het uitbreiden en verbeteren van de samenwerking over disciplinaire grenzen heen, zowel binnen als buiten de ESSB;
- het toevoegen van duurzaamheid en DEI als integraal onderdeel van onze activiteiten op het gebied van onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering.

Voor alle ankerpunten vormen de eerdergenoemde zeven strategische thema's een leidraad bij het bepalen van de inhoudelijke focus op onze activiteiten. Deze thema's, samengevat als wonen, werken en besturen in de vitale en veerkrachtige metropool, zijn de volgende:

- veerkracht van de jeugd;
- maatschappelijke transformatie en gedragsverandering;
- sociale ongelijkheden (inclusief uitdagingen in het onderwijs);
- de invloed van kunstmatige intelligentie op ons werk en welzijn;
- duurzaamheid;
- diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI); en
- methodologische innovatie.

Met deze thema's, die allemaal een interdisciplinaire focus hebben en afkomstig zijn uit de sectorplannen, ligt de strategische focus grotendeels vast.

Voor een succesvolle uitvoering van de ESSB-strategie is afstemming daarvan met de meerjarenplannen van de wetenschappelijke teams, EUC, EMPO en het Faculteitsbureau cruciaal.

1. Versterking en innovatie van het onderwijsportfolio en de organisatie ervan

Het overkoepelende doel van dit ankerpunt is het aanbieden van een aantrekkelijk en toekomstbestendig onderwijsportfolio aan verschillende soorten studenten, conform de financiële ontwikkelingen en gebaseerd op de beschikbare personele middelen. De strategische thema's dienen als kader voor deze portfoliobenadering en mogelijke plannen om opleidingen te versterken of op te heffen of nieuwe opleidingen te introduceren.

1.1 Portfolioanalyse en -beoordeling

Als gevolg van de veranderende houding ten opzichte van de instroom van buitenlandse studenten is het onderwijsportfolio van de ESSB steeds kwetsbaarder geworden. Ondertussen neemt als gevolg van demografische ontwikkelingen het aantal Nederlandse studenten verder af. We moeten dan ook kritisch kijken naar hoe financieel solide en aantrekkelijk de organisatie

en didactische aanpak en samenhang van onze bachelor- en masteropleidingen zijn. Daarbij kijken we of er sprake is van te veel overlap of te weinig onderscheid. Ook wordt bezien wat we kunnen doen om de bestaande opleidingen aantrekkelijker te maken en welke opleidingen wellicht moeten worden samengevoegd of opgeheven. Bovendien is het gezien het *wicked* en veelzijdige karakter van de maatschappelijke uitdagingen belangrijk om de krachten te bundelen om – facultair en interfacultair – interdisciplinair onderwijs aan te bieden (bijvoorbeeld in de vorm van minoren). Daarnaast moeten we onze krachten bundelen om schaalvoordelen te realiseren (bijvoorbeeld in methoden- en vaardigheidsonderwijs). Hierdoor kunnen we ruimte creëren voor innovaties en nieuwe ontwikkelingen. Het is in dit opzicht van belang om te beoordelen of er ten aanzien van nieuwe doelgroepen aantrekkelijke trajecten kunnen worden ontwikkeld, mits hiervoor een financieel houdbare business case kan worden gepresenteerd. Daarnaast moeten, binnen onze bestaande positionering, andere product/marktcombinaties intensiever worden onderzocht, bijvoorbeeld met betrekking tot levenslang leren en de ESSB Academy. Vanuit het oogpunt van positionering is daarbij ook de portfoliobeoordeling van belang, zodat we kunnen voortborduren op onze sterke punten en ons profiel versterken, waarmee we ons onderscheiden van vergelijkbare faculteiten van andere universiteiten.

1.2 Herziening bachelorprogramma's

De herziening van de bachelorprogramma's – waarmee we twee jaar geleden zijn begonnen – wordt voortgezet en nog meer dan voorheen afgestemd op de huidige financiële situatie. Dit geldt ook voor Erasmus University College (EUC), waar al vóór deze onzekere tijden krappe marges bestonden. Ons onderwijs is een van onze meest impactvolle activiteiten. Op dit moment leiden we meer dan 6.000 studenten op voor uiteenlopende en belangrijke posities in de maatschappij. De werkdruk blijft echter voor alle medewerkers in het onderwijs een groot probleem; van hoogleraren tot docenten en professional services medewerkers. Toch slagen we erin tal van didactische innovaties in te voeren, veelal gericht op impactgedreven onderwijs. We willen deze innovatiecapaciteit behouden en tegelijkertijd de werkdruk beheersbaar houden. Dit is ook nodig om ons voor te bereiden op andere mogelijke grote veranderingen, zoals een aangepast bindend studieadvies, mogelijke veranderingen in de EUR-minoren en ontwikkelingen rond het slimmere academische jaar.

1.3 Masteropleidingen in de geestelijke gezondheidszorg

Speciale aandacht zal worden gegeven aan hoe geanticipeerd kan worden op de veranderende afstemming tussen de bestaande masteropleiding klinische psychologie – de grootste en voor veel studenten meest aantrekkelijke psychologiespecialisatie – en de beroepseisen van de professionele geestelijke gezondheidszorg (GGZ) en hoe de consequenties van mogelijke veranderingen kunnen worden opgevangen. Onderzocht zal worden wat voor soort nieuwe opleidingen in het psychologiedomein ontwikkeld kunnen worden (of bestaande kunnen worden aangepast), voor studenten die niet voldoen aan de eisen van de verwachte geïntegreerde opleiding tot klinisch psycholoog.

1.4 Onderzoek naar de invloed van nieuwe technologieën

Een belangrijk aandachtspunt is de vraag hoe we de aantrekkelijkheid van ons onderwijs kunnen verbeteren. Dit hangt samen met de toegepaste didactiek. Bij de herziening van het curriculum proberen we ons onderwijs veel meer af te stemmen op de veranderende

behoeften van de studenten, door hen meer autonomie te geven en door te onderzoeken hoe we creatief gebruik kunnen maken van nieuwe technologieën zoals artificial intelligence, om het onderwijsproces op een positieve manier te ondersteunen. Tegelijkertijd is het belangrijk om maatregelen te nemen tegen de mogelijke negatieve gevolgen van deze nieuwe technologieën (zoals ChatGTP) op de kwaliteit van ons onderwijs.

1.5 Benutten van het potentieel van de grootstedelijke en uiterst diverse omgeving

Gezien onze impactstrategie vinden we het belangrijk na te gaan hoe we onze curricula en ons onderwijs nog beter kunnen afstemmen op de beroepspraktijk. Daarin zullen onze studenten als jonge professionals werkzaam zijn en zich wensen te onderscheiden. De positie van onze universiteit binnen een cultureel en sociaaleconomisch diverse, grootstedelijke context – waarin veel maatschappelijke uitdagingen samenkomen – biedt volop mogelijkheden om onze curricula te verbinden met deze grootstedelijke uitdagingen. Op die manier zijn we in staat om een unieke proeftuin voor leren te creëren. Het ontsluiten van deze mogelijkheden vereist een gerichte en gezamenlijke inspanning, om de afstemming tussen onze onderwijsinhoud en onderwijsmethoden en de diverse doelgroepen die we willen bedienen te verbeteren. Daarbij zullen twee concrete mogelijkheden nader worden onderzocht. Eén daarvan richt zich op de vraag hoe ideeën over *social design* en co-creatie op een meer substantiële wijze in het curriculum kunnen worden geïntegreerd. Een voorbeeld hiervan is Werkplaats Crooswijk, die een praktisch kader biedt om studenten in relatie tot hun scriptie in contact te brengen met authentieke problemen. Een ander voorbeeld is het – zowel inhoudelijk als qua kosten-baten – verkennen van de opzet van een ambulatorium gericht op het behandelen van geestelijke gezondheidsproblemen, waarin de faculteit diensten aanbiedt voor de stad Rotterdam. Zo'n ambulatorium kan ook fungeren als een interessante plek om professionele vaardigheden te ontwikkelen en biedt toegang tot nieuwe onderzoeksmogelijkheden.

1.6 Integratie van duurzaamheid en DEI in het onderwijs

Vanwege onze ambitie om duurzaamheid te integreren in onze onderwijsprogramma's, is het zichtbaar en dus herkenbaarder maken van onderwerpen die hiermee samenhangen de eerste stap. We onderzoeken hoe we studenten meer op duurzaamheid gerichte stages kunnen aanbieden. Voor wat betreft DEI is de volgende cruciale stap het vertalen van de visie naar uitvoerbare doelen en activiteiten en het opzetten van een allesomvattend onderwijsprogramma. Centraal in dit proces staat het vergroten van de samenwerking door middel van engagement, om zo een grotere impact te creëren. Om wezenlijke verandering teweeg te brengen is het essentieel om de complexiteiten van de verschillende groepen binnen onze organisatie en de samenleving te begrijpen. Dit betekent kansen herkennen, de heersende omstandigheden begrijpen en dringende vraagstukken aanpakken. Bepaalde historisch ondervertegenwoordigde groepen kunnen daarbij minder zichtbaar blijven, gezien hun problemen met het verwoorden van hun behoeften of het tonen van hun capaciteiten. Hun beperkte ervaring met dergelijke zaken vereist een proactieve aanpak om hen effectief te betrekken. Outreach is in dit opzicht een aantrekkelijke strategie. Door outreach-activiteiten raken we niet alleen vertrouwd met deze kosmopolitische doelgroep en hun unieke behoeften en mogelijkheden, maar kunnen we ook meer diverse netwerken aanboren. De inzichten die we opdoen tijdens deze interacties kunnen vervolgens worden geïntegreerd in onze opleidingen en er zo voor zorgen dat ze daadwerkelijk aanslaan bij de verscheidenheid

van onze stakeholders, studenten en de Rotterdamse regio in het algemeen.

1.7 Verbeteren van de onderwijsondersteuning

Een laatste maar niettemin belangrijk aspect met betrekking tot ons onderwijs is dat er speciale aandacht zal worden besteed aan de onderwijsdiensten, die worden aangeboden aan studenten en docenten. De afgelopen twee jaar heeft ons door de EUR-strategie gefinancierde project, Betrokkenheid als drijfveer, de weg vrijgemaakt voor wezenlijke verbeteringen in onze professionele, onderwijsondersteunende processen en servicegerichtheid, die nauw aansluiten bij de behoeften van studenten en docenten. Deze werkwijze zal worden voortgezet.

2. Verdere verbetering van de kwaliteit van onze onderzoeks- en subsidieaanvragen

Dit ankerpunt heeft twee overkoepelende doelen:

- Het veilig stellen en verbeteren van de verwerving van externe financiering voor onderzoek, minimaal op het niveau van de afgelopen jaren.
- Het verbeteren van de onderzoekscapaciteiten en innovatiemogelijkheden door de onderzoeksinfrastructuur te moderniseren en geavanceerde methodologieën toe te passen, met als doel het bevorderen van open science en interdisciplinaire samenwerking en het stimuleren van academisch onderzoek.

Onze strategische onderzoeksagenda richt zich op samenwerking en impact, investeringen in infrastructuur en interdisciplinair onderzoek. Daarbij dient te worden vermeld dat er binnen onze faculteit ruimte is voor zowel impactgedreven als fundamenteel onderzoek. Deze hebben elk hun eigen waarde, die we erkennen en waarderen. Onze kracht ligt vooral in het onderling versterken van deze soorten onderzoek. Goede voorbeelden hiervan zijn de twee Zwaartekracht-projecten.

2.1 Verkrijgen en verbeteren van externe financiering voor onderzoek

Gezien de dalende inkomsten uit onderwijs is de uitdaging voor de komende jaren het verwerven van extra fondsen en het versterken van onze verdien capaciteit. In vergelijking met andere faculteiten is onze inkomstenpositie momenteel relatief evenwichtig, verdeeld over eerste, tweede en derde geldstromen. Hoewel er stappen zijn genomen om ons succes bij het verkrijgen van tweede en derde geldstromen te verhogen, waaronder Europese financiering, liggen verdere verbeteringen binnen handbereik. Twee belangrijke ontwikkelingen in dit opzicht zijn het traject tot vernieuwing van onze financieringsstrategie en het project tot verbetering van de ondersteuning van onderzoek, wat mogelijk leidt tot het opzetten van een frontoffice voor onderzoek. Het wordt steeds duidelijker dat het verkrijgen van financiering uit tweede en derde geldstromen en van de EU afhangt van het aantonen van de maatschappelijke impact van ons onderzoek, een punt dat wordt benadrukt in het *Strategy Evaluation Protocol* (SEP). Om dit streven systematisch te ondersteunen, is de eerste stap de ontwikkeling van een ESSB-impactstrategie, zoals nader beschreven in hoofdstuk 3. De noodzaak om naast directe overheidsfinanciering ook andere financiële middelen te

verwerven, impliceert dat we ons perspectief op fundamenteel, nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek moeten herdefiniëren. ESSB omarmt nog steeds het belang van dit type onderzoek. Het is onze uitdaging om een onderzoeksagenda te ontwikkelen die wordt gevoed door een nauwere afstemming tussen de maatschappelijke agenda en de academische agenda van onderzoekers.

2.2 Methodologische innovatie en onderzoeksinfrastructuur

Het versterken van de kwaliteit en het succesvol financieren van ons onderzoek vergt investeringen in methodologische innovatie, vooral gerelateerd aan de sectorplanfinanciering. Een cruciale stap hierbij is de verdere professionalisering en modernisering van het Erasmus Behavioural Lab (EBL), een samenwerkingsverband tussen ESSB en Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Om dit aantrekkelijk te houden, moet er voortdurend worden geïnvesteerd in nieuwe technologieën, zoals *virtual reality*. Daarnaast zal er met steun van de EUR en het Erasmus MC een gezamenlijke infrastructuur worden opgezet ter facilitering van het fMRI-onderzoek, met name op het gebied van hersenonderzoek binnen onze faculteit. Deze nieuwe onderzoeksfaciliteiten kunnen ook worden gebruikt voor – door nieuwsgierigheid gedreven – fundamenteel onderzoek (mits dit past binnen de begrotingen). Het gebruik van *experience sampling methods* (ESM) zal worden verbeterd en aangemoedigd. Via deze methoden wordt het verzamelen en verwerken van gegevens over dagelijkse activiteiten – waarbij gebruik wordt gemaakt van app-technologie en *smartware* – verder gestroomlijnd. Hiermee wordt een genuanceerder begrip van gedrag mogelijk. Om subsidies te blijven verkrijgen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de Europese Unie (EU) hebben we een goede impactmethodologie nodig. Dit betekent dat we moeten investeren in methodologische innovatie, zoals (sociaal en participatief) ontwerp. Dit kan worden gerealiseerd door de EBL uit te breiden met een *design lab*.

2.3 Inclusief en engaged onderzoek

Methodologische innovatie houdt meer in dan de integratie van technologische toepassingen; het betekent een verschuiving in het verzamelen van gegevens, waarbij burgers en andere belanghebbenden in de grootstedelijke regio worden herkend als potentiële *co-creators* van het onderzoeksproces. Deze evolutie omvat ook interactieve onderzoeksmethoden, met de nadruk op co-creatie. Een ontwikkeling in de richting van inclusief onderzoek laat een proactieve toewijding zien aan het betrekken van historisch ondervertegenwoordigde bevolkingsgroepen. Inclusief onderzoek daagt de veronderstelling van uniforme ervaringen op verschillende gebieden uit, zoals (geestelijke) gezondheid, beleidsvorming, gedragsverandering, etc.

Wetenschappelijke bijdragen moeten een wereldwijde impact hebben, maar zijn vaak gebaseerd op slechts een deel van de bevolking. Inclusief onderzoek gaat tegen deze trend in door verschillende perspectieven te omarmen, om voorheen onzichtbare gevolgen van uitsluiting bloot te leggen. Deze benadering biedt mogelijkheden voor gelijkschakeling, bescherming, verbetering, verbinding, bevordering van gelijkheid, waarheidsverspreiding, beperking van vooroordelen, waardigheid, empowerment en democratisering. Voorbeelden hiervan zijn gemeenschapsgericht onderzoek, inclusieve lekenwetenschap en coproductie, proeftuinbenaderingen en methoden die gericht zijn op *social design*. Er zal speciale aandacht

worden besteed aan de ontwikkeling, verbetering en professionalisering van deze interactieve, inclusieve onderzoeksmethoden en de ondersteuning ervan, met name aan de transdisciplinaire samenwerking en maatschappelijke betrokkenheid.

2.4 Het belang van samenwerking

Het aantrekken van meer financiering onderstreept het toenemende belang van samenwerking over disciplinaire grenzen heen, zowel binnen als buiten de ESSB. De afgelopen jaren is er veel vooruitgang geboekt op het gebied van interdisciplinaire samenwerking op onderzoeksgebied, zoals bijvoorbeeld blijkt uit verschillende programma's en initiatieven die deze trend met succes hebben ondersteund. Onze deelname aan de sectorplannen is gebaseerd op samenwerking, zowel tussen Public Administration/Sociology (DPAS) en Pedagogical Sciences/Psychology (DPECS) als met andere faculteiten van de EUR en op nationaal niveau. Andere voorbeelden zijn de Convergence-initiatieven, zoals Resilient Delta, Healthy Start, Health & Technology, Alpac en Pandemic & Disaster Preparedness. Daarnaast werken we samen met maatschappelijke partners, waaronder kenniswerkplaatsen zoals GovLab010, de nieuwe regionale hub Onbegrepen Gedrag in Rotterdam-Rijnmond, BIG'R en het Healthy'R-programma met de gemeente Rotterdam. In onze nieuwe strategie zullen deze initiatieven verder worden ondersteund en gestimuleerd, waarbij de opgebouwde kennis en netwerken worden herkend als zijnde van instrumenteel belang voor het opzetten van onderzoeksconsortia. Om synergie en meer samenhang te realiseren, willen we naast projectmatige samenwerking ook mogelijkheden verkennen om samenwerking op een meer programmatisch niveau te organiseren. Daarbij kijken we waar we kunnen inzetten op slimme bundeling en samenwerking, zoals bij initiatieven als Vital Cities and Citizens, Resilient Delta Initiative en de kenniswerkplaats Leefbare Wijken.

2.5 Duurzaamheid integreren in onderzoek

Het is een ambitieuze doelstelling om bestaand onderzoek af te stemmen met financieringsmogelijkheden op het gebied van duurzaamheid en daarmee ESSB te positioneren als aantrekkelijke partner die sociale en gedragswetenschappelijke gezichtspunten in kan brengen. Denk hierbij aan thema's als klimaatverandering, energietransitie, waterbeheer, stedelijke planning en geestelijke gezondheid (bijvoorbeeld klimaatangst). Duurzaamheid als interdisciplinair concept biedt mogelijkheden tot het effectief verbinden van ons onderzoek. Het is van cruciaal belang om deze koppeling systematisch vast te leggen in toekomstige nationale en Europese financieringsprogramma's. Het verbeteren van de samenwerking tussen onderzoekers, ons subsidieteam en de business developers van Erasmus Research Services is van essentieel belang, evenals het opzetten van een kalender met financieringsmogelijkheden en het bieden van optimale subsidieondersteuning.

Het faciliteren van verbindingen tussen geïnteresseerde onderzoekers is een cruciale stap en heeft geresulteerd in een overzicht van onderzoekers met belangstelling voor duurzaamheidskwesties en *inclusive design*. Om dit initiatief op te starten zal er *seed money* beschikbaar worden gesteld.

3. Vergroten van de impact van onderzoek en onderwijs

Het overkoepelende doel van dit ankerpunt is voortborduren op de sterke focus en positionering van de ESSB op impact en engagement.

3.1 Ontwikkelen van een strategie voor maatschappelijke impact en engagement

De ESSB onderscheidt zich binnen de EUR met een indrukwekkende staat van dienst op het gebied van impact, wat heeft geleid tot talrijke *best practices*. Hoewel impactvolle activiteiten vaak ad hoc en projectmatig ontstaan, is het om drie specifieke redenen noodzakelijk om de aandacht voor impact systematisch te waarborgen. Allereerst is het de ambitie om onze impactactiviteiten naar een hoger niveau te tillen, passend bij de strategie van de EUR. Hierin wordt engagement benadrukt als derde pijler, naast onderzoek en onderwijs, hetgeen de cruciale rol ervan bij het creëren van impact weergeeft. Bovendien wordt met het zoeken naar extra financiering voor onderzoek het beantwoorden van de vraag naar de impact van onderzoek cruciaal. Tot slot wordt in onze visie op onderwijs ook de nadruk op impactgericht onderwijs gelegd. Als onderdeel van onze nieuwe strategie willen we een systematische impactstrategie ontwikkelen. Om deze tot stand te brengen moeten cruciale vragen worden beantwoord: aan welke maatschappelijke uitdagingen dragen we bij, wat voor impact streven we na, en hoe kunnen onderzoek, onderwijs en engagement helpen deze ambities te realiseren?

3.2 Structurele inbedding van impact en engagement

Het definiëren en zichtbaar maken van maatschappelijke impact vergt speciale aandacht, evenals het erkennen en waarderen van de benodigde kwaliteiten en vaardigheden. Er is speciale aandacht nodig voor open science, als belangrijke voorwaarde voor de academische en maatschappelijke impact. Nadat de belangrijkste trajecten naar impact zijn gedefinieerd, moeten specifieke opleidingsprogramma's voor wetenschappelijk en professional services personeel worden ontwikkeld. Dit zal gepaard moeten gaan met het inbedden van specifieke expertise binnen de organisatie, zoals kennisbemiddeling. Samenwerking met externe stakeholders bij onderwijsinnovatie (zoals bij EUC), maar met name ook in het kader van consortia voor extern gefinancierde onderzoeksprogramma's, vereist nieuwe vaardigheden en zal in het opleidingsprogramma worden geïntegreerd. Overeenkomstig de impactstrategie van de EUR zullen we het belang van impact structureel waarborgen door een impactfunctionaris aan te stellen bij de ESSB, een nieuwe functie binnen de ESSB-bestuursstructuur.

3.3 Verbeteren van de samenwerking met belanghebbenden in het unieke grootstedelijke ecosysteem

Het aanwenden van de grootstedelijke omgeving van Rotterdam om de ESSB te positioneren als aantrekkelijke partner vormt een cruciaal onderdeel van de strategie. Dit gaat verder dan onderzoeksconsortia en heeft ook betrekking op impactgericht onderwijs, zoals de Educatieve Master in het Primair Onderwijs (EMPO) laat zien. Dit masterprogramma richt zich op het opleiden van aspirant-leraren in het basisonderwijs in een grootstedelijke omgeving, met de nadruk op enorme diversiteit en sociale ongelijkheid. Daarnaast zullen we met behulp van een outreach-strategie de sociale en gedragswetenschappen positioneren als aantrekkelijke studierichting voor de enorm diverse Rotterdamse studentenpopulatie. Ook de

ESSB Academy voor levenslang leren speelt een rol in het impactvol positioneren van ons masteronderwijs, waarbij het regionale reservoir aan potentiële studenten wordt benut. Een ander belangrijk aandachtspunt zijn de op de strategie van de EUR afgestemde duurzaamheidsdoelstellingen, met plannen voor een specifieke serie ESSB-papers over duurzaamheid om de zichtbaarheid hiervan te vergroten.

Ons streven om een faculteit met maatschappelijke impact te zijn, vraagt om een kritische evaluatie van samenwerkingsverbanden die hierbij aansluiten. Het kritisch bekijken van samenwerking met industrieën zoals de fossiele industrie, vereist de ontwikkeling van een referentiekader om de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen om tot een weloverwogen besluitvorming te komen. De strategie is gericht op het omgaan met onzekerheden en het bijdragen aan de veerkracht, vitaliteit en maatschappelijke relevantie van de ESSB. Dat vereist samenwerking en een strategische visie voor de nabije toekomst.

4. Verdere versterking van de organisatie, het bestuur en de ondersteuning

Onze medewerkers maken het verschil. We streven ernaar onze faculteit verder uit te bouwen tot een geweldige plek om te werken en een geweldige plek om te groeien. De focus van dit ankerpunt is:

- Het bevorderen van team science en team education, zodat deze werkwijze een onderscheidend onderdeel wordt van het ESSB-profiel.
- Het verder verbeteren van de ondersteuning en faciliteiten, afgestemd op de strategische doelen en de ontwikkelingen binnen de organisatie.
- Het bieden van een aantrekkelijke werkomgeving aan alle medewerkers van de ESSB.

4.1 Het verder ontwikkelen van een op teams gebaseerde faculteit

De afgelopen twee jaar hebben we gewerkt aan de transformatie van ESSB tot een grotendeels op teams gebaseerde faculteit; dit zal in deze strategische periode worden doorontwikkeld en uitgevoerd. Het is van groot belang dat de meerjaren teamplannen in de komende periode worden afgestemd op de ESSB-strategie, zodat we onze krachten kunnen bundelen bij de uitvoering van onze strategie.

In 2024 wordt een nieuw intern verdeel- en begrotingsmodel voor de ESSB gepresenteerd en ingevoerd, dat de verschillende managementrollen binnen de bestuursstructuur van de ESSB erkent en ondersteunt, wat cruciaal is voor de verdere ontwikkeling van de faculteit. Er worden nieuwe stappen gezet in de ontwikkeling van een dashboard met managementinformatie, vooral ter ondersteuning van de teamleiders. Een eerste versie van het dashboard wordt in 2024 gelanceerd. Het leiderschapsprogramma ter ondersteuning van de teamleiders in hun rol zal worden voortgezet, met bijzondere aandacht voor het belang van team science en team education.

4.2 Talentmanagement

De ESSB is koploper in 'Erkennen & waarderen'. Er zijn belangrijke resultaten geboekt op het gebied van de ontwikkeling van specifieke focusprofielen voor wetenschappelijk personeel

en daaraan gerelateerde carrièremogelijkheden, promotiebeleid, het gebruik van narratieven in beoordelingen en de focus op team science en leiderschap. In deze strategische periode, en in lijn met het nieuwe beleid van de EUR, worden de ontwikkelde instrumenten, zoals onze focusprofielen voor wetenschappelijk personeel, geëvalueerd en verbeterd. Werken met verschillende profielen wordt beschouwd als essentieel voor het zetten van de volgende stap in team science en het verlagen van de werkdruk. Een ander belangrijk punt dat we moeten aanpakken, is de diversiteit en inclusiviteit van onze teams, vooral in verband met de vertegenwoordiging van verschillende culturele achtergronden in onze teams.

In lijn met het beleid van de EUR wordt er in 2024 een strategisch talentmanagementplan voor de faculteit ontwikkeld. Dit plan vormt een belangrijk strategisch instrument voor personeelsbeheer en geeft een overzicht van de aanwezige en de – naar verwachting – in de komende jaren benodigde talenten voor het realiseren van de strategische doelen van de ESSB. In het plan wordt speciale aandacht besteed aan de verschillende soorten leerstoelen en hoogleraren. Diversiteit in de breedste zin van het woord zal een belangrijk referentiepunt zijn van dit plan.

4.3 Verlagen van werkdruk

Werkdruk is een terugkerend heikel probleem binnen de ESSB, dat onze voortdurende aandacht verdient. We hebben al maatregelen getroffen, zoals het verkorten van het academische jaar en het invoeren van vergaderluwe weken. De komende jaren zullen we beoordelen of de manier waarop we zijn georganiseerd bijdraagt aan de ervaren werkdruk. Dit betekent dat we kritisch moeten zijn ten opzichte van de bestaande coördinatie- en bedrijfsprocessen. Het nieuwe interne verdeelmodel met betrekking tot de teamgebaseerde organisatie dwingt ons aandacht te besteden aan hoe processen slimmer en transparanter kunnen worden gemaakt. We blijven gebruik maken van *Lean* benaderingen, zoals we ook de afgelopen jaren hebben gedaan. Dit heeft geleid tot succesvolle interventies. Ook zal de manier waarop de nogal tijdrovende beoordelings- en accreditatieprocessen voor onderzoek en onderwijs momenteel zijn georganiseerd, worden geëvalueerd.

4.4 Verbeteren van professional services en faciliteiten

Het afgelopen jaar zijn er wezenlijke stappen gezet in de verdere professionalisering van de professional services medewerkers en processen. Een goed voorbeeld hiervan is de succesvolle introductie van een frontoffice voor onze studenten. Het project voor het opzetten van een centraal loket voor onderzoeksondersteuning, gefinancierd vanuit de EUR-strategie, is in volle gang en zal in deze strategische periode worden afgerond. De ervaring die daarbij wordt opgedaan, zal worden gebruikt om de professional services verder te verbeteren en de soms ervaren kloof tussen academisch en professional services personeel te verkleinen. De recente organisatorische verandering in het Faculteitsbureau, met de introductie van clusters voor onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering, biedt een uitstekende basis voor de verdere afstemming van de ondersteunende processen met de teamgerichte faculteit.

De groei van onze faculteit – bijvoorbeeld als gevolg van de sectorplannen – in combinatie met de steeds kleinere kantooruimte die ons door de universiteit ter beschikking wordt gesteld, dwingt ons om fundamenteel na te denken over een meer flexibele

kantooromgeving. Die moet aantrekkelijk zijn voor en ondersteuning bieden aan team science, bijvoorbeeld door het creëren van verschillende soorten ruimtes voor innovatieve en creatieve samenwerking. Er zal de komende jaren een plan worden ontwikkeld en uitgevoerd, waarbij rekening wordt gehouden met de voorgenomen algemene renovatie van het Mandeville-gebouw.

4.5 Duurzaamheid in bedrijfsvoering

Ten slotte is duurzaamheid van belang voor de manier waarop onze faculteit is georganiseerd. Als we echter kijken naar de bedrijfsvoeringsprocessen, is onze faculteit afhankelijk van het beleid van de EUR. We staan volledig achter het streven van onze universiteit om klimaatneutraler te worden, bijvoorbeeld ten aanzien van reizen, catering, energie en huisvesting en zullen erop toezien dat dit streven ook op faculteitsniveau op de juiste wijze wordt geïmplementeerd.

Joining forces

Met behulp van een strategie – die is opgesteld aan de hand van meerdere iteraties met waardevolle input van onze medewerkers – zijn we volop voorbereid op de financiële en politieke onzekerheden die voor ons liggen. Enerzijds erkennen we de noodzaak van focus en onderscheidend vermogen, anderzijds zijn we ons ervan bewust dat er altijd ruimte is voor verbetering en innovatie. Dat is essentieel voor het in stand houden van de ESSB als een dynamische en veerkrachtige organisatie die nauw verwant is met de samenleving. Dit vereist collectieve inspanning, want *Joining forces* is niet alleen een blauwdruk met uitvoerbare stappen. *Joining forces* dient ook als leidraad om onszelf te positioneren in de beoogde toekomst. Samen met alle medewerkers en studenten van ESSB willen we deze volgende stappen zetten.

Joining Forces: Focus and Innovation

ESSB strategy 2024–2026

*How do we achieve the most positive impact through education, research and engagement, in politically and financially turbulent times? We answer this main question in our strategy for the years 2024–2026. To do so, we outline the strengths of our school, the context in which this strategy was developed and how our strategy will serve as our compass in the coming years, focusing our strategic projects and resources on four anchoring points and seven substantial themes. Since we have the ambition to make a difference in science and society, it is important to join our forces, to create synergy and to bring together different sets of knowledge, expertise, methods and competences in order to reach our substantial goals. **Joining forces** is the motto of our new strategy.*

Positioning and perspective

Rooted in society

The Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB) is rooted in society. We consider ourselves part of a civic university: our research, education and engagement activities are geared towards achieving societal impact by ensuring that our expertise is focused on contributing to the challenges that society is wrestling with. These challenges are intertwined, often have a wicked nature and require close collaboration across disciplinary, organisational and sectoral boundaries, both within and outside our school. In order to ensure the connection between our own academic agenda – led by academic rigour and curiosity – and the societal agenda, we aim to collaborate closely with different societal, public and private partners. Both society and universities can enhance each other, as long as we are successful in joining forces.

This perspective on the added value of our school was also present in the previous strategy, 'Meeting the Future Society', in which a broad range of new activities was set up and flourished. The four strategic pillars, Global Social Challenges, Vital Cities and Citizens, Behavioural Change and Organisational Dynamics in the Digital Society, have now been embedded in our daily practices. In addition to these pillars, other important strategic initiatives were also welcomed in our school, such as the Movez Lab, the Erasmus SYNC Lab (Society, Youth and Neuroscience Connected) and the national consortium ODISSEI (Open Data Infrastructure for Social Science and Economic Innovations). In the new strategic period, we will continue building on this perspective on the role and position of our school.

Rooted in a unique metropolitan ecosystem

As a school, we operate in a unique metropolitan environment made up of the city and region of Rotterdam: a dynamic and complex environment in which all kinds of global societal challenges come together, intertwine and become visible in the daily life and work of citizens.

In our strategy, we look at Rotterdam as a metaphor for metropolitan issues in general. These challenges range from climate change and climate adaptation, the energy transition and social inequality to dealing with a superdiverse population. We want to collaborate with different stakeholders in the region of Rotterdam, not only in terms of looking at how research and engagement can contribute to dealing with these 'wicked' issues, but also by being visible in the city and by educating our students as professionals with more in-depth understanding of the issues that colour the daily lives of people living in this culturally and socioeconomically diverse urban environment. For us, joining forces implies close collaboration with different stakeholders in the region of Rotterdam, including the city of Rotterdam and other knowledge institutions that are present in this region, like Delft University of Technology, Erasmus MC and other schools of higher and vocational education. It also underlines our commitment to already existing partnerships with the city of Rotterdam in relation to the knowledge hubs (in Dutch: *kenniswerkplaatsen*), our participation in the convergence alliance with TU Delft and Erasmus MC, and our participation in the LDE centres on Migration & Diversity and Bold Cities within the Leiden-Delft-Erasmus strategic alliance. In this context, the ESSB strategy is closely aligned to the EUR-wide strategy 'creating positive societal impact'.

Naturally, we do not limit ourselves to regional or national cooperation. We operate in an international environment. We attach great value to our role in UNIC, the European University of Cities in Post-Industrial Transition, where we collaborate with our partner universities to achieve positive societal impact through engaged research and education. Our research likewise aims to have a significant impact at the international level, since our society faces major international challenges, including changes in our security climate making our society and economy vulnerable, global sustainability issues, migration and integration, and political changes challenging our democratic values and the degree and pace of the European integration process. These issues simultaneously have global, national and local effects, which makes studying the interaction between these different levels very relevant and interesting.

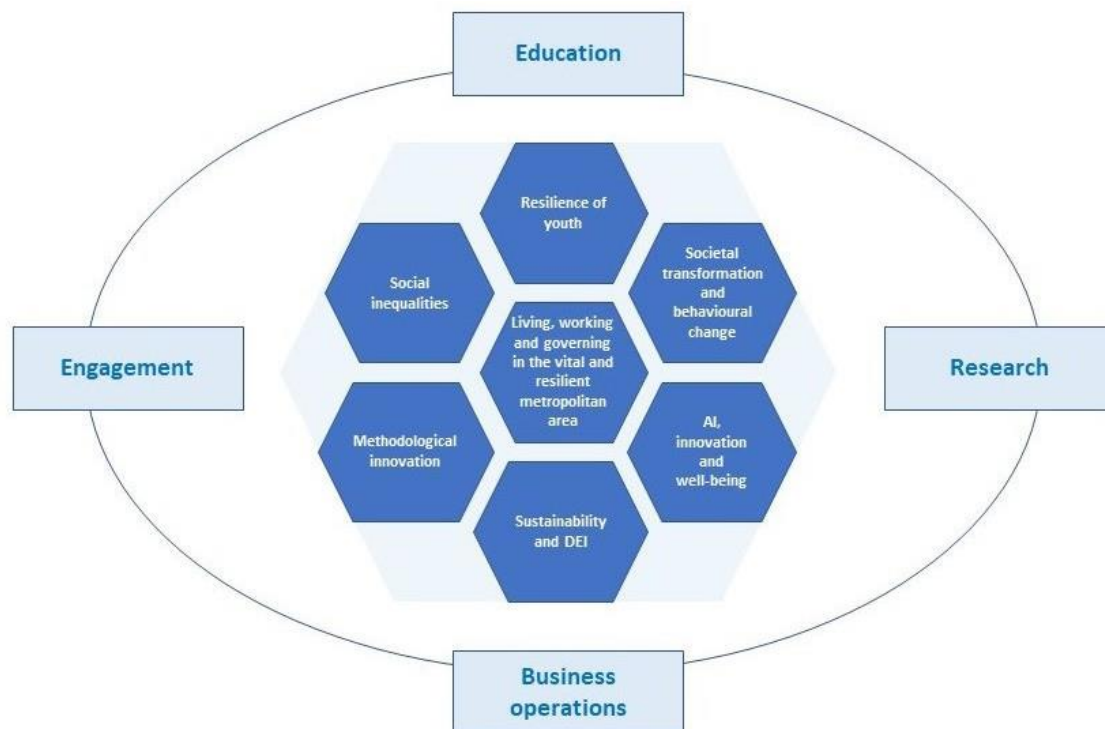
Rooted in a strategic framework

In order to create positive societal impact, ESSB is strongly rooted in a strategic framework. On the one hand, this framework is based on what we developed as part of the 'Meeting the Future Society' strategy and the desire to further improve and consolidate these achievements. On the other hand, there is room for selective innovation focused on specific societal challenges for the coming years. Additional building blocks have already emerged, since the 2023 sector plans, for the social and behavioural sciences and the broader plan for social sciences and humanities, give guidance to the themes we want to pursue in our research, education, engagement and business support activities. The figure below represents our strategic framework in which the specified themes can be defined as points of focus and innovation.

In addition to the themes with a specific focus – directed towards questions regarding resilience of youth, societal transformation and behavioural change, social inequalities (including challenges in education) and the influence of artificial intelligence on our work and welfare – we define our attention towards sustainability and diversity, equity and inclusion (DEI) as an integral part of the actions that we want to pursue. They are not seen as isolated top-up activities, but as an integral part of the activities that we undertake, thus making them

part of the mainstream. Our challenge is to connect these issues to the substantial themes we pursue in our research, education, engagement and business operations. Driven by sector-wide investments, we also focus on educational sciences, often linked to other themes in our strategy, such as social inequalities and mechanisms of inclusion/exclusion, and the role of AI in education.

Last but not least, we aim for further development and innovation of our methodological skill set, in which new technologies like Virtual Reality and Artificial Intelligence play an important role. The aspiration, both national and European, to better align the social and behavioural sciences and the so-called STEM disciplines (science, technology, engineering, mathematics) may be helpful in this regard, both with regard to existing and new collaborations. New skills and competences must also be developed in order to make use of social-design-driven, co-creation-based ways of doing research. Based on this framework, the ESSB aims to contribute in a positive manner to the different ways of living and working in and governing of a vital, resilient, inclusive and sustainable metropolitan environment.



Rooted in Erasmian values

A school that wants to be of added value to society can only function in a legitimate way if it addresses a number of key values in its research, education, engagement and leadership. ESSB adheres to the Erasmian values that our university has adopted and that can be identified in present and future behaviour. We encourage all our employees to work according to these values and to demonstrate this in their professional behaviour and activities. Being an Erasmian stands for global citizenship, social commitment and an open and critical mindset. We practise these values by being entrepreneurial and innovative, connective and cooperative, and, where necessary, unconventional and courageous. Furthermore, we

respect and comply with the norms of academic integrity, reliability and transparency. This is the only way to guarantee the legitimacy of science.

Living in turbulent times

The context in which we have developed this strategy and will be implementing it in the coming years is marked by the turbulent and ambiguous times that we are living in, both within and outside the Netherlands. We have to deal with the condition of fundamental uncertainty, influencing the financial (e.g. decreasing government funding) and political margins (e.g. national discussion regarding the influx of international students) in which we have to operate. The margins will be increasingly tight and may force us to reconsider some of the actions that will be presented in this plan. At the same time, it is important to have a compass that can help us redefine our priorities, also to create room for long-term investments. This new strategy allows ESSB to navigate these uncertain times and provides enough flexibility to allow us to change our course.

Investing in our strategy

Given the financial uncertainty as well as the workload within the school, we have to set priorities to create some room for innovation. Nevertheless, we think it is important to enable some investments in the near future. However, we have to be critical when deciding on specific investments and have to assess their long-term added value for ESSB and society, based on their impact and business case.

It is of fundamental importance that we really join forces. The challenges society is wrestling with, but also the university's challenges, can no longer be dealt with in an isolated way. It is important that we keep the culture of collaboration that has been developed during the past years alive and that we further strengthen it.

A compass for action – four anchoring points

These previously mentioned themes tell us something about the 'what' and the 'why' of the strategy. The question is 'how' are we going to do this. Four anchoring points can be discerned that relate to concrete actions that will be addressed in more detail and prioritised in an implementation and action plan:

1. Strengthening and innovating the educational portfolio and its organisation;
2. Further improving the quality of our research funding and grant applications;
3. Increasing the impact of research and education;
4. Further strengthening of our organisation, governance and support.

We have defined overarching goals for these anchoring points (see paragraphs below). However, since our strategy is firmly based on the synergies between education, research and impact, some of them apply to all anchoring points. These are the following:

- to expand and improve collaboration across disciplinary boundaries within and outside ESSB;
- to include sustainability and DEI as an integral part of our activities in the areas of education, research and operations.

For all anchoring points, the aforementioned strategic themes provide the guiding principle for bringing substantive focus to our activities. These themes, summarised as living, working and governing in the vital and resilient metropolitan area, are the following:

- resilience of youth;
- societal transformation and behavioural change;
- social inequalities (including challenges in education);
- the influence of artificial intelligence on our work and welfare;
- sustainability;
- diversity, equity and inclusion (DEI); and
- methodological innovation.

With these themes, all having an interdisciplinary focus and originating from the sector plans, the strategic focus is largely fixed.

For successful implementation of the ESSB strategy, its alignment with the multi-year plans of the academic teams, EUC, EMPO and the Faculty Office is crucial.

1. Strengthening and innovating the educational portfolio and its organisation

The overarching goal of this anchoring point is to offer an attractive and future-proof educational portfolio for different types of students, in line with the financial developments and available staff resources. The strategic themes serve as framework for the portfolio approach and possible plans to discontinue, strengthen or introduce new programmes.

1.1 Portfolio analysis and assessment

The educational portfolio of ESSB has become increasingly vulnerable due to the changing appreciation of the influx of international students. Meanwhile, the number of Dutch students is also decreasing, due to demographic reasons. Therefore, we need to take a critical look at how financially solid and attractive the organisation and the didactical approach and alignment of our bachelor and master programmes are, whether there is too much overlap or too little distinction, what we can do to improve the attractiveness of existing programmes and which programmes should perhaps be merged or discontinued. Moreover, it is important to join forces to provide faculty and interfaculty interdisciplinary education, given the wicked, and thus multifaced, nature of the societal challenges (e.g. minors). In addition, we need to join forces to realise economies of scale (e.g. in methods and skills education) through which we can create space for innovations and new developments. In this respect, it is important to see if potentially attractive tracks in relation to new target groups can be developed – however, only under the condition that a financially sustainable business case can be presented. Other product/market combinations, within our strategic framework, should also be explored more intensively, for instance in relation to Lifelong Learning and the ESSB Academy. Portfolio assessment is also important from a positioning perspective, so that we can build on our strengths and develop a distinctive profile in relation to comparable schools of other universities.

1.2 Bachelor curriculum revision

The bachelor curriculum revision that we started two years ago will be continued and aligned much more to the present financial situation. This also applies to EUC, where education had to be delivered within tight margins even before these uncertain times. Our education is one of our most impactful activities. We currently educate over 6,000 students for diverse and vital positions in society. However, when it comes to education, workload very much remains an issue, felt at every level, from professors to tutors and professional services staff. Nevertheless, we manage to implement numerous didactic innovations, regularly aimed at impact-driven education. We want to maintain this capacity for innovation while at the same time keeping the workload manageable. This is also necessary to prepare for possible additional major changes, such as a modified binding study advice, possible changes in the EUR minors and developments concerning the smarter academic year.

1.3 Master programmes in the mental health domain

Special attention will be given to how the changing alignment between the existing clinical psychology master programme – the largest and for many students the most attractive psychology specialisation – and the professional demands put forward by the professional mental health system (GGZ) can be anticipated and mitigated. We need to explore what kind of new (or updated existing) programmes in the psychology domain can be developed for students who do not meet the requirements for the anticipated integrated programme leading to qualification as a clinical mental health professional.

1.4 Exploring the influence of new technologies

An important point of interest relates to the question of how we can improve the attractiveness of our education. This touches upon the didactics that are used. In the curriculum revision, we try to connect our education much more to the changing needs of students by giving them more autonomy and by exploring how we can creatively make use of new technologies, like artificial intelligence, to support the teaching process in a positive way. At the same time, it is important to take measures in order to deal with the possible negative consequences of these new technologies (like ChatGTP) on the quality of our education.

1.5 Unlocking the potential of the metropolitan and superdiverse environment

Given the university's impact strategy, we consider it important how we can further align our curricula and teaching with the professional practice in which our students come to work as young professionals and want to make a difference. Furthermore, the location of our university in a culturally and socioeconomically diverse metropolitan context where many societal challenges come together offers possibilities to connect our curricula to address these metropolitan challenges and, in doing so, create a unique living lab for learning. Unlocking substantial opportunities requires a focused and joint effort to enhance the alignment between our educational content, teaching methods and the diverse target population we aim to serve. Two concrete possibilities will be further explored. One is to see how ideas concerning social design and co-creation can be inserted in the curriculum in a more substantial way. An example is 'werkplaats' Crooswijk, which offers a practical framework for connecting students with authentic problems in thesis work. The other is to

explore – in terms of both content and cost-benefit – the set-up of an outpatient care system (in Dutch: *ambulatorium*) focused on mental health issues in which services are provided for the city of Rotterdam. Such an outpatient care system could also function as an interesting place to develop professional skills, and it offers access to new research possibilities.

1.6 Mainstreaming sustainability and DEI in education

Due to the mainstreaming ambitions regarding integrating sustainability as an integral part of our educational curricula, a first step for the coming years is to make the way in which we pay attention to these topics more visible and thus recognisable. We aim to explore ways to facilitate more sustainability-directed internships for students. In terms of DEI, the next crucial step is translating the vision into actionable goals and activities, shaping a comprehensive educational programme. Increasing collaboration through engagement to realise more impact is central to this process. To effect substantial change, it is essential to comprehend the intricacies of different groups within our organisation and society. This entails recognising opportunities, understanding prevailing circumstances and addressing urgent issues. Importantly, some historically underrepresented groups may remain less visible, as they face challenges in expressing their needs or showcasing their capacities. Their limited experience in such matters necessitates a proactive approach to engage them effectively. Outreach is a potent strategy in this regard. Engaging in outreach efforts not only fosters familiarity with our cosmopolitan target group and their unique needs and potentials, but also allows us to tap into more diverse networks. The insights gained from these interactions can be integrated into our educational programmes, ensuring that they resonate effectively with the diverse spectrum of our stakeholders, students and the broader Rotterdam area.

1.7 Improving educational support

A final but nevertheless important aspect regarding our education is that special attention will be given to the educational services that are provided for students and staff. During the last two years, our Commitment as a driving force project, funded by the EUR strategy, has paved the way for major improvements in our professional educational support processes and service orientation, closely aligning to the needs of students and staff. This line of working will be continued

2. Further improving the quality of our research funding and grant applications

This anchoring point has two overarching goals:

- to secure and improve the acquisition of external research funding, at least at the level of the performance in the past years;
- to enhance the research capabilities and innovation possibilities by modernising research infrastructure and implementing cutting-edge methodologies, with the aim of fostering open science and interdisciplinary collaboration and advancing academic research.

Our strategic research agenda is focused on collaboration and impact, investments in infrastructure and interdisciplinary research. It is important to mention that, within our school, there is room for both impact-driven and fundamental research. Both have their own value that we recognise and reward. Our strength mainly lies in making these types of research mutually reinforce each other. The two Gravity projects are good examples in this respect.

2.1 Securing and improving the acquisition of external research funding

In the face of diminishing education-driven income, the imperative to secure additional funding and strengthen our earning capacity presents an imminent challenge for the coming years. In comparison with other faculties, we currently maintain a relatively balanced income position, spanning first, second and third-stream funding. Although steps have been taken to enhance our success rate in securing second and third-stream funds, including European funding, further improvements are within reach. Two important developments in this respect are the trajectory to renew our funding strategy and the ongoing project to improve research support, possibly leading to the set-up of a research front office. It is becoming increasingly evident that obtaining second and third-stream and EU funding hinges on demonstrating the societal impact of our research, a point emphasised by the Strategy Evaluation Protocol (SEP). To systematically support this endeavour, the first step is to develop an ESSB impact strategy, as detailed in Section 3 below. The necessity to obtain other financial resources in addition to direct government funding implies that we have to redefine our perspective on fundamental, curiosity-driven research. ESSB still embraces the importance of this type of research. It is our challenge to develop a research agenda that is fuelled by a closer alignment of the societal agenda with the academic agenda of researchers.

2.2 Methodological innovation and research infrastructure

Strengthening the quality and success of our research funding necessitates investments in methodological innovation, particularly in relation to sector plan funding. A crucial advancement involves the continued professionalisation and modernisation of the Erasmus Behavioural Lab, a collaborative venture between ESSB and ERIM. Sustaining its attractiveness will involve ongoing investments in new technologies, such as virtual reality. Additionally, a collaborative infrastructure with the support of EUR and Erasmus MC will be implemented to facilitate fMRI research, particularly in the realm of brain-driven research within our faculty. These new research facilities can also be used for curiosity-driven, fundamental research (provided that this fits within the budgets). Notably, support will be extended, especially in relation to the sector plan, to enhance and encourage the use of experience sampling methods (ESM). These methods streamline the gathering and processing of data on daily activities, leveraging app technology and smart ware for a more nuanced understanding of

behaviour. To continue our success in Dutch Research Council (NWO) and EU grants, we need a good impact methodology, for which we need to invest in methodological innovation such as (social and participatory) design. This could be realised by expanding the EBL with a design lab.

2.3 Inclusive and engaged research

Methodological innovation transcends the incorporation of technological applications; it signifies a shift in data acquisition, recognising citizens and other stakeholders in the metropolitan area as potential co-creators in the research process. This evolution extends to interactive research methods, with an emphasis on co-creation. Engaging in the domain of inclusive research manifests a proactive dedication to involving historically underinvested populations. Inclusive research challenges the presumption of uniform experiences across various domains such as health (including mental health), policy making, behavioural change and others.

While scientific contributions exert a global impact, they are often based on only a subset of the population. Inclusive research counteracts this trend by embracing diverse perspectives, unveiling hitherto unseen consequences of exclusion. This approach presents avenues for equalisation, protection, upliftment, connection, equity promotion, truth dissemination, bias mitigation, dignity instillation, empowerment and democratisation. Examples include community-based research, inclusive citizen science and coproduction, living lab approaches and social design-oriented methods. Special attention will be given to the development, improvement and professionalisation of these interactive inclusive research methods and their support, with a particular focus on transdisciplinary collaboration and societal engagement.

2.4 The importance of collaboration

Attracting more funding underscores the increasing importance of collaboration across disciplinary boundaries within and outside ESSB. The past years have witnessed substantial strides in interdisciplinary research collaboration, evidenced by various programmes and initiatives that have successfully supported this movement. Our participation in the sector plans is based on collaboration, between both DPAS and DPECS, with other EUR schools and at the national level. Other examples include the Convergence initiatives, like Resilient Delta, Healthy Start, Health & Technology, Alpac and Pandemic & Disaster Preparedness, as well as collaboration with societal partners, including knowledge hubs (or '*kenniswerkplaatsen*') such as GovLab010, the new regional hub on Misunderstood Behaviour in Rotterdam-Rijnmond, BIG'R and the Healthy'R programme with the municipality of Rotterdam. In our new strategy, these initiatives will continue to be supported and stimulated, recognising the knowledge and networks created as instrumental in the formation of research consortia. To achieve synergy and greater coherence, we intend to explore options for organising collaboration at a more programmatic level, in addition to project-based collaboration, and to explore where we can focus on smart bundling and cooperation (e.g. Vital Cities and Citizens, Resilient Delta Initiative and the knowledge hub Liveable Neighbourhoods).

2.5 Mainstreaming sustainability in research

Aligning existing research with funding opportunities in the field of sustainability, positioning ESSB as an attractive partner contributing social and behavioural science perspectives to debates on climate change, the energy transition, water management, urban planning and mental health (e.g. climate fear), is an ambitious aspiration. Sustainability, as an interdisciplinary concept, provides avenues to connect our research effectively. Systematically organising this linkage in upcoming national and European funding schemes is crucial. Enhancing collaboration between researchers, our grants team and Erasmus Research Services' business developers is essential, along with developing a calendar of funding opportunities and providing optimal grant support.

Facilitating connections among interested researchers is a pivotal step, prompting the creation of an overview of researchers interested in sustainability issues and inclusive design. Seed money will be made available to kickstart this initiative.

3. Increasing the impact of research and education

The overarching goal of this anchoring point is to build on ESSB's strong focus and position on impact and engagement.

3.1 Developing a societal impact and engagement strategy

In the broader context of EUR, ESSB stands out with an impressive track record of impact, yielding numerous best practices. While impactful activities often arise ad hoc and project-driven, there is a recognised necessity to systematically safeguard attention to impact, for three particular reasons. Firstly, to take our impact activities to a higher level, fitting the EUR strategy that emphasises engagement as the third pillar, alongside research and education, signifying its crucial role in creating impact. Secondly, with the pursuit of additional research funding, addressing the question of research impact becomes pivotal. And thirdly, our vision on education also highlights impact-driven education. As part of our new strategy, we aim to develop a systematic impact strategy. To advance an impact strategy, crucial questions need to be addressed: to which societal challenges do we contribute, what kind of impact do we pursue and how can research, education and engagement help realise these ambitions?

3.2 Structural embedding of impact and engagement

Defining and making visible societal impact requires special attention, as well as recognising and rewarding the necessary qualities and competencies. Special attention is required for open science, as a key enabler of academic and societal impact. After defining the most important pathways to impact, specific training programmes for staff and professional services staff should be developed, coupled with embedding dedicated expertise, such as knowledge brokering, in the organisation. Collaborating with external stakeholders, in teaching innovation (as at EUC), but also particularly in the context of consortia for externally funded research programmes, demands new skills and will be integrated into the training programme. In line with the EUR impact strategy, we will structurally safeguard the importance of impact through the introduction of an ESSB impact officer, a new position within the ESSB governance structure.

3.3 Improving collaboration with stakeholders in the unique metropolitan ecosystem

Leveraging the metropolitan environment of Rotterdam to position ESSB as an attractive partner is a crucial aspect of the strategy. This extends beyond research consortia to impact-driven education, as exemplified by the Educational Master in Primary Education (EMPO). This master programme focuses on educating aspiring primary school teachers in a metropolitan environment, emphasising superdiversity and social inequality. An outreach strategy aims to position social and behavioural sciences as an attractive field of study for the superdiverse Rotterdam student body. The ESSB academy for lifelong learning also plays a role in impactful post-initial master education, utilising the regional reservoir of potential students. Sustainability goals, aligned with the EUR strategy, are a key focus, with plans for a dedicated ESSB paper series on sustainability to enhance visibility.

The commitment to be a socially impactful school calls for critical evaluation of collaborations that align with positive societal impact. Scrutiny of collaborations with industries like the fossil industry necessitates the development of a frame of reference to balance pros and cons for informed decision-making. The strategy aims to navigate uncertainties and contribute to ESSB's resilience, vitality and societal relevance, calling for collaborative efforts and a strategic vision for the near future.

4. Further strengthening of our organisation, governance and support

Our employees make the difference. We aim to further build our school as a great place to work and a great place to grow. The focus of this anchoring point is:

- to advance team science and team-based education so that this way of working becomes a distinctive part of the ESSB profile;
- to further improve support and facilities, geared towards the strategic goals and the developments within the organisation;
- to offer an attractive work environment for all ESSB employees.

4.1 Further developing the team-based school

Over the past two years, we have been working on transforming ESSB into a largely team-based school; this will be further developed and implemented in this strategic period. It is very important that, in the coming period, the multiannual team plans are aligned with the ESSB strategy, so that we can truly join forces in the implementation of our strategy.

In 2024, a new ESSB internal allocation model will be presented and implemented, recognising and supporting the different management roles within ESSB's governance structure and crucial for further development of the school. Next steps will be made in the development of a management information dashboard, especially to support the team leaders. A first version of the dashboard will be launched in 2024. The leadership programme to support team leaders in their role will be continued with special attention for the importance of team science and team-based education.

4.2 Talent management

ESSB is a front runner in 'Recognition & Rewards'. Important results have been achieved in terms of developing specific focus profiles for academic staff and related career paths, promotion policies, the use of narratives in assessments and the focus on team science and leadership. In this strategic period and in line with new EUR policies, instruments developed, such as our focus profiles for academic staff, will be evaluated and improved. Working with different profiles is seen as essential for making a next step in team science and reducing work pressure. Another important issue that we have to address is the diversity and inclusiveness of our teams, especially in relation to the representation of different cultural backgrounds in our teams.

In compliance with EUR policy, a faculty strategic talent management plan will be developed in 2024. This plan is an important strategic human resource management instrument, providing an overview of talent resources present and expected to be required in the coming years in order to fulfil ESSB's strategic goals. Special attention in the plan is given to the different types of chairs and professors. Diversity in the broadest sense will be an important point of reference in this plan.

4.3 Counteracting work pressure

Work pressure is a recurrent 'wicked' issue within ESSB that deserves our continuing attention. We have already taken measures, such as shortening our academic year and introducing the minimal meeting weeks. In the coming years, we will assess whether the way in which we are organised contributes to the perceived work pressure. This implies that we need to be critical towards the coordination and business processes in place. The new internal allocation model in relation to the team-based organisation forces us to focus on how processes can be made smarter and more transparent. We continue to make use of Lean approaches as we did during the past years, which led to successful interventions. The current way in which we have organised rather time-consuming research and educational assessment and accreditation processes will also be evaluated.

4.4 Improving professional services and facilities

During the past year, substantial steps have been taken in the further professionalisation of the professional services staff and processes. A good example is the successful front office for our students. The project to install a one-stop-shop for research support, funded by the EUR strategy, is in full swing and will be finalised in this strategic period. The experience gained will be used to further improve professional services and to close the sometimes-perceived gap between academic and professional services staff. The recent organisational change in the Faculty Office, with the introduction of clusters for education, research and business operations support, offers an excellent foundation for the further alignment of professional services with the team-based school.

The growth of our school, for instance as a result of the sector plans, in combination with the decreased office space that will be made available to us by the university, forces us to make fundamental steps towards a more flexible office environment that is both attractive to and supportive of team science, e.g. by creating different kinds of spaces for innovative and creative collaboration. A plan will be developed and implemented in the coming years, also

taking into account the planning of the general refurbishment of the Mandeville building.

4.5 Sustainability in operations

Last but not least, sustainability is important in the way in which our school is organised. However, when looking at the business support processes, our school is dependent on the EUR policies. We fully support the goals of our university to become more climate neutral, e.g. travelling, catering, energy and housing, and ensure that these are also implemented properly at the school level.

Joining forces

Equipped with a strategy crafted through multiple iterations with valuable input from our dedicated staff, we stand prepared to navigate the financial and political uncertainties ahead. While acknowledging the need for focus and discernment, we are mindful of the room for improvement and innovation, which is essential for sustaining ESSB as a dynamic and resilient institution deeply connected with society. This endeavour requires collective effort, as *Joining Forces* is not just a blueprint with actionable steps. *Joining forces* also serves to provide guidance to position ourselves in the envisaged future. Collaboratively, we aim to take these next steps forward together with all staff and students of ESSB.

Erasmus School of
Social and
Behavioural Sciences