

Groei en internationalisering

2

Groei en internationalisering

Afnemende studentaantallen vanaf de jaren 2010 dwongen de faculteit grondig na te denken over de nabije toekomst. Onder leiding van achtereenvolgens de decanen Henk van der Molen en Victor Bekkers stonden de jaren tien in het teken van groei, internationalisering, samenwerking en bestuurlijke hervorming. Op basis van hun visie en strategie transformeerde de Faculteit der Sociale Wetenschappen tot de huidige Erasmus School of Social and Behavioural Sciences.

Rode cijfers leiden tot ingrijpen

De komst van psychologie in 2001 zorgde voor een flinke impuls, omdat het een populaire studie bleek te zijn die veel studenten trok. Dit maakte dat de faculteit uit de rode cijfers kon opkrabben. Dit veranderde echter in 2011 en 2012 door sterk teruglopende studentaantallen. De in 2011 nieuw geïntroduceerde opleiding pedagogische wetenschappen kon daaraan weinig veranderen. Waar zich bij sociologie in 2010 nog 169 nieuwe studenten inschreven, bij bestuurskunde 266 en bij psychologie 300, zakten die aantallen in 2012 naar achtereenvolgens 82, 163 en 262. De terugval, een groot contrast met de topjaren tussen 2006 en 2010, baarde grote zorgen. Op de vertrouwde manier doorgaan was geen haalbare kaart meer, vooral toen de faculteit in 2013 bleek te kampen met een tekort van meer dan 800.000 euro. Dat tekort zou naar verwachting binnen enkele studiejaar nog verder oplopen: naar zo'n anderhalf miljoen euro. De schrik sloeg eenieder om het hart. Ingrijpen was noodzakelijk.

De eerste vraag die werd gesteld was hoe deze situatie had kunnen ontstaan. Het lag hoe dan ook aan de teruglopende studentenaantallen, vooral bij sociologie en bestuurskunde. Op macroniveau was vast te stellen dat de bekostiging per student steeds lager was geworden, hetgeen gevolgen had voor de inkomsten van de faculteit. Daarnaast was de faculteit gewend zeer kleinschalig onderwijs te geven, voor groepen van slechts twaalf studenten. Voor de wat kleinere bacheloropleidingen als sociologie, pedagogische wetenschappen en bestuurskunde werd dat een bijzonder dure aangelegenheid. De hoeveelheid personeel was nog altijd afgestemd op de hoge aantallen van weleer, alleen stonden die

twee zaken nu niet meer in de juiste verhouding tot elkaar. Een wijziging in de cao verbeterde die situatie niet: er ging meer geld naar personeelskosten dan verantwoord was.

Het waren niet de enige oorzaken. In 2011 liep ook de aanloopfinanciering van de nieuwe opleiding psychologie af, zoals dat bij nieuwe studies na tien jaar gebruikelijk is. Bovendien had het college van bestuur van de universiteit alle faculteiten een generieke bezuiniging van een miljoen euro opgelegd. Dat was geheel in overeenstemming met de tijdgeest. De naweeën van de kredietcrisis lieten zich overal in de samenleving gelden. Straffe bezuinigingen werden nodig geacht om het hoofd boven water te houden, niet alleen als land, maar ook als universiteit.

Rumoerige verhuizing

Afgezien nog van de noodzakelijke bezuinigingen werd de faculteit in 2013 op één locatie samengebracht, het huidige Mandeville-gebouw. Vóór dat moment bevonden de disciplines zich op verschillende plaatsen verspreid over campus Woudestein. Bestuurskunde en sociologie waren bijvoorbeeld gehuisvest in het M-gebouw (nu Van der Goot-gebouw), evenals het grootste deel van de ondersteuning. Psychologie zat in het naastgelegen T-gebouw (nu Mandeville-gebouw). Voor de onderlinge communicatie en vooral voor de samenwerking was dit een verre van ideale situatie.

Omdat de woningcorporatie die de bovenste verdiepingen van het Mandeville-gebouw had gehuurd was verhuisd, stond er in het toentertijd nieuwste bouwwerk van de campus opeens een grote hoeveelheid ruimte leeg. Naar die

verdiepingen verhuisden de tot voor kort elders gehuisveste andere onderdelen van de faculteit. Nadat de etages met het oog op de verhuizing flink waren verbouwd, konden de verhuisdozen worden ingepakt. De verhuizing, die gepland stond voor december 2013, kwam niet zonder slag of stoot tot stand. Per saldo moest de faculteit het in de nieuwe opzet doen met minder vierkante meters dan er voorheen beschikbaar waren en met beperkte kastruimte. Het hield in dat er veel minder eenpersoonskamers beschikbaar waren. Vrijwel iedereen moest er genoeg mee nemen de kamer met iemand anders te delen. Dat was anders dan alle voorgaande verhuizingen, toen er telkens meer ruimte bij kwam.

Alle onderdelen van de faculteit waren nu weliswaar voor het eerst in de geschiedenis bij elkaar gebracht, maar de universiteit had inmiddels de ruimtenorm aanzienlijk teruggebracht. Wilde de faculteit meer ruimte claimen, dan zou daarvoor flink in de portemonnee moeten worden getast. Zo'n claim was tegelijk onmogelijk: in het Mandeville-gebouw was niet meer ruimte beschikbaar dan de verhuisde woningcorporatie had achtergelaten.

Een aantal personeelsleden verzette zich tegen de verhuisplannen. 74 medewerkers van Bestuurskunde, Sociologie en het Onderwijsbureau zetten hun handtekening onder een petitie genaamd 'Stop de boekverbanning, geef ons professionele werkruimte'. De ondertekenaars waren vooral bang dat er in de nieuwe opzet op het hun toegemeten aantal vierkante meters geen plaats meer zou zijn om nog boekenkasten met vakliteratuur neer te kunnen

zetten. Bovendien verzetten ze zich tegen het plan omdat daarin te weinig eigen kamers waren opgenomen. De petitie haalde afgezien van enkele verzoenende gesprekken weinig uit.

De verhuizing ging gewoon door zoals gepland. Begin 2014 zat iedereen op zijn nieuwe plek. De faculteit was nu op elke verdieping een eigen pantry rijker. Dat gaf ruimte voor sociale interactie, die in de voorgaande situaties telkens had ontbroken. Er was nu ruimte genoeg waarin mensen gezamenlijk aan tafels konden lunchen. Ook waren er grote en kleine vergaerruimtes op de verdiepingen aangebracht. Bestuurskunde kreeg op de 17e verdieping meer kamers dan eerst gepland. De reacties op de verhuizing waren uiteindelijk positief. De door SoFa Magazine ondervraagde personen die allen bij de faculteit werkzaam waren, prezen de nieuwe gemeenschappelijke ruimtes en de kortere lijnen tussen de medewerkers, die daardoor mee contact met elkaar hadden.

Op naar een reorganisatieplan

Decaan Henk van der Molen stond in het jaar dat de faculteit haar 50-jarig bestaan vierde, voor de ondankbare opgave een reorganisatieplan te maken en bij elkaar een bezuiniging van 2,5 miljoen euro voor elkaar te krijgen. De eerste maatregel in juni 2013 bestond uit het afkondigen van een selectieve vacaturestop. Geen nieuwe krachten meer aantrekken was het bijna vanzelfsprekende begin om mogelijke bezuinigingen tot stand te brengen. Dit hield ook in dat er minder assistenten in opleiding (aio's) konden worden aangesteld, hetgeen leidde tot een terughoudender promotiebeleid dan tot dan toe gangbaar was. Verder kreeg het personeel het verzoek

ERASMUS UNIVERSITEIT



vakantiedagen zoveel mogelijk op te maken. Verder keek de decaan om zich heen om manieren te vinden die alsnog geld in het laatje zouden brengen. Vooral met de instroom van studenten was geld te verdienen. Het aantal studenten moest snel weer in een stijgende lijn worden omgebogen. Daarvoor waren er zeker mogelijkheden. Met ingang van het studiejaar 2013-2014 werd de numerus fixus van de bacheloropleiding psychologie verhoogd van 300 naar 400, waardoor meer studenten konden instromen. Het studiejaar daarop (2014-2015) ging de internationale bachelor psychologie van start. Het College van Bestuur had al eerder de wens te kennen gegeven dat de succesvolle opleiding Psychologie in een internationaal jasje zou worden gestoken en had hiervoor ook extra gelden ter beschikking gesteld. Met deze nieuwe, internationale variant waren op korte termijn studenten uit het buitenland te verleiden om voor Rotterdam te kiezen als stad van hun opleiding.

Het omvormen van al het studiemateriaal had heel wat voeten in de aarde. Alle registers werden opengetrokken om de programma-onderdelen van de studie zo snel mogelijk in het Engels te vertalen. Het probleemgestuurde onderwijs (pgo) moest in het Engels overgezet. Voor vaardigheidstrainingen en logboeken gold hetzelfde. In de hoop dat het aantal studenten binnen enkele jaren weer zou stijgen, werd alles op alles gezet om de internationale variant aan de studerende gemeenschap aan te bieden. Bestuurskunde had al een Engelstalig masterprogramma International Public Management and Policy, dat later een eigenstandige opleiding werd met een eigen Croho-nummer.

Daarnaast werd in 2016 de bachelortrack Management of International Social Challenges (MISOC) opgezet, eveneens gericht op vooral buitenlandse studenten. In tegenstelling tot bij de opzet van de internationale psychologie-opleiding was hier geen additionele financiering beschikbaar. Desondanks bleek MISOC, evenals de internationale bachelorvariant bij psychologie, spoedig een succesverhaal. Er kwamen veel buitenlandse studenten op af, al nam de werkdruk bij het onderwijzend en ondersteunend personeel wel navenant toe. Om alles in goede banen te kunnen leiden nam de behoefte aan uitbreiding van de internationale staf toe.

‘Samen samen vooruit’

Deze wens om het studentenaantal weer te doen stijgen was samengebracht in de visie ‘2017+'. Daarin waren vijf hoofdthema's samengebracht: internationalisering, samenwerking in het onderwijs, versterking van het onderzoek, harmoniseren van ondersteunende processen en, als laatste, het vormen van een nieuwe bestuursstructuur. De visie vormde het belangrijkste fundament voor en was belangrijk onderdeel van het reorganisatieplan dat de naam ‘Samen samen vooruit’ kreeg. In dit document werden alle voornemens verder uitgewerkt. Dit plan werd uiteindelijk op 30 juni 2015 door de faculteitsraad vastgesteld. En nadat een dag later ook het college van bestuur een akkoord had gegeven, kon de reorganisatie in de praktijk worden gebracht.

Een van de speerpunten was de internationalisering van de opleidingen. De faculteit moest zich ontwikkelen tot een internationaal aantrekkelijke plek om te studeren, ‘met een breed Engelstalig opleidingsaanbod op bachelor- en

masterniveau'. Daarnaast stond samenwerking hoog in het vaandel: meer samenwerking moest plaatsgrijpen in het onderwijs, met als gevolg dat bijvoorbeeld instromende studenten sociologie en bestuurskunde goeddeels dezelfde vakken zouden volgen. Een derde speerpunt vormde de versterking van het onderzoek, dat de razendsnel veranderende maatschappij nauwelijks kon bijhouden. Ook hier werd samenwerking het parool. Universiteitsbreed werd de voorkeur gegeven aan meer samenwerking, dus lag het voor de FSW voor de hand om in het reorganisatieplan hierbij aan te haken. Onderzoeksgroepen zouden niet alleen binnen hun eigen discipline moeten kijken wat zij konden betekenen, maar juist gebruik moeten maken van andere vakgebieden om gezamenlijk tot nieuwe inzichten te komen. Daarnaast werd ook de deur opengehouden voor nieuwe vormen van financiering van het onderzoek, anders dan alleen de bijdrage van het Rijk, doorgaans aangeduid als 'eerste geldstroom'.

Een ander onderdeel van het reorganisatieplan had betrekking op de capaciteitsgroepen die de faculteit op dat moment telde. Dat waren er vier: bestuurskunde, sociologie, psychologie en pedagogische wetenschappen. Elke capaciteitsgroep had zijn eigen bestuur en eigen examencommissie. De faculteit vaardigde naar universitaire overleggen dus telkens vier onderwijsdirecteuren, vier onderzoeksdirecteuren of vier voorzitters van examencommissies af, terwijl andere faculteiten telkens met één afgevaardigde volstonden. Dat bleek erg inefficiënt.

Om de reorganisatie gestalte te geven werden de vier capaciteitsgroepen ondergebracht in twee departementen. Bestuurskunde en sociologie

vormden samen één departement, psychologie en pedagogische wetenschappen het andere. De bezuiniging kwam er op neer dat vakgebieden van de studierichtingen die elkaar overlapten en veel raakvlakken hadden, met elkaar konden fuseren. Ook het aantal examencommissies werd teruggebracht: van vier naar één. Dat gold eveneens voor de onderwijsbureaus. Er bleef slechts één onderwijsbureau over.

Door op deze manier de organisatie van de faculteit tot haar essentie terug te brengen, kon er aanzienlijk efficiënter worden gewerkt. Bovendien waren juist op dit punt ook kosten te besparen. In het project Flow!, waaraan alle medewerkers van het faculteitsbureau deelnamen, was het mogelijk om processen te versimpelen, te vereenvoudigen en gelijk te trekken, waardoor er minder geld mee was gemoeid en alles sneller en gestroomlijnder kon verlopen. Maar ook was het een belangrijke stap in de organisatiecultuur, waarin samenwerking en voortdurende verbetering als doelen werden nagestreefd.

De grote vraag in dit reorganisatietraject was uiteraard hoeveel banen het zou kosten. Een bedrag van zo'n 2,5 miljoen euro aan bezuinigen komt al snel neer op 25 tot 35 arbeidsplaatsen. De vacaturestop leverde een flinke bijdrage. Bovendien was het 'natuurlijk verloop' groot: tijdelijke arbeidscontracten werden niet verlengd of mensen bereikten de pensioengerechtigde leeftijd. Bij de laatste categorie bepaalde het college van bestuur dat een aantal mensen die nog enige tijd van hun pensioen waren verwijderd, met een speciale voorziening die resterende tijdspanne toch nog uitbetaald kregen. Bovendien



vertrok er van het wetenschappelijk personeel een aantal naar een andere betrekking of universiteit. Ook onder het ondersteunend personeel was het natuurlijk verloop groot, waardoor uiteindelijk slechts van een beperkt aantal mensen door gedwongen ontslag afscheid moest worden genomen. Daardoor liet deze ingreep wel zijn sporen na.

Twee jaar beraadslagen

Op financieel gebied moest de visie '2017+' waarborgen dat de faculteit op korte termijn weer in de zwarte cijfers terecht zou komen door de te verwachten toenemende studentenpopulatie. Omdat langdurige beraadslagingen met de faculteitsraad over de reorganisatie nodig waren, strekte de voorbereiding van het proces zich over twee jaar uit, waardoor de soep uiteindelijk niet zo heet werd gegeten als hij aanvankelijk was opgediend. Bovendien kwamen er nog tijdens de besprekingen alweer meer studenten af op de nieuwe studierichtingen die vooral in het leven waren geroepen om een internationaal publiek aan te spreken. De bacheloropleiding Management of International Social Challenges (MISOC) trok meteen zo'n tachtig belangstellenden, waardoor de donkere wolken die zich boven de faculteit hadden samengepakt al weer wat openbraken, nog voordat de reorganisatie goed en wel in werking was getreden.

De programma's voor internationale studenten zorgden inderdaad, zoals verwacht, voor een flinke aanwas van het aantal studenten. Voor de docenten maar ook het ondersteunend personeel nam de werkdruk toe, vooral wanneer ze in het Nederlands en in het Engels college moesten geven.

Een nieuwe naam

De internationalisering van de opleiding had ook haar weerslag op de benaming van de faculteit. Had die vanaf de oprichting in 1963 tot 2016 eenvoudig in het Nederlands Faculteit der Sociale Wetenschappen geheten, de tendens bestond om tot een 'verengelsing' van de namen over te gaan. Zo werd de FSW in de internationale communicatie al Faculty of Social Sciences genoemd. In dat laatste jaar leek dat een niet meer te handhaven benaming. Nu er steeds meer studenten uit het buitenland in de collegebanken zaten, werd een naamsverandering urgenter, vooral nu andere faculteiten een voor een kozen voor een benaming die begon met 'Erasmus School of', waarna de naam of namen van de belangrijkste opleidingen volgden.

De naam veranderde in een Engelstalige: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB), waarbij Psychologie en Pedagogische Wetenschappen Behavioural vertegenwoordigden en Sociologie en Bestuurskunde de component Social representeerden, al duurde het enige tijd voordat ook het college van bestuur zich achter die wijziging had geschaard. Toen eenmaal de nieuwe naam gekozen was, vond in september 2017 de grote omschakeloperatie plaats. Niet alleen het briefpapier moest worden aangepast, maar ook de eigen website van de faculteit moest van de nieuwe naam worden voorzien. Vele externe partijen moesten op de hoogte worden gebracht. Daarnaast was het een vereiste dat de facultaire gemeenschap de nieuwe naam in haar hart zou sluiten. Dit gebeurde op 1 september 2017 met een feestelijk moment.

Eerder al hadden de twee met de reorganisatie in het leven geroepen departementen andere namen gekregen. Bestuurskunde en Sociologie opereerden onder de naam Department of Public Administration and Sociology (DPAS) en Psychologie en Pedagogische Wetenschappen waren verdergegaan onder de naam Department of Psychology, Education and Child Studies (DPECS).

Pedagogische Wetenschappen in een levend laboratorium

Pedagogische Wetenschappen ontwikkelde zich minder dan verwacht tot een populaire studie. In 2011, het begin van de opleiding, schreven zich 108 studenten in, in 2013 waren het er 118. Aanvankelijk was verwacht dat er jaarlijks 200 studenten zouden instromen. Pas in 2020 kwamen de aantallen studenten daar enigszins bij in de buurt. De reden om deze studierichting te beginnen had alles te maken met de omgeving: de stad Rotterdam, met veel wijken op achterstand en talrijke leerlingen die dagelijks te kampen hebben met leerproblemen en daarbij hulp kunnen gebruiken.

Terwijl ESSB de stad Rotterdam bij voorkeur zag als een levend laboratorium waar tal van belangwekkende gegevens uit waren te destilleren, gold dat ook voor de pedagogische wetenschappen. In Rotterdam moest het mogelijk zijn de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van onderwijsachterstand in de praktijk te brengen. Ook konden studenten pedagogische wetenschappen op veel plaatsen in de stad gemakkelijk een stageplek krijgen. Bovendien ontstonden er al snel samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld instellingen die zich bezighielden met

jeugdzorg en speciaal onderwijs. Daarmee kreeg ook de opleiding Pedagogische Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit al snel na de introductie een op de praktijk gericht karakter met als zwaartepunt een grootstedelijke invalshoek, zoals dat door de jaren heen voor meerdere opleidingen aan ESSB was gaan gelden.

In het aantal studenten pedagogische wetenschappen kwam pas na het studiejaar 2019-2020 verandering. Voor dat jaar had zich een recordaantal van bijna 1000 studenten Psychologie ingeschreven. Dat bleek te veel voor de onderwijscapaciteit. Vanaf het daaropvolgende studiejaar werd met een numerus fixus het aantal studenten psychologie vastgesteld op 600, een getal dat voor het onderwijzend en ondersteunend personeel nog te behappen was. De Erasmus Universiteit en de Universiteit van Tilburg waren de enige universiteiten in het land die gedurende het studiejaar 2019-2020 geen numerus fixus bij psychologie hadden ingesteld. De limiet op het aantal studenten had als gevolg dat er meer studenten op pedagogische wetenschappen afkwamen. Wellicht werd de opleiding toen gezien als een goed alternatief voor wie niet door de decentrale selectie bij psychologie kwam.

Evaluatie van de reorganisatie

In 2018 werd het de hoogste tijd om de doorgevoerde reorganisatie te evalueren. Het was 'waarschijnlijk de grootste reorganisatie in [de] geschiedenis' van de faculteit, meldde het evaluatierapport al in de eerste zin. Een commissie van evaluatoren had de reorganisatie scherp tegen het licht gehouden en had haar bevindingen in het rapport kenbaar gemaakt. Wat nog het meeste was opgevallen was de toename van

Erasmus University College

Na de komst van nieuwe opleidingen als psychologie en pedagogische wetenschappen begon in 2013 de discussie of de faculteit er nog een ander fenomeen bij kon krijgen, het Erasmus University College (EUC). Dit viel na zijn oprichting in 2011 eerst direct onder het college van bestuur. De uitkomst van de discussie was dat het EUC met ingang van 1 juli 2014 bestuurlijk en organisatorisch deel uitmaakte van de FSW. Op 1 januari 2015 nam de FSW ook het financieel-administratieve deel van het EUC voor haar rekening. Het EUC is een universitaire instelling waarvan de principes zijn overgewaaid uit de Verenigde Staten en Groot-Brittannië. Het kenmerkt zich door een breed curriculum dat doorgaans bestaat uit Liberal Arts and Sciences, door de nadruk op het internationale karakter van de opleiding, en omdat het zich richt op de meest getalenteerde studenten, die pas na een strenge selectie tot het EUC worden toegelaten. In Rotterdam wonen de studenten in het eerste jaar bij elkaar in een gebouw aan het Stadhuisplein.

De Liberal Arts and Sciences die op het EUC worden gegeven strekken zich uit over talrijke studiegebieden, zowel aan de alfa-, de bèta- als de gamma-kant der wetenschappen. Aankomende studenten kunnen het eerste jaar allerlei vakken uitproberen om zich vervolgens verder te bekwamen in de studierichtingen die het beste bij hen passen. Een University College is een *must have* voor universiteiten die zich willen profileren als aantrekkelijk voor buitenlandse studenten. Het Erasmus University College is ondergebracht in de Rotterdamse binnenstad, aan de Nieuwemarkt, in het gebouw dat van 1923 tot 1983 dienst deed als centrale bibliotheek. Na de verhuizing van de bibliotheek naar een nieuw onderkomen aan de Binnenrotte, onderging het een ingrijpende verbouwing en deed het enige tijd dienst als onderwijsmuseum. In 2011, het jaar waarin het EUC werd opgericht, onderging het gebouw, dat eigendom is van de gemeente Rotterdam, een nieuwe metamorfose om aan deze prestigieuze universitaire instelling onderdak te kunnen bieden. De opleiding moest wel even geduld hebben, want de renovatie duurde nog voort tijdens de start van het EUC. Ze was daarom ook eerst in een tijdelijke plek in de stad ondergebracht.

de werkdruk, die direct samenhang met de toestroom van buitenlandse studenten.

Internationalisering was een van de speerpunten geweest van de reorganisatie, en inderdaad kwamen veel studenten uit het buitenland op de faculteit af, maar er bleek een keerzijde aan deze ontwikkeling. ‘Neem de signalen rond werkdruk serieus en besteed er aandacht aan,’ luidde dan ook een van de aanbevelingen in het evaluatierapport. Velen van de betrokkenen hadden de indruk dat de invoering van de Engelstalige opleidingen wel erg snel was gegaan en onder grote druk tot stand was gekomen, waarbij niet geheel was onderkend hoeveel extra werk dit met zich mee zou brengen. Ook werd een gemis ervaren aan *native speakers* om het onderwijs in het Engels te geven. Toch was een van de toekomstgerichte adviezen van het rapport om de internationalisering als aandachtspunt onverminderd te handhaven.

Er waren ook dingen goed gegaan, bleek uit het rapport. Het dreigende financiële tekort van de faculteit was al snel ten goede gekeerd. In 2017 was er alweer sprake van een begroting zonder tekort. Sterker nog: ‘Ten opzichte van de begrotingen van voor de reorganisatie is er over de afgelopen jaren een resultaat geboekt van circa 3 miljoen euro hoger dan initieel begroot per jaar.’ Het rapport was opgetogen over die uitkomst: ‘Een prestatie van formaat’. Het aantrekken van studenten uit het buitenland toonde hier zijn succesvolle kant.

Al met al viel de evaluatie goed uit voor de herstructurering, al tekende de commissie daar direct bij aan dat een aantal van de reorganisatie-

plannen nog steeds in het stadium van uitvoering verkeerden. Op het gebied van samenwerking was meer visie nodig, luidde een van de aanbevelingen. Samenwerking kon ook meer worden gestimuleerd en was bovendien nodig tussen de wetenschappelijke staf en het ondersteunend personeel. Het faculteitsbestuur en de decaan zouden zichtbaarder kunnen opereren ‘op alle lagen van de faculteit’.

Van jaarplannen naar een echte strategie ‘Meeting the future society’

Nadat psycholoog Henk van der Molen acht jaar en vier maanden decaan van de faculteit was geweest, gaf hij op 1 januari 2018 het stokje over aan bestuurskundige Victor Bekkers. Het eerste wat de nieuwe decaan deed, was het beleggen van een aantal rondetafelgesprekken met talrijke personeelsleden om met elkaar te spreken over de toekomst en over de voor de faculteit uit te stippelen strategie. De bijeenkomsten, die bij het EUC plaatsvonden, waren druk bezocht. Bij elke bijeenkomst schoven per tafel acht tot tien mensen aan, die na een korte inleiding door de decaan met elkaar in gesprek gingen. Bijzonder was dat er bijeenkomsten waren tussen mensen die voor het eerst met elkaar kennismaakten. Verschillende thema’s werden tijdens deze gesprekken na de inleiding door de decaan aangesneden, zoals de vragen: ‘Wie zijn wij?’, ‘Hoe zit het met onderzoek en impact?’ of ‘Wat is de taak van het onderwijs?’

Tijdens de gesprekken kwamen verschillende thema’s bovendrijven die betrekking hadden op de vraag welke kwaliteiten de faculteit nodig had om de gestelde doelen tot stand te brengen.

Daaruit vloeide de wens voort om een ander strategisch personeelsbeleid op te zetten. Hierin moesten nieuwe uitgangspunten worden ontwikkeld voor het erkennen en waarderen en voor het aannemen van mensen die niet voldoen aan het waarschijnlijk enigszins imaginaire ideaal dat iemand zowel een begenadigd onderwijzer als onderzoeker zou moeten zijn, het veelgenoemde ‘schaap met vijf poten’. Omdat het uitgangspunt is dat iemand alles moet kunnen en er anders nauwelijks mogelijkheden voor een succesvolle carrière zouden bestaan, kwam uit de gesprekken een verlangen naar andere perspectieven tot uitdrukking. Als gevolg hiervan wilde de faculteit de medewerkers de gelegenheid bieden om voor een bepaald ‘profiel’ te kiezen, waarbij bijvoorbeeld het geven van onderwijs meer gewaardeerd en erkend zou worden. Hiermee liep ESSB voorop, aangezien de visie dat iedere wetenschapper eigen, unieke kwaliteiten bezit naadloos aansloot bij het latere, door de gezamenlijke kennisinstituten gelanceerde landelijke programma van ‘Erkennen en Waarderen’. Het was slechts een van de voorbeelden die uit de discussies voortkwamen. Ook op andere gebieden, zoals onderzoek en onderwijs, kwamen veel bruikbare ideeën naar voren.

Een dergelijke strategie was nieuw bij de faculteit. Er bestonden tot dan toe alleen plannen voor hooguit een jaar. In de strategie, die in de zomer van 2018 klaar was en de naam ‘Meeting the future society’ kreeg, werd bovendien beschreven hoe de inmiddels aardig opgelopen financiële reserves (bij elkaar 5,4 miljoen euro) het beste geïnvesteerd konden worden. Dat leidde tot het inrichten van vier strategische pijlers, te weten: Behavioural Change, Organisational Dynamics

in the Digital Society, Global Social Challenges en Vital Cities and Citizens. Binnen deze pijlers zouden nieuwe onderwijs- en onderzoeksprogramma’s vorm en inhoud worden gegeven, vooral op grond van samenwerking tussen de disciplines bestuurskunde, sociologie enerzijds en de gedragswetenschappen psychologie en pedagogische wetenschappen anderzijds. Met name het masteronderwijs werd versterkt. Daarnaast werden ook al bestaande strategische programma’s zoals Vital Citizens and Cities uitgebreid en werden twee nieuwe hoogleraarposten – gekoppeld aan twee van de vier pijlers – ingesteld. Ook de slagkracht van de ondersteuning werd verbeterd. Met deze strategie, zo was de overtuiging van Victor Bekkers, lag de weg open om de faculteit verder te ontwikkelen.

Verandering in *governance*

De groei die de faculteit in de jaren tien doormaakte, was niet alleen gebaat bij een nieuwe strategie, maar ook bij een aanpassing van de bestuursstructuur. De sturing op onderwijs en onderzoek lag nog altijd op het niveau van de capaciteitsgroepen en dat leidde tot versnippering en een vaak inefficiënte manier van werken. Bovendien eiste de EUR dat elke faculteit een vice-decaan onderwijs en een vice-decaan onderzoek had, ter versterking van een meer per kolom geïntegreerde manier van besturen. Toen in juni 2019 de termijnen van de twee onderwijsdirecteuren en twee onderzoeksdirecteuren die ESSB op dat moment rijk was, afliepen, greep de faculteit de gelegenheid aan om de *governance* ingrijpend te veranderen. Zo werden Bram Steijn, hoogleraar bestuurskunde uit DPAS en Semiha Denктаş, hoogleraar psychologie afkomstig uit DPECS, respectievelijk tot vice-decaan

Een poging tot fusie

In de loop van 2018 werd een poging gedaan ESSB met de Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC) te laten fuseren. Ditmaal was het verzoek afkomstig van de interim-decaan van de ESHCC, die bij haar aanstelling van het college van bestuur van de universiteit opdracht had gekregen onderzoek te doen naar het beste scenario voor het voortbestaan van de faculteit, die op dat moment financieel in zwaar weer verkeerde. Zij kwam na haar benoeming op 1 maart al snel tot de conclusie dat een fusie de beste garantie bood. Pas in de loop van het nieuwe jaar 2019 werd ook de beoogde fusiepartner ESSB bij het verhaal betrokken, nadat het voorstel eerst was 'gedropt' tijdens een van de vergaderingen van de faculteitsraad van de ESSB met het verzoek de materie vertrouwelijk te behandelen.

Het College van Bestuur nam de aanbeveling van de interim-decaan over. De bedoeling was de fusie zo snel mogelijk te laten plaatsvinden. Nadat de beide faculteiten in de zomer van 2019 administratief met elkaar zouden samensmelten, zou het resterende deel van de fusie daarop snel moeten volgen, zonder dat een en ander gevolgen zou hebben voor het personeel. Op die manier zou volgens het persbericht van de universiteit een 'krachtige faculteit' ontstaan 'op het gebied van de humanities en social sciences met een ambitieuze, inhoudelijke, interdisciplinaire en onderscheidende agenda en robuuste organisatie'. De nieuwe naam was ook al duidelijk: Erasmus School of Humanities, Social and Behavioural Sciences (ESHSB).

De goedkeuring van beide faculteitsraden leek in de voortvarendheid van het college van bestuur slechts een formaliteit. Maar zo eenvoudig lag het niet. Veel medewerkers van de ESHCC verklaarden zich tegen een fusie. De faculteitsraad van ESHCC, die nauw overleg voerde met die van de ESSB, bracht vervolgens een 'volledig negatief advies' uit over de fusie. Binnen de faculteitsraad van de ESSB brandde de discussie in april 2019 los. Hoewel het College van Bestuur vooral de kansen op samenwerking benadrukte, zag de faculteitsraad van de ESSB vooral een financieel risico. Bovendien vond de raad dat alles wel erg van bovenaf leek te worden opgelegd. De weerstand die op verschillende niveaus in het proces aan de oppervlakte kwam, leidde tot een dusdanig wisselend en gering draagvlak dat het college van bestuur het fusieplan uiteindelijk introk.

onderwijs en vice-decaan onderzoek benoemd. Daarnaast kwam het meer operationele management van onderwijs en onderzoek binnen de verschillende departementen nu bij de programmadirecteuren onderwijs en onderzoek te liggen.

De omzetting betekende ook een verandering in de samenstelling van het managementteam van de faculteit. Dat bestond vanaf dat moment uit de twee nieuwbenoemde vice-decanen, de decaan en de directeur bedrijfsvoering Mariette de Jong. Het grote voordeel van de governancewijziging was dat er meer ruimte was om de inhoud en kwaliteit van datgene wat binnen de kolommen van onderwijs en onderzoek ter hand werd genomen, in samenhang te besturen. Niet alleen leidde dit tot efficiencywinst, maar ook tot kwaliteitsverbeteringen. Voorheen was er sprake van een relatief grote versnippering en was de sturing vooral gericht op de financiën en het HR-beleid van de departementen. Het managementteam was bovendien beter in staat perspectieven van onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en strategie aan elkaar te koppelen en met elkaar te verbinden.