

Jaarplan 2025

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Datum	31.10.2024
Versie	1.0 DEF
Status	Approved by CvB and FSW Joint Assembly
Opstellers	Faculteitsbestuur, Business Controller, Directeur Onderwijs, Hoofd Onderzoeksbureau, HR-adviseur

1.	Dashboard	3
2.	Beleidsprioriteiten faculteit	4
3.	Onderwijs	5
3.1.	Belangrijkste ambities en speerpunten Onderwijs in 2025	6
3.2.	Kengetallen onderwijs	8
3.3.	Kwaliteitsmiddelen	9
3.4.	Kwaliteitszorg onderwijs.....	10
4.	Onderzoek & Impact	15
4.1.	Ambities en speerpunten Onderzoek & Impact	15
4.2.	Externe onderzoeksfinanciering	16
4.3.	Kwaliteitszorg Onderzoek	17
4.4.	Opleiding, begeleiding en welzijn van promovendi.....	19
5.	Mens en Organisatie	21
5.1.	HR-thema's	21
5.1.1.	Toelichting kengetallen	21
5.1.2.	FTE-aantallen.....	21
5.1.3.	Thema's	21
5.1.4.	Privacy	23
5.1.4.1.	VU-brede privacy prioriteiten	23
5.1.4.2.	Concrete verbeterplannen.....	24
5.1.5.	Kennisveiligheid.....	24
6.	Financiën	26
6.1.	Hoofdlijnen van de begroting	26
6.2.	Reflectie prioriteiten centrale medezeggenschap	26
6.3.	Exploitatiebegroting.....	28
6.4.	Investeringsbegroting	29
6.5.	Projecten kwaliteitsmiddelen	29
6.6.	Starters- en stimuleringsbeurzen.....	30
6.7.	Bijsturingsvoortgang	31
7.	Risicomanagement.....	33
7.1.	Risicobereidheidsverklaring.....	33
7.2.	Inventarisatie en analyse van de belangrijkste risico's.....	34
8.	Bijlage Begroting SAC	38

1. DASHBOARD

	Plan	Progn	Plan	Werk	Werk
Onderwijs	25/26	24/25	24/25	23/24	22/23
- Instroom BA (EOI)	570	541	545	504	447
- Instroom PM (EOI) (m.l.v. werk 20/21)	320	292	361	320	311
- Instroom MA (EOI)	800	786	718	632	598
- Instroom Totaal (EOI)	1690	1.619	1.624	1.456	1.356
- % Internationale instroom	12%	14%	10%	14%	12%

	Plan	Progn	Plan	Werk	Werk
Onderzoek	2025	2024	2024	2023	2022
- Promoties #	23	20	18	14	19
- KNAW-lidmaatschappen, totaal #	1	1	1	1	1
- Nieuwe toekenn. VI/ERC/MC /OC	15	11	10	8	7
- Participatie H2020 (€k) (excl ERC)	725	450	nvt	600*	600*
- % Baten 2e Geldstroom	4%	4%	4%	4%	6%
- % Baten 3e Geldstroom Onderzoek	9%	9%	9%	9%	9%

	Plan	Progn	Plan	Werk	Werk
Valorisatie	2025	2024	2024	2023	2022
- Actieve Spin-offs #	0	0	0	0	0
- Deelnemers aan LLO (PGO, HOVO etc) :	nvt	nvt	nvt	nvt	148
- Aantal keren genoemd in media	nvt	nvt	nvt	nvt	554

	Plan	Progn	Plan	Werk	Werk
HRM	2025	2024	2024	2023	2022
- Fte (gemiddeld cumulatief/SAP) #	276	272	280	259	257
- % Gevoerde jaargesprekken (80%)	80%	80%	80%	40%	30%
- % BKO (85%)	85%	83%	85%	83%	89%
- % afgeronde nevenwerktaak (bijz) hgl	nb	nb	nb	nb	nb
- % Vrouwelijke hgl. (35%)	36%	36%	36%	37%	28%
- % Ziekteverzuim	4,0%	3,7%	4,0%	4,0%	4,3%
- Verzuimfrequentie: # verzuimmeldingen/# mw in dienst					
- % OBP	17%	17%	18%	18%	17%
- % Opleidingskosten/loonkosten (1%)	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%	0,6%
- % Verloftegoed/loonkosten (2,6%)	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	4,0%
- % Tijdelijk onderwijsgevend wp (sector max 13,5%)	24%	24,6%			
- % Participatiebanen	60%	57,0%			

	Plan	Progn	Plan	Werk	Werk
Financiën	2025	2024	2024	2023	2022
- Omzet (€m)	48,3	48,4	48,1	39,9	38,8
- 2e Geldstroom (€m)	2,1	2,1	2,1	1,6	2,3
- 3e Geldstroom Onderzoek (€m)	4,3	4,3	4,3	3,7	3,6
- 3e Geldstroom Onderwijs (€m)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3
- B.W. Collegegelden (€m)	1,2	1,1	1,1	0,9	0,8
- Resultaat (€m)	0	1,5	0,7	-1,6	-0,1
- GPL (€k)	96,6	97,0	92,2	90,4	87,0
- Externe inhuur (€m)	0,1	0,1	0,7	0,1	0,3
- Fte (gemiddeld doorbelast)	276	266	276	257	258

*incl. ERC

2. BELEIDSPRIORITEITEN FACULTEIT ¹

The strategic priorities of the Faculty of Social Sciences remain in principle the same as in the previous year; however, the context has changed and contains implications for our speed and mode of implementation. Priorities, context and implementation are explained in this section.

- 1) The Faculty of Social Sciences remains committed to reforming its educational portfolio to better align with society and labour market of the future. The review has now been completed and resulted in a memorandum outlining a future picture of the portfolio of FSW and, from 2025, the School of Social Sciences. The impact of the “Wet Internationalisering in Balans” is already pre-emptively showing for individual programmes (drop in bachelor enrollment) while the nationwide budget cuts for higher education will require greater attention to the costs of education. We do not expect that the impending integration with FGW and FRT will require this outline to be substantially modified. It is possible that interdisciplinary programmes or tracks will be easier to realize as part of the faculty integration.
- 2) The faculty wishes to further expand its societal and academic impact (and make existing impact more visible).
- 3) The faculty wishes to attract larger-scale research funding and larger volumes from societal stakeholders via philanthropy. The former is progressing as planned. The latter has proved more difficult than expected and requires continued attention.
- 4) The faculty will implement the academic profiles linked to Erkennen & Waarden (including as a catalyst to the abovementioned two priorities).

These priorities are an extension of those mentioned in the plan for 2024. However, relative to the current year, the organizational as well as the intellectual environment are set to change. This requires additional priorities:

- 5) Organizationally, the faculty will undergo a planned, selective process of integrating with professional staff teams from currently neighbouring faculties; intellectually, the faculty will gradually become part of a combined and confident academic environment of the social sciences and humanities.
- 6) The faculty board and department heads have all committed to multi-year fiscal scenarios to be implemented with planned turnover (instead of downsizing) while concurrently avoiding an increase in work pressure as far as possible.

The faculty board acknowledges dilemmas posed by the sum of the abovementioned priorities. They require specific implementation goals. These are:

- The exploration and subsequent development of 2 new programmes and the start of an entirely renewed master in our educational portfolio while concurrently reducing the overall amount of academic faculty member contact time per student in the social sciences relative to 2024. (Following a possible merger new, volume-generating joint programmes can also be identified in 2025)
- The increase in media & policy-impact (relative to 2024) while concurrently increasing the volume of applications to hitherto new sources of external funding by ca. 15%
- The increase in published research output from the mission-specific labs founded in 2023
- The use of (E&W)-focus areas for all faculty promotion cases and professorial nominations; similarly, a roll-out of focus areas for regular yearly reviews
- The identification and eventual funding of ca. 3 major scholarly initiatives between existing faculty members of the future schools befitting a leading faculty of social sciences & humanities

¹ dit deel in het Engels zodat het (zoals elk jaar) aan alle medewerkers van FSW kan worden doorgestuurd

3. ONDERWIJS

In 2023 en deels in 2024 is een review van het portfolio van opleidingen uitgevoerd. De context waarbinnen de review is uitgevoerd is sinds die tijd sterk veranderd: er ligt het voorgenomen besluit van een facultaire fusie, de Wet Internationalisering in Balans zal zorgen voor een sterke reductie in de instroom van internationale instroom, en eerder toegezegde extra middelen (sectorplan, rolling grants) zullen waarschijnlijk (deels) verdwijnen.

We zijn van mening dat de ideeën die zijn ontwikkeld in het kader van de portfolio review alleen maar urgenter worden in deze nieuwe context. Er zal een strijd om de Nederlandse student komen waarin FSW programma's moet kunnen laten zien die onderscheidend en relevant zijn. Tegelijk zal het kostenaspect nog meer dan voorheen een belangrijkere rol gaan spelen in de afspraken met de opleidingen. Wij komen in deel 3 van de onderwijsparagraaf hierop terug.

Op basis van de review zijn afspraken gemaakt die richtinggevend zijn om het FSW-portfolio zodanig inhoudelijk en didactisch vorm te geven dat de opleidingen toekomstbestendig en aantrekkelijk voor studenten zijn en goed voorbereiden op wat de arbeidsmarkt en de samenleving nodig heeft. Afgesproken is het volgende:

- een aantal maatschappelijke thema's laten we geprononceerder in de curricula naar voren komen. Het zijn thema's waar de VU en Sociale wetenschappen sterk in zijn. Dat zijn bijvoorbeeld bestuurskundige thema's, veiligheid en gezondheid;
- specifieke aandacht voor technologie, een thema uit het Sectorplan waar de VU zich aan gecommitteerd heeft;
- vanuit dergelijke thema's bieden we meer interdisciplinair onderwijs aan. Dergelijke maatschappelijke vraagstukken vragen immers om een benadering vanuit verschillende disciplines;
- transdisciplinair onderwijs om de brug naar de arbeidsmarkt en samenleving te slaan en de relevantie van de stof helder te maken;
- de Faculteit Sociale wetenschappen wil het onderwijs flexibeler maken om zo nieuwe doelgroepen aan te trekken en tegemoet te komen aan de onderwijsbehoeften van toekomstige studenten. Concreet onderzoeken we cross-overs en parttime varianten met online onderwijs.

In 2024 hebben de opleidingen hun plannen met het Faculteitsbestuur besproken en zijn er ideeën ontwikkeld voor twee nieuwe interdisciplinaire opleidingen waarbij samengewerkt gaat worden met andere faculteiten, of andere instellingen en stakeholders buiten de universiteit. De basis voor dergelijke samenwerkingen wordt in de laatste maanden van 2024 en in 2025 uitgewerkt. Daarnaast hebben opleidingen -soms vergaande- voorstellen voor inhoudelijke en didactische vernieuwingen. Al deze plannen moeten ertoe bijdragen dat het onderwijs van de Faculteit voor Sociale Wetenschappen een stevigere financiële basis krijgt. Daarnaast hebben de studenten een enquête uitgezet om de aantrekkelijkheid van de *student journey* zoals onze studenten deze ervaren, in kaart te brengen. De plannen van de opleidingen worden naast de aanbevelingen uit het verslag over de enquête gelegd.

Terugblik op 2024

Een aantal veranderingen is al in gang gezet. Er ligt een uitgewerkt plan om de inhoud van de Research Master Social Sciences for a Digital Society een scherper profiel te geven en de track AI & Governance in de Master Bestuurskunde is in september 2024 van start gegaan. Het accent op technologie in beide programma's is een uitwerking van een van de vijf hoofdlijnen uit het portfolioreview.

Activerend en blended learning

FSW heeft een blended learning team dat samen met de dedicated onderwijskundige van CTL en de verantwoordelijke beleidsmakers docenten ondersteunt en enthousiasmeert om vernieuwingen in hun onderwijs door te voeren met als doel studenten te activeren in hun leerproces, met gebruikmaking van ICT-tools. Deze vernieuwingen zijn lastig te kwantificeren. Onderwijsvernieuwing is immers een continu proces,

niet iedere vernieuwing geeft het gewenste (meetbare) resultaat en docenten gaan en komen en passen de cursus aan op hun wensen. Veel aandacht is uitgegaan naar verantwoord gebruik van AI, i.c. Chat GPT en het Chat GPT-proof maken van de toetsing. Activerend onderwijs maakt integraal onderdeel uit van de vernieuwingen van de opleidingen in het kader van het portfolioreview. Vernieuwingen moeten altijd ertoe leiden dat studenten geactiveerd worden.

Transdisciplinair en interdisciplinair onderwijs

De afdelingen van FSW hebben een dedicated netwerkcoördinator die stakeholders buiten de universiteit aan opleidingen probeert te binden ten behoeve van het transdisciplinaire onderwijs. Er worden stakeholdersbijeenkomsten georganiseerd en de database van DURF is inmiddels gevuld met bedrijven en organisaties waarmee FSW samenwerkt in transdisciplinaire onderwijsprojecten. Transdisciplinair onderwijs is geen makkelijke vorm van onderwijs. Het vergt veel overleg, projecten gaan soms niet door. Toch hebben vrijwel alle opleidingen -zowel bachelor- als masteropleidingen- aangegeven om in het kader van het toekomstbestendig maken van hun opleiding hierop in te willen zetten: de brug naar de samenleving moet gelegd en onderhouden worden. Interdisciplinair onderwijs heeft zich verder ontwikkeld maar daar gaat FSW in 2025 verder stappen inzetten. De Social Sciences voor Society cursussen in het tweede jaar van alle bachelors zijn een voorbeeld van interdisciplinair onderwijs, maar de evaluaties blijven tegenvallen. Dat lijkt aan tal van factoren te liggen: studenten zijn niet gewend om interdisciplinair te werken, ze zien de cursussen daardoor als een vreemd element in hun programma, de verbinding van de colleges met de werkgroepen blijft een achilleshiel, docenten vinden het niet eenvoudig om de verschillende disciplines in een cursus te overzien. Ook in 2025 zullen we in de toekomstige School voor Sociale Wetenschappen doorgaan met het aanbrengen van verbeteringen. Daarnaast worden twee nieuwe interdisciplinaire mastersopleidingen ontworpen, zoals boven vermeld.

Methodologie en R

Steeds meer opleidingen maken de overstap naar R. Communicatiewetenschap krijgt een R-coördinator die toeziet op zowel de onderwijsmaterialen als de training van de docenten in R en de pedagogiek van R. Dit wordt in 2025 gecontinueerd.

3.1. BELANGRIJKSTE AMBITIES EN SPEERPUNTEN ONDERWIJS IN 2025

De ambities en belangrijkste innovatieprojecten zijn een vertaling van de hoofdlijnen van het portfolioreview, waarbij we de werkdruk en de kosten van het onderwijs op het netvlies houden. Daarnaast is de veranderende context van sociale wetenschappen van belang, dat wil zeggen de op handen zijnde integratie van de drie faculteiten, het veranderende beleid ten aanzien van internationalisering en de uitvoering van de wet Internationalisering in balans en de bezuinigingstaakstelling.

Grote innovatieprojecten die in 2025 aangepakt worden, zijn de ontwikkeling van interdisciplinaire opleidingen met andere faculteiten rondom de thema's 1. Veiligheid en 2. Sociale veranderingen in een samenleving die steeds verder digitaliseert en waarbij technologie een steeds grotere rol speelt. Daarnaast ligt er een plan voor een geheel vernieuwde masteropleiding Sociologie die als eerste FSW-opleiding academische vaardigheden zeer frequent gedurende het programma zal oefenen zonder dat de opleiding afsluit met een thesis. Nieuwe opleidingen zullen in het vervolg altijd een vernieuwend onderwijsconcept hebben, dat wil zeggen interdisciplinair, transdisciplinair, en een hoge mate van studenten- en docentebetrokkenheid in bijvoorbeeld learning labs.

Naast deze grote vernieuwingsinitiatieven hebben opleidingen zich gecommitteerd aan een opleidingsspecifiek vernieuwingsplan. Veel opleidingen willen het transdisciplinaire onderwijs verbeteren. Dat geldt voor de bacheloropleidingen Bestuurs- en Organisationswetenschap en Politologie. De bacheloropleidingen Communicatiewetenschap en Antropologie gaan verder: zij verbinden transdisciplinair onderwijs aan een lijn professionele vaardigheden of beroepsrollen (cf. de bacheloropleiding Sociologie). Bestuurs- en Organisationswetenschap onderzoekt waar de opleiding meer interdisciplinair kan worden

waarbij studenten uitgedaagd worden om in de specialisatie van bestuurskunde ook een organisatiewetenschappelijk perspectief in te nemen en vice versa. Daarnaast onderzoekt de opleiding welke sociaal-maatschappelijke thema's in het curriculum kunnen worden opgenomen.

Ook een aantal masteropleidingen wil cursussen omvormen tot transdisciplinair onderwijs. Dat geldt voor Social Cultural Anthropology met een professional track, Communicatie, Organisatie & Management krijgt vaardighedenlijnen waarvan een van de lijnen professionele vaardigheden is. Ook de buddy projecten van Beleid, Cultuur & Organisatie (BCO) en SCA passen hierin: alumni treden daarbij als mentor op voor masterstudenten. Naast het afschaffen van de thesis in de master Sociologie zijn andere opleidingen bezig om de thesis minder omvangrijk te maken. Dat geldt voor zowel BCO als Bestuurskunde. Dat levert mogelijkheden op om academische en professionele vaardigheden vaker gedurende het curriculum te oefenen. De research master Social Sciences for a Digital Society is een traject gestart waarin de digitalisering van de samenleving een expliciete lijn in het curriculum is.

Andere projecten die impact hebben op de inhoud van de curricula zijn de Toets Anderstalige opleiding (TAO) en Slimmer Academisch jaar. De bachelor Political Science zet in op de TAO. Dit betekent dat het curriculum inhoudelijk moet worden gereviewd door de lens van internationalisering en daarop moet worden aangepast. Over de bachelor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie moet nog een besluit worden genomen. De bachelor Communicatiewetenschap neigt naar het stopzetten van de internationale track. Veel is afhankelijk van hoe de WIB verder wordt uitgewerkt en uiteindelijk wordt toegepast.

De bachelor en master Politicologie en de bachelor Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie doen mee met de pilots in het kader van Slimmer Academisch Jaar door alleen P3 of zowel P3 als P6 contacttijdarm te maken. Dat betekent een ingrijpende herschikking van de inhoud van het curriculum. De master Sociologie doet mee aan Slimmer Academisch Jaar met het project afschaffing van de thesis. Daarnaast onderzoekt de faculteit momenteel welke opleidingen mee gaan doen met het STUKO-project.

Welke onderwijsthema's staan op de agenda?	Welk resultaat is eind 2025 behaald?	Welke aanpak om ambitie te realiseren?
Curriculumvernieuwing (incl. Activerend blended, AI in het onderwijs, implementatie toetsvisie)	De opbrengsten van de portfolioreview zijn leidend. Afspraken over de plannen van de opleidingen zijn in najaar 2024 vastgelegd. Bij alle interventies i.h.k.v. het portfolioreview zijn verbetering van activerend onderwijs en implementatie van de toetsvisie -beide zijn in overeenstemming met de kernthema's van het portfolioreview- een integraal onderdeel. Een aantal opleidingen heeft zich gecommitteerd aan meer transdisciplinair onderwijs (B&O, Politicologie, Antropologie, Communicatiewetenschap), een aantal opleidingen voert een professionele vaardigheidslijn in (communicatiewetenschap, COM, BCO). Voor iedere opleiding ligt een planning en veel opleidingen hebben een deel van de plannen ingevoerd.	De vernieuwingen van de opleidingen worden ingepland en krijgen financiële ondersteuning vanuit de structurele studievoorschotmiddelen.
Implementatie A Broader Mind	De opleiding B&O heeft deelname aan de	

in het onderwijs	cursus ABM verplicht.	
Vergroten studentsucces (incl. studentbetrokkenheid /welzijn)	Er worden verdere initiatieven m.b.t. het mentoraat ontwikkeld en per september 2025 ingevoerd. Daarnaast monitort iedere opleiding a.d.h.v. factsheets de opleiding, ook om zicht te houden op de kosten. Voornemen om actief mee te doen met STUKO-trajecten en meer studenten in de uitvoering van het onderwijs in te zetten.	Onderwijskundige, beleidsmedewerker en coördinator mentoraat bespreken i.i.g. met alle BA-opleidingen de mentoraatsplannen. Planning is dat deze per september 2025 ingevoerd worden. Tussentijdse overleggen en Portefeuillehoudersoverleggen vinden plaats a.d.h.v. de factsheets.
Opstart Toets Anderstalige Opleiding	Afspraak over welke opleidingen hiervoor opgaan, uitvoering volgens projectplan. Voor Nederlandstalige opleidingen ligt er een plan om deze verder te vernederlandsen.	
Slimmer Academisch Jaar	Pilots i.h.k.v. Slimmer Academisch Jaar zijn in minimaal 4 opleidingen uitgevoerd. Pilots betreffen P3 en P6 contacttijd-arm maken, academische vaardigheden niet meer in een thesis oefenen en toetsen.	Per pilot ligt er een plan, een beleidsmedewerker begeleidt de uitvoering van het plan, facultair komen de deelnemende opleidingen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen en opbrengsten vast te leggen.
Verkenning nieuwe interdisciplinaire en transdisciplinaire masteropleidingen waarbij technologie een belangrijke rol speelt	Voor 2 nieuwe interdisciplinaire masters is een ontwikkeling afgerond en wordt opgegaan voor de toetsen macrodoelmatigheid en nieuwe opleiding. Er wordt op geleide van een projectplan gewerkt aan beide toetsen.	Verkenners voor nieuwe interdisciplinaire opleidingen die een duidelijke opdracht krijgen. Alle vernieuwingen worden beoordeeld vanuit het kader van het portfolio review en vanuit dat kader met de GV besproken.

3.2. KENGETALLEN ONDERWIJS

Per opleiding wordt het rendement enerzijds en de investering in het onderwijs anderzijds gemonitord met jaarlijkse factsheets.

Het dashboard in paragraaf 1 laat zien dat we de doelstelling van 10% meer studenten bij de masteropleidingen hebben gehaald, bij de bacheloropleidingen blijft de instroom stabiel. Echter laten twee Engelstalige bacheloropleidingen een daling zien. Dit heeft veelal te maken met de daling van instroom aan internationale studenten. Zo is de daling bij de internationale track van Culturele Antropologie en Ontwikkelings sociologie het sterkst. Moeilijk te verklaren is de daling bij Sociologie, Nederlandstalig en al een aantal jaren topopleiding. We zijn bezig om met nieuw campagnemateriaal de werving voor Sociologie een impuls te geven.

De masteropleidingen groeien (+18%), maar ook hier weer grote verschillen. Bestuurskunde groeit het sterkst (+57%), mede door de nieuwe AI & Governance track (met 36 inschrijvingen). Groei is er ook bij de beide organisatiewetenschappelijke masteropleidingen. Een daling zien we bij Sociologie (-13%). De instroom in de premasteropleidingen daalt (-8%).

Onderliggend zijn er patronen te zien:

- De FSW unica (Bestuurskunde, B&O, BCO en COM) doen het beter dan opleidingen die ook elders in Amsterdam worden aangeboden

- Internationale bachelortracks leveren in door de Wet Internationalisering in Balans en de terughoudendheid tegenover internationalisering in het landelijke beleid
- Een numerus fixus bij de UvA heeft een effect op de instroom

De cijfers laten zien dat de instroom op dit moment zeer volatiel is en daardoor lastig te voorspellen. We hechten eraan te benadrukken dat we het belangrijk vinden om ambitieus te blijven – juist ook in een nieuwe, geïntegreerde faculteit.

3.3. KWALITEITSMIDDELEN

Onderstaand een overzicht van de besteding van de structurele studievoorschotmiddelen. De Facultaire Gemeenschappelijke Vergadering is akkoord gegaan met deze budgettering. Hoewel de goedkeuring van de GV niet nodig is omdat het om vaste, d.w.z. structurele bestedingen gaat, staat de faculteit op het standpunt dat steun van de medezeggenschap bijdraagt aan het gezamenlijk uitwerken en de effectiviteit van de plannen. Er is gekozen voor zes grote projecten.

Ten eerste is er een structureel budget voor uitbreiding van het docentencorps om kleinschalig onderwijs en het mentoraat mogelijk te maken. Daarnaast is een groot bedrag gereserveerd voor onderwijsvernieuwing waarbij dit budget expliciet bedoeld is om grote vernieuwingen in het curriculum aan te brengen volgens de afspraken van het portfolio review om zo het onderwijsprogramma's en het portfolio klaar voor de toekomst te maken. Klein onderhoud wordt door de opleiding zelf gefinancierd.

Tot slot zijn er vier kleinere posten die structurele financiële ondersteuning behoeven: budget waarmee internationale studenten Nederlands kunnen leren en een reservering om een diversiteit aan activiteiten te financieren om de overstap naar de arbeidsmarkt voor studenten te vergemakkelijken. Daarbij is er in 2025 extra aandacht en tijd gereserveerd voor activiteiten ten behoeve van de overstap van internationale studenten naar de Nederlandse arbeidsmarkt. Ook de Nederlandse taalvaardigheid vraagt aandacht en investering. De bacheloropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap gaat het behalen van de toets Nederlands verplicht maken, naast aandacht voor taalvaardigheid gedurende het gehele curriculum, mede op geleide van een aanbeveling van de visitatiecommissie.

Ook is er een bedrag gereserveerd voor een klein aantal medewerkers digitale onderwijssteuning, zodat docenten ondersteund kunnen worden bij de digitalisering van het onderwijs en de toetsing, inclusief het gebruik van AI. Tot slot is er een bedrag voor het professionaliseren van docenten. Uit dit laatste budget kan deelname aan SKO, SKE en LOL worden betaald, maar het geld is in eerste instantie bedoeld om docententeams te professionaliseren rondom thema's van de onderwijsvernieuwing, i.c. hoe geef ik transdisciplinair onderwijs vorm, AI gebruik in het onderwijs, interdisciplinair onderwijs, visualisering van onderzoeksresultaten of andere wijzen van toetsen die meer aansluiten bij producten die relevant zijn voor de arbeidsmarkt. De faculteit kan scholingsactiviteiten organiseren die betaald worden uit dit budget zoals het jaarlijkse onderwijsfestival, en afdelingen kunnen een beroep doen op dit budget.

Thema	Inzet 2025 en verder		
	Project	Hoofdthema: Kies thema uit Onderwijsagenda 2023-2028	Vast deel 2025 en verder in € (per jaar)
Onderwijsprofilering	Docenten	meer docenten tbv werkgroeponderwijs en transdisciplinair onderwijs	€ 1.130.000
Onderwijsprofilering	Innovatief (incl digitaal) onderwijs- onderwijsinnovatie & activerend onderwijs:	nieuwe programma's, majeure curriculumherzieningen ogv onderwijsvisie VU, FSW en Big Five. NB 1 dagdeel voor 5 afdelingen dedicated activerend/blended learning (55k)	€ 507.000
Studiesucces	Taalvaardigheid studenten	Internationale studenten leren Nederlands	€ 10.000
Studiesucces	Aansluiting arbeidsmarkt, mentoraat	career center, stakeholder management, workshops	€ 60.000
Onderwijsfaciliteiten	Ondersteuning innovatief onderwijs, inclusief studylabs	Canvas team, Blended learning ondersteuning etc	€ 70.000
Docenten- professionalisering	Docentenprofessionalisering	Allerhande professionaliseringsactiviteiten voor docenten	€ 45.000
		Totaal vast deel 2025 en verder in € (per jaar)	€ 1.822.000
		Totaal SVM 2025 en verder in € (per jaar)	€ 1.778.265

3.4. KWALITEITZORG ONDERWIJS

Er is een aantal activiteiten en projecten dat in 2025 tijd van beleidsmedewerkers en staf zal vragen. Op de eerste plaats is dat de follow-up van de bevindingen van de midterm review van de Instellings- Toets Kwaliteitszorg en de midterm reviews van opleidingen. Ten tweede kijken we kritisch naar onze eigen evaluaties en kwaliteitszorginstrumenten, mede in het kader van de op handen zijnde bezuinigingen. Een derde onderwerp betreft projecten gericht op kostenbesparing, waarbij de onderwijskwaliteit behouden blijft en bij voorkeur verbetert.

1. Midterm review Instellings Toets Kwaliteitszorg

Eind 2023 heeft er een midterm review voor de Instellings Toets Kwaliteitszorg plaatsgevonden. Het rapport is in 2024 toegestuurd met daarin een aantal FSW-specifieke aanbevelingen en een aantal VU-brede aanbevelingen die de faculteit zich ook aantrekt. Hieronder volgt per aanbeveling een reactie in de vorm van voorgenomen acties.

De FSW-specifieke aanbevelingen:

1. Beschrijf in de jaarplannen van opleidingen specifiek de ambities op het gebied van activerend en blended onderwijs, zodat duidelijker wordt hoeveel werk daarmee is gemoeid en daarop beter kan worden gestuurd.

Aanpak: in het kader van het portfolio review en de Tussentijdse Overleggen is een inschatting

gemaakt hoe de opleidingen zich willen ontwikkelen langs de lijnen van de vijf topics van het portfolioreview. Activerend en blended learning maken daar onderdeel van uit. Op basis van deze plannen krijgen de opleidingen budget uit de studievoorschotmiddelen. Aanvankelijk is FSW begonnen met het turven van cursussen die activerend gemaakt zijn. Dat blijkt een heilloze weg. Cursussen veranderen permanent, door verloop van docenten en vernieuwde inzichten. De inzet van docenten in vernieuwingen is echter wel te monitoren, omdat er budget mee gepaard gaat.

2. **Evalueer de huidige studiebegeleiding en maak een verbeterplan. Inventariseer beter de achtergrond en de behoefte van de student en richt daar de begeleiding op in.**
Aanpak: er zaten enkele studenten van B&O in de delegatie die het midtermgesprek voerden en zij gaven aan enigszins een kloof te ervaren tussen de middelbare school en hun opleiding in de wijze van studeren. Daarbij gingen zij vooral in op het studentenmentoraat dat zij als onvoldoende ervaren. De basis voor de aanbeveling is wat smal, maar desalniettemin zullen de mentoraatscoördinator, een beleidsmedewerker en CTL met de opleidingen om tafel gaan, zodat deze voor 1 december 2024 een plan klaar hebben voor het mentoraat op geleide van duidelijke richtlijnen.
3. **Overweeg om targets te bepalen voor de diversiteit van de docentenpopulatie. Op basis daarvan kan dan een meer gerichte aanpak worden ontwikkeld en kan de effectiviteit van de getroffen maatregelen beter worden beoordeeld.**
Aanpak: deze aanbeveling is neergelegd bij de directeur bedrijfsvoering en bij HR die hier mee aan de slag gaan. Zie ook hoofdstuk HR.
4. **Beschrijf de opzet van de PDCA-cyclus van de faculteit in een eigen kwaliteitszorgbeleid.**
Aanpak: Inmiddels is er een facultaire beschrijving van het kwaliteitszorgbeleid.
5. **Bewaak het % jaargesprekken en zorg ervoor dat al het personeel een jaargesprek heeft.**
Aanpak: deze aanbeveling is neergelegd bij de directeur bedrijfsvoering en bij HR. Zie hoofdstuk HR.
6. **Meet de tevredenheid van de groep studenten met een functiebeperking. Gebruik daarvoor het specifieke deel van de NSE en/of organiseer focusgesprekken met vertegenwoordigers van deze groep studenten en neem de uitkomsten op in de PDCA-cyclus.**
Aanpak: omdat er op VU-niveau al activiteiten op de rol staan om studenten met een functiebeperking beter in het vizier te krijgen en voorzieningen voor hen te treffen, wil FSW in 2024 een focusgroep organiseren en laten leiden door de studieadviseurs om opleidings specifieke behoeften in kaart te brengen.
7. **Start een verbeterproject voor de onderwijsbeoordelingen via Evalytics. Overweeg om ook kwalitatieve evaluaties uit voeren en bepaal wat het beste moment en vorm is om de evaluatie af te nemen.**
Aanpak: in de opleidingen worden focusgroepgesprekken gehouden, georganiseerd door de OLC's. Het komende jaar worden de studenten van de OLC's getraind op de organisatie en begeleiding van deze focusgesprekken. Daarnaast schrijft een opleiding ieder jaar een evaluatieplan waarin keuzes beschreven staan ten aanzien van kwalitatieve en kwantitatieve vormen van evaluatie
8. **Zorg ervoor dat elke opleiding onder een werkveldadviesraad valt en activeer de werkveldadviesraden die minder dan eens per jaar bijeenkomen.**
Aanpak: iedere opleiding heeft inmiddels een veldadviesraad. Deze raad wordt geraadpleegd bij keuzes over het curriculum. Daarnaast zijn voor het portfolioreview interviews met stakeholders gehouden ten behoeve van de aansluiting van de FSW-curricula op de arbeidsmarkt.

In het rapport van de midterm review van de InstellingsToetsKwaliteitszorg stonden ook VU-brede aanbevelingen die relevant zijn voor onze faculteit:

9. **De MTR constateert dat faculteiten meer concrete ambities over de reikwijdte van de innovatie zouden kunnen formuleren om beter zicht te hebben op de voortgang en de werkdruk. Dat komt omdat de meeste faculteiten en opleidingen geen nulmeting hebben verricht, geen concrete ambities hebben geformuleerd over de reikwijdte van de innovatie en geen goed zicht hebben op de voortgang.**
Aanpak: zie bij 1. De aanbeveling is te begrijpen, maar lijkt ook te koersen op het kwantificeren van vernieuwingen. Deze kwantificeringen geven vrijwel altijd een onduidelijk beeld van de realiteit. FSW heeft wel per opleiding in kaart welke cursussen al financiering (en de daarbij behorende uren) hebben gehad voor vernieuwing zodat er zicht is op de investeringen.

10. Voor de VU is het bijsturen en het aanjagen van de ontwikkelmotor op onderwijsinnovatie een duidelijk aandachtspunt.
Aanpak: FSW herkent zich niet hierin omdat projectgelden binnen de studievoorschotmiddelen worden gereserveerd. Wel is het de ervaring dat de kaasschaafmethode voor vernieuwing (her en der cursussen vernieuwen) niet effectief is. Voor de structurele studievoorschotmiddelen van 2025 is afgesproken om uitsluitend grote vernieuwingen uit deze gelden te financieren.
11. De student verantwoordelijk: Er is geen beschreven centraal beleid waarin dit ontwerpprincipes nader wordt uitgewerkt. De VU heeft geen doelen benoemd en niet uitgewerkt wat voor activiteiten er worden ondernomen om studenten meer verantwoordelijkheid te laten nemen.
Aanpak en wens: hoe studenten meer verantwoordelijk kunnen zijn voor het eigen leerproces is afhankelijk van keuzes in een curriculum. FSW wil inzetten op een aantal algemene principes:
 - meer studenten onderwijs laten verzorgen. We verwachten dat dat de bonding van ook niet-onderwijsgevende studenten met de opleiding ten goede komt;
 - activerend onderwijs blijven ondersteunen;
 - studenten actiever mee laten doen bij de ontwikkeling van onderwijs;
 - meer aandacht voor de eigen verantwoordelijkheid van het leerproces in het mentoraat.
12. Er moet meer aandacht komen voor de mentale weerbaarheid van studenten en *life skills*.
Aanpak: in het opleidingsdirecteurenoverleg zal dit punt worden geagendeerd. Een eerste bespreking met hen heeft een aantal ideeën opgeleverd die nader zullen worden uitgewerkt:
 - een informatiebijeenkomst voor docent-mentoren;
 - een training voor docenten die veel en intensief contact hebben met studenten. Het is goed om de studieadviseurs hierbij te betrekken;
 - langsgaan bij stafvergaderingen per afdeling.
13. De implementatie van de cross-over tracks staat nog aan de start.
Aanpak: dit is een van de voornemens in het kader van het portfolioreview. Er zijn nog geen concrete plannen. In 2025 willen we graag VU-breed onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om een cross-over traject te ontwikkelen.

Midterm reviews Communicatiewetenschap en Antropologie

Naar aanleiding van de rapporten van de midterm reviews hebben de opleidingen Communicatiewetenschap (BA en MA) een respons, i.c. plan van aanpak geschreven. De aanbevelingen betreffen het verbeteren van interdisciplinariteit, het slaan van de brug naar de arbeidsmarkt, het expliciteren van een internationale attitude in de eindtermen, het ontwikkelen van een cursus interculturele communicatie en het scherper *branden* van de verschillende tracks in de master. Met name de eerste aanbeveling heeft vergaande consequenties voor het bachelorcurriculum en is geformuleerd in een apart Comenius project. Aanpassingen met betrekking tot het verder 'internationaliseren' van het curriculum worden aangehouden tot er meer duidelijkheid is over de wet Internationalisering in balans. De tracks van de master hebben inmiddels een naamsverandering ondergaan.

De opleidingen Antropologie (BA en MA) hebben het midterm review rapport nog niet ontvangen.

2. Kwaliteitszorg bij de Faculteit voor Sociale Wetenschappen

In navolging van de VU als instelling heeft FSW een kwaliteitszorgsysteem waar we trots op zijn. Toets- en cursusdossiers zijn doorgaans op orde, de examencommissie monitort scherp, maar heeft ook een proactieve houding naar nieuw te vormen beleid, er is een goed systeem voor opleidingsjaarverslagen, de OLC's zijn begonnen met focusgesprekken en iedere opleiding schrijft jaarlijks een evaluatieplan dat uitgevoerd wordt. Mede door de op handen zijnde bezuinigingen en de werkdruk willen we echter in 2025 reflecteren op dit uitgebreide kwaliteitszorgsysteem en middels pilots onderzoeken waar we dit beleid leaner kunnen maken.

We hebben met de beleidsmedewerker van centraal inmiddels een plan gemaakt om de opleidingsjaarverslagen een andere vorm te geven die zowel leaner is als ook portefeuillehouder onderwijs en onderwijsdirecteur betere mogelijkheden geven tot sturing en samenwerking. We hebben inmiddels een systeem met jaarlijkse factsheets ingevoerd en daarnaast zijn er twee keer per jaar gesprekken over aanpassingen en vernieuwingen in de opleiding. Er zijn diverse gremia en groepen die eveneens een jaarverslag produceren, zoals de studieadviseurs, het project aansluiting arbeidsmarkt en de OLC's. Ook voor deze jaarverslagen geldt dat de we willen onderzoeken of deze een keer per twee jaar geproduceerd kunnen worden. Het jaarverslag van de examencommissie zal in alle gevallen jaarlijks worden opgeleverd en besproken.

Daarnaast blijft het tobben met Ealytics. Het consequent en routinematig verzamelen van (geringe) kwantitatieve gegevens willen we kritisch bezien. We vragen nu al van opleidingen om in het jaarlijkse evaluatieplan een beredeneerde keuze te maken voor de evaluatie-instrumenten die ingezet worden. We willen graag doelgerichter maar effectiever evalueren en dat kan betekenen dat niet meer iedere cursus ieder jaar wordt geëvalueerd. Daarnaast willen we de focusgesprekken verbeteren en de OLC's ondersteuning daarbij geven. Op deze manier verzamelen we meer en betere informatie over de curricula en krijgen we beter zicht op grotere en ingrijpendere interventies die nodig zijn. Dit past bij de richting die we zijn ingeslagen met het portfolioreview. In de cursussen waar Ealytics wel gebruikt wordt, willen we dit zo goed mogelijk doen met een maximale respons. In veel gevallen zal dat betekenen dat tijdens de laatste werkgroep of het laatste college in de klas geëvalueerd gaat worden. Dat zal ook voor de evaluatiegesprekken gelden. We willen evaluatie een geïntegreerd onderdeel van het onderwijs maken.

3. Meer kwaliteit met minder kosten

De komende jaren zullen we het moeten doen met minder financiële middelen. Dat noopt tot het kritisch bekijken van het kostenaspect van ons onderwijs. Kostenbesparing kan in voor de hand liggende posten zitten: minder catering, de nieuwsbrief schrappen, alleen de master diploma-uitreikingen feestelijk aankleden en de bachelor diploma-uitreikingen versoberen, kortom laaghangend fruit waar het om reductie van kosten voor het onderwijs betreft. In 2025 willen we kostenbesparingen beginnen in de organisatie en vormgeving van het onderwijs.

Momenteel zijn we in gesprek met de opleidingsdirecteuren over mogelijkheden om de hoeveelheid werk in het onderwijs terug te brengen. Het ligt in de rede om hieraan concrete targets te verbinden. Binnen een enkele opleiding is al aan wetenschappelijke medewerkers gevraagd om de onderwijsinzet in hun cursus met minstens 10% terug te brengen. Dit doel zullen we in principe voor al onze opleidingen handhaven.

Daar waar dat niet kan aan de hand van de ideeën zoals hieronder geformuleerd zal dat leiden tot het terugbrengen van het aantal (of de intensiteit van) de contacturen. Dat kan binnen cursussen gebeuren, maar het is ook mogelijk om te zoeken naar mogelijkheden om meer tussen opleidingen samen te werken. Vooral in de masteropleidingen is hier het nodige te winnen. Mogelijk biedt ook de nieuwe fusiefaculteit interessante mogelijkheden om onderwijs te combineren, zeker waar het gaat om kleinschalig onderwijs (de kleinere bachelor- en masteropleidingen, research masters).

Toetsing

In de ontwikkeling, uitvoering en organisatie van onze toetsen wordt veel tijd, energie en dus geld gestoken. Dat is een waardevolle investering omdat toetsing immers een belangrijke motor voor leren is en toetsing een geïntegreerd onderdeel van het onderwijs is (zie VU toetsvisie en onze facultaire toetsvisie). De vraag is daarom hoe de opleidingen effectief kunnen toetsen, dat wil zeggen de feedback- en feedforward-functie van toetsing optimaliseren, en de daarbij gepaard gaande kosten -geld en vooral tijd- begrenzen?

Allereerst zullen de processen rondom toetsing door het onderwijsbureau kritisch worden bekeken en zal er gezocht worden naar het efficiënter maken van de toetsprocessen.

Daarnaast wordt er gekeken naar onderwijskundige verbetering van de toetsen. We vinden het belangrijk dat er tussentijds wordt getoetst. In 2025 gaan we op zoek naar een optimale frequentie, en een optimale vorm om de feedforward-functie te verbeteren. Daarbij vinden we het belangrijk dat studenten elkaar

feedback geven; een professionele vaardigheid die in iedere opleiding opgenomen zou moeten worden in de eindtermen. Een aantal opleidingen is inmiddels voornemens een peer review-lijn in het curriculum uit te zetten. We hopen op deze manier studenten een belangrijke vaardigheid aan te leren, en de docenten en de tentamenorganisatie te ontlasten.

Ook willen we kritischer met de beoordeling van studentenproducten omgaan. Voor veel opdrachten zoals essays, projecten enz. is de differentiatie op een 10-puntsschaal nauwelijks te verantwoorden. We zouden daarom willen onderzoeken op welke momenten in de curricula een beoordeling met een 'onvoldoende – voldoende – goed' volstaat. Voor de beoordeling van de producten levert dat dikwijls een enorme tijdswinst op.

Tot slot hopen we met de diensten te kunnen onderzoeken hoe we AI vaker in kunnen zetten bij het nakijken van studentenproducten. Te denken valt aan het ordenen van goede naar minder goede studentenproducten op basis van criteria waaraan zij moeten voldoen.

STUKO's: Studenten als partners in het onderwijs

De VU doet mee aan de landelijke pilots StudentKwalificatieOnderwijs. FSW wil hier graag in participeren. We zien een intensivering van inzetten van studenten in het onderwijs als een manier om studenten meer aan de opleiding te binden en veronderstellen dat zichtbare participatie van studenten in de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs bijdraagt aan community vorming. Een sterke academische gemeenschap leidt doorgaans tot betere studieresultaten. De huidige studentengeneratie ziet de studie vaak als een van de vele activiteiten waarmee hun leven zich vult. Sociale wetenschappen zou sociale wetenschappen niet zijn als niet ook in het onderwijs onderzocht wordt hoe groepsvorming en diverse vormen van betrokkenheid kan leiden tot betere studieprestaties en een hogere waardering voor studentenwelzijn. In het kader van een Slimmer Academisch jaar willen we in 2025 daarom onderzoeken hoe studenten een serieuze rol in de uitvoering van het onderwijs kunnen krijgen.

Slimmer Academisch Jaar

Tot slot onderzoeken we met de Slimmer Academisch Jaar gelden hoe we de werkdruk kunnen verlagen, met minder docenturen toekunnen en daardoor rust voor docenten en idealiter ook voor studenten in vier programma's kunnen creëren.

4. ONDERZOEK & IMPACT

4.1. AMBITIES EN SPEERPUNTEN ONDERZOEK & IMPACT

Ambitie geformuleerd in 2024: VU Sociale Wetenschappen ambieert op nationaal niveau een leidende rol op het gebied van maatschappelijke impact en innovatie. Het realiseren van deze rol zorgt voor een balans tussen rigoureuze (empirische) en relevante (toegepaste) sociale wetenschappen. Dit leidt tot gediversifieerde inkomstenstromen, versterkt onze reputatie en maakt ons aantrekkelijk voor jong talent dat betrokken wil zijn bij sociale wetenschappen vóór en mét de samenleving.

Strategische Uitvoering: Deze ambitie vereist een standvastige en ambitieuze uitvoering van de bestaande onderdelen van het jaarplan 2024. Voor 2025 streven we er dan ook naar om de kwaliteit van ons onderzoek en de impact daarvan te waarborgen en daar waar van toepassing af te stemmen op de door de IBVU gedefinieerde relevante *Valorisation and Impact Profiles* (voornamelijk prio 1, 2 en 3) en het zogenaamde Objectives Goals Strategies and Measures model. Kortom, we consolideren onze ambities omtrent onderzoek, impact en reputatie van 2024 voor 2025.

Aanpassing aan Veranderende Omstandigheden: Gezien de huidige onzekerheden rondom overheidsbezuinigingen, veranderingen in de financiering van Sectormiddelen, Starter- en Stimuleringsbeurzen, en de fusie van de drie faculteiten, gaan we scherper op de wind varen. Om daarbij flexibel en adaptief te blijven, stellen we de bijbehorende acties voor onze onderzoek- en impact ambities wél bij, daarover later meer.

Strategische Prioriteiten:

1. Externe financiering: Vergroten en diversifiëren van externe financiering (naast 2G & 3G ook partnerschappen, contractonderzoek en filantropie). We koersen, als in 2024, op een stijging van 15% subsidie aanvragen. Daarvoor is in 2024 de bezetting van het Onderzoeksbureau geoptimaliseerd, dit bestendigen we in 2025.
2. Missiegericht Onderzoek: Focus op missiegericht onderzoek naar de aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken. Daarvoor draaien vanaf 2024 7 Research & Impact Lab, in 2025 voegen we daartwee doelgerichte thematisch ondersteunde projecten aan toe (zie strategische actie)
3. Impact: Vergroten én beter zichtbaar maken van onderzoeks- en impactresultaten (media-, beleids- en sociale innovatie, burgerdialoog, co-creatie en *citizen science*). Daarvoor hebben we in 2024 personele veranderingen ingezet ism IXA-GO een business/impact developer, in 2025 grijpen we 3F aan om deze organisationele inbedding te verstevigen.
4. Academische Integriteit: VU Sociale Wetenschappen is voorloper in vraagstukken omtrent academische integriteit, ethische - en kennisveiligheid en AI in sociaalwetenschappelijk onderzoek.

Onze ambities voor 2025 vertaald naar enkele kwantitatieve indicatoren:

Onderzoeksindicatoren		Real 2018	Real 2019	Real 2020	Real 2021	Real 2022	Real 2023	Prognose 2024	Plan 2025
1	Aantal promoties	23	15	29	10	19	14	20	23
2a.	Aantal ingediende voorstellen Vernieuwingsimpuls +Open Competitie					15+2	18+5	12+3	23
2b.	Aantal nieuwe toekenningen Vernieuwingsimpuls + Open Competitie	3	2	1	0	4+2	2+7	5+2	10
3a.	Aantal ingediende voorstellen ERC's					2	6	7	8
3b.	Aantal nieuwe toekenningen ERC's (+ ERC PoC)	1	2	1	0	0	0	3	2
4a.	Aantal ingediende voorstellen Marie Curie					1	2	5	2
4b.	Aantal nieuwe toekenningen Marie Curie	2	2	0	1	1	1	2	1
5 ²	Participatie H2020 (k€) (excl ERC en Marie Curie)	265	138	422	1040	600	600	450	725

4.2. EXTERNE ONDERZOEKSFINANCIERING

Ons beleid om missie-georiënteerde acquisitie te doen, begint vruchten af te werpen; minder projecten tegen een groter volume. Volumematig zitten we voor 2024 op peil, en verwachten we een stijging voor 2025, vooral bij de programmatische subsidies als Horizon, zoals we sinds 2023 ons beleid ingezet hebben .

Onze eerste strategische prioriteit voor 2025 blijft dus het vergroten en diversifiëren van externe financieringsmogelijkheden. Dit omdat we na een gestage toename van 2018-2022 van onderzoekssubsidies en contractonderzoek, waarbij het aantal fte's op 2G en 3G met respectievelijk 36% en 39% toenam, in 2023 juist een daling van 20% (ten opzichte van 2022) op 2G fte zien. Hoewel deze daling op 2G fte bijna volledig gecompenseerd werd door een stijging in 1G, komt deze stijging in gevaar door een voor de komende jaren politiek onzekere financiering, namelijk wijzigingen in de Starter- & Stimuleringsregelingen en Sectorgelden. Daarbovenop, kijkend naar '25 en '26, zullen verschillende grote Europese subsidies aflopen. Dit alles tezamen maakt het vergroten en diversifiëren van externe financieringsmogelijkheden een topprioriteit, zoals we bij de strategische prioriteiten en de acties die we daarop uitzetten reeds beschreven.

SEP table E3: Funding (former SEP table D3c)

	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	Fte	%	Fte	%	Fte	%	Fte	%	Fte	%	Fte	%
Faculty of Social Sciences												
Direct funding (1)	35.14	44%	32.29	41%	31.97	36%	33.16	35%	31.77	34%	38.12	41%
Research grants (2)	28.85	36%	29.08	37%	32.30	36%	37.29	40%	39.09	42%	31.87	35%
Contract research (3)	15.79	20%	17.79	22%	25.57	28%	23.04	25%	21.84	24%	22.07	24%
Total funding	79.78	100%	79.16	100%	89.84	100%	93.49	100%	92.70	100%	92.06	100%

Acties op onderzoek & impact in 2025

Ad 1. Om **Externe Financiering** te vergroten en diversifiëren, gaan we het volgende doen:

- Doelgericht ondersteunen om slagingskans Europese en andere 3G-financiering te vergroten: Aan de hand van IMPACTER- en Research Connect-scans kansrijke consortia / PIs identificeren met een

² Participatie H2020 komt tot stand door de opbrengsten Horizon project uit Mendix te halen. Voor 2025 zijn er vier projecten die een opbrengst (€ 684k) genereren. De verwachting is dat er nog twee nieuwe projecten bijkomen in 2025.

optimale match tussen call en expertise, en hen gerichte ondersteuning bieden bij subsidieaanvragen. In 2023 en 2024 hebben we resultaat gezien van onze voortdurende inspanningen om meer en vooral grotere Europese financiering te verkrijgen (2M€ voor 7 projecten in 2023 en 4,2M€ voor 3 projecten in de eerste helft van 2024). Dit zetten we door, en dus meer doelgericht;

- Verwerving 4G financiering in samenwerking met DURF: De twee in 2024 ontwikkelde *cases for support* van het *Co-creation lab* en het *Wellbeing@Work lab* finaliseren en aanbieden bij diverse sponsors/filantropische instellingen;
- Verwerving 3G-contractonderzoek: Trajecten met gemeenten en ministeries implementeren, professionaliseren van het externe relatiebeheer, evenals de interne *hub-and-spoke* relaties met IXA-GO, project control, UB/RDS, juridische zaken
- *Financially-driven impact* project Secure & Inclusive Society (i.s.m. Chief impact officer D. Iannuzzi): Specifiek gericht op business case rondom coaching, training, Leven Lang Ontwikkelen (LLO) rondom kansrijke thema's zoals de-escalatie en conflict hantering, en cybercrime. Samenwerkingen met VU Computerscience, VU-UT Secure Societies en Governance for Society zijn hiertoe in gang gezet.
- Verkenning mogelijkheden zittende hoogleraren (deels) extern te financieren, dat wil zeggen de mogelijkheden verkennen omtrent *sponsored chairs* alsook zgn. *Named chairs* of leerstoel op naam.

Ad 2. Om **Missiegericht Onderzoek** te bevorderen, gaan we het volgende doen:

- Onze R&I labs zijn hét instrument om missiegericht onderzoek te bevorderen. We gaan support voor onderzoek en impact verder uitbouwen door de ondersteuning van de R&I-labs en disciplinaire onderzoeksprogramma's te structureren.
- In samenwerking met C&M gaan we onderzoeks- en impactactiviteiten doelgericht ondersteunen op de overkoepelende thema's 1) gezondheid en welbevinden, en 2) inclusie en diversiteit. Uitgaand van de expertise van de R&I labs ontwikkelen en implementeren we twee projecten om de reputatie, de zichtbaarheid en externe financiering te vergroten.

Ad. 3. Om de **impact op media, beleid en sociale innovatie** te vergroten en de zichtbaarheid daarvan te verbeteren, gaan we:

- De Content- en evenementenkalender in samenwerking met C&M opstellen om proactief de zichtbaarheid en impact in de media te vergroten;
- Ontwikkelen we het *handbook* voor media, beleid en politiek presentie van sociaal wetenschappers door, zodat in 1 oogopslag helder is waar onze experts op welke thematiek zitten;
- Deelnemen aan de pilot 'dialogue incubator' door twee van onze R&I labs;
- Zichtbaarheid van impactoutput verbeteren door subsidies en succesverhalen gerelateerd aan impact onder de aandacht brengen, workshops organiseren over het schrijven van impactverhalen, de registratie van impactactiviteiten in PURE verbeteren, en de resultaten/data van het FSS Dashboard Societal Impact inzetten.

Ad. 4. Om vraagstukken omtrent **academische integriteit** centraal te stellen, gaan we:

- Een doorstart maken met de werkgroep academische integriteit, die we versterken door een voorzitter en WI Representanten in elke afdeling aan te stellen;
- De mogelijkheden en grenzen van het gebruik van AI in onderzoek verkennen, collectieve normen opstellen m.b.v. workshops, facultaire bijeenkomsten en aansluiting bij de VU brede werkgroep.
- Procedures en processen omtrent kennisveiligheid zijn helder en bekend. Ook stellen we een kennisveiligheidsmodule op voor de ethische zelfcheck en enrollment procedure GSSS.

4.3. KWALITEITZORG ONDERZOEK

Het jaar 2024 en 2025 markeert de afronding van de evaluatieperiodes 2019-2024 en 2020-2025. In 2023 werd een tussentijdse evaluatie, *midterm light*, uitgevoerd om de geplande acties en de huidige situatie te evalueren en of we -gebruikmakend van de kaders van het nieuwe SEP 2021-2027- op koers liggen met de geplande acties n.a.v. de aanbevelingen uit de voorgaande externe visitaties. Alle programma's maakten een SWOT-analyse, met aandacht voor actuele en voorziene veranderingen in de interne en externe

onderzoeksomgeving. Uit deze SWOT-analyse kwamen de volgende uitdagingen en de acties die daarop ondernomen zijn naar voren:

1. Hoge Werkdruk en Administratieve Lasten

- **Rode Draad:** Bijna alle afdelingen rapporteren een hoge werkdruk als een belangrijke zwakte. Deze werkdruk wordt vaak veroorzaakt door een combinatie van administratieve en onderwijstaken, en de noodzaak om voortdurend externe financiering te verkrijgen.
- **Opvallend:** De werkdruk komt vaak naar voren in combinatie met een ervaren gebrek aan ondersteuning, zowel administratief als financieel.
- **Aanpak:** Het verminderen van deze werkdruk door efficiëntere administratieve processen, het tegengaan van regeldruk, het aanstellen van ondersteunend personeel (onder meer RDM support, Project Manager en externe consultancy bij grote subsidie aanvragen), en het beschermen van 'blokken' of geconcentreerde onderzoekstijd in tegenstelling tot verspreide of versnipperde onderzoekstijd.

2. Financiering en Subsidieverwerving

- **Rode Draad:** De afhankelijkheid van externe onderzoeksfinanciering, en de concurrentie die hiermee gepaard gaat, wordt in bijna elke SWOT-analyse als een zwakte genoemd.
- **Opvallend:** Terwijl sommige groepen al succes hebben behaald in subsidieacquisitie, blijft het vergroten van deze capaciteit een cruciale stap om de continuïteit van het onderzoek te waarborgen. Externe financiering is immers per definitie projectmatig en dus tijdelijk.
- **Aanpak:** De afdelingen streven naar diversificatie van financieringsbronnen en versterking van subsidieacquisitiestrategieën. Het Creative Spaces instrument biedt facultaire ondersteuning, afdelingen zetten in samenwerking met het FSS Research Office subsidiekalenders op, alsmede databases van niet/succesvolle subsidie aanvragen. De Research & Impact labs fungeren als proeftuin voor verkenning diversifiëring financiering, bijvoorbeeld contractonderzoek en sponsoring (i.s.m. DURF 3G en 4G) en financially driven impact (ResCU lab i.s.m. VU-UT Secure Societies en Davide Iannuzzi).

3. Samenwerking en Inter- en transdisciplinariteit

- **Rode Draad:** Samenwerking — zowel binnen afdelingen als met andere programma's en externe partners— wordt gezien als een kans om innovatie te bevorderen, financieringsstromen te verbreden en diversifiëren, en impact te vergroten.
- **Opvallend:** Inter-, en transdisciplinaire samenwerking worden vaak genoemd als een belangrijke kans, met veel potentieel om gerealiseerd te worden..
- **Aanpak:** De Research & Impact Labs zijn opgericht om missie gedreven onderzoek te stimuleren, met de overtuiging dat het begrijpen en oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken een interdisciplinaire aanpak en nauwe samenwerking met maatschappelijke partners vereist, bijvoorbeeld door co-creatie en *citizen science*.

4. Diversiteit en Inclusiviteit

- **Rode Draad:** Veel afdelingen erkennen de noodzaak om de diversiteit en inclusiviteit binnen hun staf te verbeteren. Waar de nadruk vooral op genderongelijkheid lag, is er nu ook meer aandacht voor diversiteit in termen van generatie, nationaliteit en academische expertise (d.w.z. onderwijs, onderzoek of impact).
- **Opvallend:** Terwijl diversiteit en inclusiviteit, evenals de ondersteuning van jong talent en het opleiden van promovendi, worden erkend als cruciale factor voor succes op lange termijn, blijken kleine aanpassingen niet voldoende. Gerichte strategische inspanningen zijn nodig om de diversiteit op alle niveaus te vergroten.
- **Aanpak:** De wervingsstrategieën zijn gericht op een meer diverse en inclusieve werkomgeving. Ook Erkennen & Waarderen, met de gedifferentieerde loopbaanpaden en daarop gebaseerde bevorderingen en promoties, biedt een prachtige kans, maar ook een uitdaging voor strategische personeelsplanning. Daarnaast is aandacht voor de noodzaak om jonge onderzoekers beter te ondersteunen, zowel in hun carrièreontwikkeling als in het verkrijgen van onderzoekstijd en middelen. Als laatste, zijn er initiatieven gericht op het verbeteren van PhD-programma's, begeleiding en loopbaanontwikkeling, GSSS richtlijnen als ook culturele veranderingen binnen afdelingen (bijv. wat betreft externe PhD's).

5. Impact en Zichtbaarheid

- **Rode Draad:** Alle onderzoeksprogramma's hebben een sterke focus (en hoge waardering) op maatschappelijke relevantie en impact, wat hen een duidelijke positionering geeft in zowel academische als niet-academische kringen.
- **Opvallend:** Er is een heldere visie om onderzoek niet alleen binnen de academische wereld relevant te maken, maar ook daarbuiten, in beleid en praktijk. Veel afdelingen streven er daarom naar hun publicatieambities te versterken en tegelijkertijd de impact van onderzoek breder te definiëren, zodat het niet alleen zichtbaar is via publicaties, maar ook door andere vormen van valorisatie.
- **Aanpak:** Naast academische relevantie heeft maatschappelijke relevantie en impact een duidelijke plek in de organisatie gekregen. Zo is in het FB naast de portefeuille onderzoek ook een portefeuille valorisatie gekomen, is een nieuwe functie van Senior Impact Officer gecreëerd, zijn 7 Research & Impact Labs opgericht, en is er een meerjaren impact strategie ontwikkeld met aandacht voor impact op media, beleid en sociale innovatie, en financiering (3G en 4G). Ook behoort, door Erkennen & Waarderen, een impact carrière pad nu tot de mogelijkheden. Tot slot, met nadruk op het zichtbaar maken van impact, is er een SSH impact dashboard ontwikkeld en draaien we pilots met de zogenaamde *Dialogue Incubator*.

Vooruitkijkend eenheid an analyse visitaties: 6 disciplinair of 1 Sociale Wetenschappen?

Alle programma's erkennen de noodzaak voor een meer of minder ingrijpende opfrisbeurt. De noodzakelijkheid van de opfrisbeurt is om uiteenlopende, maar deels overlappende redenen. Zo hebben zich binnen Communicatie- en Organisatie wetenschap(en) recent nieuwe onderzoekteams gevormd rondom complexe maatschappelijke uitdagingen. Politieke wetenschappen en Bestuurskunde, beide in 1 afdeling, overwegen een update van beide onderzoeksprogramma's, zodat ze beter op elkaar afgestemd zijn. Hiertoe zijn thematische onderzoeksgroepen opgezet. Antropologie geeft aan dat MOBB zijn beste tijd heeft gehad en beweegt zich in de richting van *applying anthropology* oftewel *making an impact*. Bij Sociologie wil men naar meer samenwerking, binnen en buiten de afdeling, een meer geïntegreerd, impactvol maatschappelijk relevant onderzoeksprogramma.

In het kort, bij alle onderzoeksprogramma's is een groeiende behoefte om maatschappelijke impact centraal te stellen en de focus te verschuiven naar missie gedreven, inter- en transdisciplinair onderzoek gericht op complexe maatschappelijke vraagstukken in plaats van puur disciplinaire hoofdvragen.

Gezien de verschuivende context, teruglopende financiering en de geplande fusie, rijst de vraag of het opportuun is dat alle onderzoeksprogramma's zich gaan richten op een herziening voor de volgende visitatieronde. Mogelijk is dit hét moment om een missiegedreven, inter- en transdisciplinair onderzoeksprogramma voor de Sociale Wetenschappen op te zetten?

Dit heeft ook implicaties voor de aankomende visitatieronde (2025-2026). De huidige onderzoeksvisitaties, waarbij de *unit of analysis* disciplinair is, leggen de nadruk op prestaties binnen afzonderlijke disciplines, waardoor de waarde en impact van interdisciplinair onderzoek mogelijk onderbelicht blijven. De inter- en transdisciplinaire ambities lijken daarom steeds minder goed te passen bij een disciplinaire visitatie. Een facultaire visitatie, als Sociale Wetenschappen, biedt wellicht de kans om de ambitie voor missiegedreven en impactvol interdisciplinair onderzoek effectief op waarde te waarderen en te ondersteunen?

Kortom, grijpen we de noodzaak van herziening en de fusie aan om één geïntegreerd sociale wetenschappen onderzoeksprogramma te creëren met één gezamenlijke visitatie, of investeren we in nog een ronde herzieningen met bijbehorende disciplinaire visitaties? Dit besluiten we in 2024.

4.4. OPLEIDING, BEGELEIDING EN WELZIJN VAN PROMOVENDI

In 2024 hebben we bij VU GSSS verschillende maatregelen ingevoerd om de begeleiding van promovendi te verbeteren, het welzijn van promovendi te verhogen en uitval te verminderen. Deze maatregelen richten zich op betere begeleiding, monitoring en selectieprocessen. Voor 2025 zullen we deze initiatieven verder intensiveren en uitbreiden.

[Maatregelen ingevoerd/geïntensiveerd in 2024:](#)

- **Duidelijke Afspraken vooraf:** Invoeren van heldere afspraken over financiering, deadlines en begeleiding tijdens het toelatingsproces, geformaliseerd in Hora Finita.
- **Go/No Go Procedures:** Implementeren van 8-maands Go/No Go beoordelingen met externe input om de kwaliteit en voortgang te evalueren.
- **Tussentijdse Beoordelingen:** Regelmatige gesprekken met promovendi om knelpunten vroegtijdig aan te pakken en ondersteuning te bieden.
- **Limieten Begeleiding:** Beperken van het aantal promovendi per begeleider tot zes, gecombineerd met verplichte begeleiderstrainingen, en voorlopige toekenning ius bij UHD's tot ze de begeleiderstraining met succes afgerond hebben.
- **PhD-trainingsprogramma:** Een sterk, continu verbeterd trainingsprogramma om promovendi inhoudelijk en methodologisch te ondersteunen.
- **Monitoring en Communicatie:** Doorlopende monitoring via informele en formele contacten, ondersteund door een digitale nieuwsbrief en exitgesprekken.
- **PhD advisor:** Sociale wetenschappen heeft al enkele jaren een PhD candidate advisor.
- **Jaarlijkse overleg GSSS /afdelingen:** de directeur van de Graduate School en afdelingshoofden/onderzoeksmangers bespreken de voortgang van de promotietrajecten van elke afdeling, knelpunten en promotiebeleid.

Ook de GSSS moet scherper op de wind varen in 2025, daarom voeren we een aantal maatregelen in waarmee we beogen de kwaliteit van promotietrajecten en het welbevinden van PhD kandidaten te borgen en/of te verbeteren en de voltooiingspercentages te verhogen. Nu is het nog vaak zo dat de toch al beperkte geld en supervisietijd ingezet wordt op niet-levensvatbare trajecten of projecten met grote vertragingen, wat leidt tot hoge kosten en gemiste (andere) kansen. Daarom pakken we niet alleen lopende projecten aan, maar beogen ook de selectieprocessen vooraf te verbeteren. We raden afdelingen aan om duidelijke beleidslijnen te ontwikkelen voor de selectie van externe promovendi, aangezien huidige vertragingen vaak te maken hebben met deze trajecten. Beslissingen over deze selectie zouden niet enkel bij individuele begeleiders moeten liggen, maar moeten ook afdelingshoofden en onderzoeksmangers betrekken voor een meer gestructureerd proces.

Maatregelen in te voeren of te intensiveren in 2025:

- **Jaarlijkse Beoordelingen:** Invoering van jaarlijkse beoordelingen voor alle promovendi, gericht op voortgang en knelpunten.
- **Striktere Selectie Externe Promovendi:** Afdelingen aanmoedigen om gestructureerde beleidslijnen en richtlijnen te implementeren voor de selectie van (externe) promovendi, inclusief betrokkenheid bij deze procedure van afdelingshoofden en onderzoeksmangers.
- **Kosten van Vertragingen:** Samen met de faculteit onderzoeken hoe de (*hidden and sunk*) kosten van vertragingen zichtbaarder gemaakt kunnen worden voor afdelingen, om selectie van levensvatbare projecten te stimuleren. In het verlengde hiervan gaan we het kwijtschelden of sterk reduceren van *fees* terugdringen.
- **Doelstelling duur promotietrajecten:** Gericht op een gemiddelde voltooiingstijd van 5 jaar voor voltijdstrajecten.

5. MENS EN ORGANISATIE

5.1. HR-THEMA'S

Gezien de verwachte integratie van de drie faculteiten (FSW, FRT en FGW) per 1 januari 2025 is het van belang om het personeelsbeleid (inschalingsbeleid, bevorderingsbeleid, erkennen en waarderen) van elke afzonderlijke faculteit op elkaar af te stemmen. In 2025 zal verdere integratie van afdelingen plaatsvinden, met aandacht voor cultuurverschillen. Met alle afdelingshoofden is een commitment gecreeerd voor financiële scenario's die de bijstellingen op VU- en stelselniveau omvatten maar daarbij ook investeringen in de strategische prioriteiten mogelijk maken. Met de opgelegde financiële taakstelling zal voorzichtigheid ten aanzien van personele kosten nodig zijn zoals o.a. invulling van nieuwe vacatures en verlenging van tijdelijke contracten. Er zullen bewuste keuzes gemaakt moeten worden, efficiëntie zal niet voldoende zijn. Dit mag echter niet ten koste gaan van de aandacht voor verlaging van de werkdruk.

5.1.1. TOELICHTING KENGETALLEN

In 2025 zal het totaal WP niet groeien in verband met de opgelegde taakstelling. Na een integratie zal het OBP selectief en geleidelijk samengaan in de nieuwe faculteit. De integratie geeft in eerste instantie geen reductie van het aantal FTE (baanzekerheid). Natuurlijk verloop in 2025 zal naar verwachting door de huidige financiële taakstelling en verdere herinrichting van het OBP (efficiëntieslag) in een nieuwe faculteit niet direct worden gecompenseerd met nieuwe vacatures. Hierdoor is de verwachting het aantal FTE licht zal dalen. Met het wegvallen van een apart faculteitsbestuur voor de sociale wetenschappen zal enige teruggang in FTE worden voorzien.

Vanwege de integratie en financiële taakstelling is de kans groot dat het ziekteverzuim percentage in 2025 zal stijgen naar het niveau van 2023.

5.1.2. FTE-AANTALLEN

Formatieplan	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2027	Raming 2027
Aantal fte wp (incl. studentassistenten)	235,0	235,0	235,0	235,0	235,0	235,0
Aantal fte obp	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0
Aantal fte totaal	276,0	276,0	276,0	276,0	276,0	276,0

5.1.3. THEMA'S

Welke HR-thema's staan op de agenda?	Welk resultaat is eind 2025 behaald?	Welke aanpak om ambitie te realiseren?
Werkdrukverlaging	Werkdruk heeft de aandacht bij de invulling van de taakstelling en integratie van de 3 faculteiten	Het analyseren van de huidige werkdruk en het in kaart brengen van de knelpunten. Streven naar vereenvoudigen werkprocessen bij OBP. Door middel van verdere standaardisering en verbeteren van informatievoorziening. En door taakherverdeling (fusie 3 faculteiten) vermindering

		<p>workload.</p> <p>Bij WP invulling van de basistaken met vaste medewerkers. Lange termijn visie volgen en beperken ad hoc maatregelen. Door aanpassingen verminderen onderwijstijd</p>
Erkennen & Waarderen	<p>Implementatie van het facultair E&W beleid</p> <p>Implementatie loopbaanbeleid voor docenten</p>	<p>Training “Academische loopbaanpaden, bouwstenen voor succesvolle teams” voor afdelingshoofden</p> <p>Afspraken over academische loopbaanpaden worden vastgelegd in de jaargesprekken</p> <p>Loopbaanpaden opnemen in strategisch personeelsplan</p> <p>Aandacht voor loopbaanontwikkeling van docenten</p>
Sociale veiligheid	<p>Verplicht stellen van de cursus “active bystander” (doel in 2025: min. 50% deelname)</p> <p>Alle afdelingshoofden hebben de cursus “Oog voor sociale veiligheid” gevolgd</p> <p>Cultuur creëren van elkaar aanspreken</p>	<p>Investeren in bewustwording, blijvende aandacht en reflectie op ieders eigen gedrag.</p> <p>Minimaal 2x per jaar sociale veiligheid op afdelingsagenda</p> <p>Nav trainingen bespreken structureel onderwerp in MT overleg</p>
Duurzame inzetbaarheid	<p>Verbetering Nederlandse taalvaardigheid van internationale medewerkers vanwege Wet Internationalisering in Balans</p> <p>Door de financiële taakstelling is het in 2025 extra belangrijk dat medewerkers een goede balans hebben in gezond werken en aandacht besteden aan hun persoonlijke ontwikkeling</p>	<p>Extra aandacht voor loopbaanontwikkeling, taalcursussen en inzet van de CAO opleidingsdagen</p> <p>Actief informeren medewerkers op ondersteuningsmogelijkheden bij de VU om een gezonde werk / privé balans te houden (mentale en fysieke fitheid). Tijdig signaleren (samen met afdelingshoofden) van knelpunten bij individuele medewerkers.</p>
Diversiteit	Onderzoek naar beloningsverschillen tussen man en vrouw uitgevoerd in 2024	Werving- en bevorderingsprocedures aangepast om bewustzijn en respect voor

	(samen met HRM) Verdere opvolging in 2025 Mogelijkheden onderzoeken om targets te bepalen voor de diversiteit van de docentenpopulatie.	Diversiteitskwesities Op basis van targets kan een meer gerichte aanpak worden ontwikkeld en kan de effectiviteit van de getroffen maatregelen beter worden beoordeeld.
Participatiebanen	Streven naar target van 3,32 fte, maar is met financiële taakstelling uitdagend (nu 1,89 fte).	Samenwerking met Servicepunt Participatie en ambassadeur participatie FSW
Facultaire onderwerpen	Samenvoeging 3 faculteiten, efficiëntie, aandacht voor cultuurverschillen. Meer transparantie binnen de afdelingen van proces van benoemingen voor MT Faciliteren en monitoren dat iedere medewerker mogelijkheid krijgt om jaargesprek te voeren, bewaken voortgang.	Ondersteunen bij het begeleiden en informeren van medewerkers tijdens de overgang (open communicatie, meedenken) Investeren in de ontwikkeling van medewerkers, zodat ze de nieuwe cultuur omarmen en zich aanpassen aan eventuele veranderende rollen en communicatielijnen. Door afspraak te maken dat iedere medewerker een jaargesprek krijgt aangeboden en het belang van jaargesprek aangeven, de voortgang hiervan onderwerp van gesprek maken en daarop sturen.

Zie ook de tabel uit de Kadernota inzake Personeelsbeleid voor een toelichting op de prioriteiten.

5.1.4. PRIVACY

5.1.4.1. VU-brede privacy prioriteiten

Prioriteiten VU-breed		
Onderwerp	Beschrijf wat de situatie in de eenheid op dit moment is	Beschrijf welk doel is gesteld en welke acties worden uitgevoerd in het komende jaar om daar te komen
Accuraatheid en volledigheid verwerkingsregister (<i>PrivacyPerfect en DMPonline</i>)	Onderzoekers die persoonsgegevens verwerken, worden verwacht de vereiste informatie in te voeren via DMPOnline. De Privacy Champion Onderwijs zorgt ervoor dat, indien er nieuwe tools	De Research Data Steward zal feedback van de faculteit blijven doorgeven aan het Bibliotheekteam dat RDMA ontwikkelt, de tool die ontworpen wordt om de administratieve vereisten voor onderzoekers te stroomlijnen, ook met betrekking tot privacy.

	of acties in het onderwijs zijn die privacyaspecten bevatten, deze worden verwerkt in PrivacyPerfect.	
Privacybewustzijn	Vragen over persoonsgegevens zijn opgenomen in de ethische zelfcontrole van de faculteit en in DMPOnline.	In het najaar van 2024 zal de Privacy Champion voor onderzoek van de faculteit de privacy module van de jaarlijkse DMP-cursus verzorgen die nieuwe promovendi worden verwacht te volgen. Na de cursus van 2024 zal de Privacy Champion samenwerken met de juridische afdeling om eventuele noodzakelijke verbeteringen door te voeren voor de editie van 2025. Als er zorgen zijn voor onderwijs en onderzoek over privacy binnen de faculteit, kan er een e-mail worden gestuurd naar privacy.fsw@vu.nl . De Privacy Champions zullen meedenken en, indien nodig, contact opnemen met de juridische afdeling voor advies of ondersteuning.
Bezetting Privacy Champions	Een nieuwe Privacy Champion voor onderzoek is in mei 2024 begonnen aan de VU. Zij zal in de zomer van 2024 training krijgen van de juridische afdeling.	De Privacy Champions van FSW wonen elke twee maanden de bijeenkomsten bij die door de juridische afdeling worden georganiseerd, samen met alle andere Privacy Champions. Privacy Champions zullen deelnemen aan aanvullende trainingen wanneer deze door de juridische afdeling worden aangeboden.
Inzicht in en grip op samenwerkingen en leveranciers. Hoe is het overzicht m.b.t. het delen van persoonsgegevens met externe partijen. Bijvoorbeeld in onderzoeksconsortia.	Dit wordt momenteel weerspiegeld in standaardovereenkomsten die door de juridische afdeling worden verstrekt (Data Processing Agreement, Joint Controller Agreement, enz.) en uitgevoerd worden met de relevante partijen.	Op dit moment zijn er geen geplande veranderingen op facultair niveau.

5.1.4.2. Concrete verbeterplannen

Naast wat in de vorige paragraaf al is benoemd zijn er geen andere prioriteiten. De plannen die er staan zijn concreet. Daarnaast zijn er geen belangrijke zaken waar we nu mee willen stoppen.

5.1.5. KENNISVEILIGHEID

Kennisveiligheid VU		
Onderwerp	Beschrijf wat de situatie in de eenheid op dit moment is	Beschrijf welke acties worden uitgevoerd in het komende jaar om de bewustwording te stimuleren
Bewustzijn van het wettelijk kader: - EU of VN-sanctielijst - Dual use verordening (m.n. bèta gerelateerd)	De faculteit is momenteel bezig met het ontwikkelen van standaardprocedures en rollen voor het beoordelen van	Het contactpunt voor kennisveiligheid binnen de faculteit zal samenwerken met de centrale dienst om "dual use" te verduidelijken in de context van sociaalwetenschappelijk onderzoek.

	kennisveiligheidskwesties in onderzoek en werving.	De faculteit kijkt ernaar uit om samen te werken met de centrale diensten om de rol van HR te verduidelijken bij het aanpakken van kennisveiligheidskwesties in het wervingsproces
Bewustzijn over samenwerking met risicovolle landen	De faculteit is momenteel bezig met het (mede)ontwikkelen van standaardprocedures en rollen voor het beoordelen van kennisveiligheidskwesties in onderzoek en werving.	Het contactpunt voor kennisveiligheid zal educatief materiaal, indien verstrekt door de centrale dienst, verspreiden naar de relevante contactpunten binnen de faculteit. De faculteit kijkt ernaar uit om samen te werken met de centrale dienst om de rol van HR te verduidelijken bij het aanpakken van kennisveiligheidskwesties in het wervingsproces
Inzicht in en grip op internationale samenwerkingen binnen de eenheid.	Door middel van KV vragen in ethische selfcheck en bij inschrijving GSSS is er steeds meer inzicht in op internationale samenwerkingen	Geplande aanpassingen van Mendix zullen vanaf 2025 het systematisch bijhouden van partnerschappen ondersteunen, inclusief het land van partners.

6. FINANCIËN

6.1. HOOFDLIJNEN VAN DE BEGROTING

Activiteiten begroting van de primaire processen (afgeronde bedragen in k€)	plan 2025	plan 2026	plan 2027	plan 2028	plan 2029
ONDERWIJS					
Onderwijs eerste geldstroom	25.949	26.642	26.613	26.588	26.567
Onderwijs derde geldstroom	800	800	800	800	800
TOTAAL ONDERWIJS	26.749	27.442	27.413	27.388	27.367
ONDERZOEK					
Onderzoek eerste geldstroom	10.527	10.599	10.493	10.162	10.049
Onderzoek tweede geldstroom	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Onderzoek derde geldstroom	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
TOTAAL ONDERZOEK	16.927	16.999	16.893	16.562	16.449
Ondersteuning/bedrijfsvoering	4.611	4.611	4.611	4.611	4.611
TOTAAL KOSTEN	48.287	49.052	48.917	48.561	48.427

Formatieplan	real 2023	plan 2024	plan 2025	plan 2026	plan 2027	plan 2028	plan 2029
Aantal fte wp	234,0	235,0	235,0	235,0	235,0	235,0	235,0
Aantal fte obp	42,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0	41,0
Aantal fte totaal	276	276	276	276	276	276	276

Tabel: groene tabel

Deze tabel geeft inzicht in de begrote kosten van de primaire processen onderwijs en onderzoek in de verschillende geldstromen. De tabel is als volgt tot stand gekomen:

- Onderwijs en onderzoek 1^e geldstroom worden op basis van 70/30 verdeeld t.o.v. de totale kosten.
- De 2^e en 3^e geldstroom voor onderzoek zijn de totale begrote lasten inclusief KDM.
- De lasten van Onderwijs 3^e geldstroom zijn gebaseerd op de baten 3^e GS Onderwijs.
- Aandeel FTE OBP op het totaal is 15% en aandeel ondersteuning / bedrijfsvoering t.o.v. totale kosten is ca. 10%.

FSW stuurt op een nul begroting inclusief de taakstellingen van 2025 e.v, zie 6.3. De invulling ervan is beschreven in 6.6. Zie verder hoofdlijnen HR hoofdstuk 5 en de prioriteiten in 6.2.

6.2. REFLECTIE PRIORITEITEN CENTRALE MEDEZEGGENSCHAP

Per speerpunt van de centrale medezeggenschap is aangegeven waar het terugkomt in het jaarplan.

Sociale veiligheid

Op meerdere vlakken wordt aandacht besteed aan sociale veiligheid. De acties die hierbij horen zijn met name terug te vinden in het hoofdstuk 5 onder HR-Thema's.

Werkdruk

Op meerdere vlakken wordt aandacht besteed aan de werkdruk waaronder het terugbrengen van de administratieve druk, meer en/ of efficiënter inzet van ondersteuning maar ook de aandacht voor promovendi en bijbehorend traject (promotieduur) en de terugbrengen van druk op onderwijs (Slimmer

Academisch Jaar). Dit is terug te vinden in hoofdstuk 3 en 4, waar acties zijn beschreven die van invloed zijn op het onder controle houden en /of terugbrengen van de werkdruk, en in hoofdstuk 5 onder HR-Thema's.

Duurzaamheid van leven en werken

Het onderwerp is met name op centraal niveau georganiseerd. FSW onderschrijft het belang ervan en zal actief meewerken aan maatregelen.

Naast de reguliere 1^e GS-middelen blijft FSS middelen ontvangen die afkomstig zijn van het bestuursakkoord hoger onderwijs en wetenschap, dat in 2025 het volgende omvat:

- Kwaliteitsfondsen voor Onderwijs (SVM) van € 1.870k en middelen ter bevordering van Actief Leren (€ 35k);
- Middelen ter uitvoering van het sectorplan SSH € 2.017k: faculteitscomponent van € 1.689k (waarvan € 1.528k naar departementen en € 160k naar het nieuwe Social Analytics Lab) en interfacultaire component (samen met FGB voor het SSH-domein) van € 235k.
- Middelen om te besteden aan startersbeurzen (€ 1.548k) en stimuleringsbeurzen (€ 1.257k), die na een KDM-correctie cumulatief € 2.479k bedragen.

Ondernemerschap en valorisatie

Het onderwerp is onderdeel van de beleidsprioriteiten zoals verwoord in hoofdstuk 3. De bijbehorende acties waaronder het inzetten van maatschappelijke thema's bij (nieuwe) interdisciplinaire programma's zijn opgenomen in hoofdstuk 3 en 4.

6.3. EXPLOITATIEBEGROTING

Zie SAC tabel in bijlage

2600						
BEGROTING 2024						
	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
(bedragen in k€)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
BATEN						
<i>Interne baten</i>						
Toewijzing Onderwijs	15.491	14.366	14.462	13.887	13.518	13.484
Toewijzing Onderzoek	7.561	9.040	9.270	9.254	9.095	8.982
Toewijzing KDM	16.248	16.195	16.726	16.987	17.110	17.115
Toewijzing Overig	324	-	-	-	-	-
Taakstelling	-455	-405	-455	-455	-455	-455
Taakstelling naar 0 begroting		-	-	200	200	200
Baten uit variabele interne leveringen	800	700	700	700	700	700
Subtotaal interne baten	39.969	39.896	40.703	40.573	40.168	40.025
<i>Externe baten</i>						
Rijksbijdrage	-	-	-	-	-	-
Collegegelden (niet EER)	1.137	1.204	1.204	1.204	1.204	1.204
Baten GS2	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Baten GS3 onderzoek	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
Baten GS3 onderwijs	100	100	100	100	100	100
Overige externe baten	500	700	700	700	700	700
Subtotaal externe baten	8.137	8.404	8.404	8.404	8.404	8.404
TOTAAL BATEN	48.106	48.300	49.107	48.977	48.572	48.429
LASTEN						
<i>Personele Lasten</i>						
Loonkosten eigen personeel	25.545	26.046	26.300	26.000	25.600	25.500
Overige eigen personeelskosten	400	400	400	400	400	400
Kosten ingehuurd arbeid	700	500	500	500	500	500
Subtotaal personele lasten	26.645	26.946	27.200	26.900	26.500	26.400
<i>Overige primaire lasten</i>						
Afschrijvingslasten	-	-	-	-	-	-
Huisvestingslasten	100	80	85	90	95	100
Inkomenoverdrachten	120	300	300	300	300	300
Overige instellingslasten	2.300	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650
Subtotaal overige primaire lasten	2.520	3.030	3.035	3.040	3.045	3.050
<i>Kosten van interne dienstverlening</i>						
Vaste dienstverlening huisvesting (KDM)	6.582	6.495	6.813	6.887	6.900	6.887
Vaste dienstverlening IT (KDM)	3.094	3.178	3.354	3.504	3.517	3.504
Overige vaste dienstverlening KDM	7.890	8.038	8.050	7.986	7.999	7.986
Lasten uit variabele interne leveringen	600	600	600	600	600	600
Subtotaal kosten interne dienstverlening	18.166	18.311	18.817	18.977	19.016	18.977
<i>Interne doorbelastingen</i>						
	-	-	-	-	-	-
Subtotaal interne doorbelastingen	-	-	-	-	-	-
TOTAAL LASTEN	47.331	48.287	49.052	48.917	48.561	48.427
RESULTAAT EXPLOITATIE	775	13	55	60	11	2
RESERVES	8.208	8.221	8.276	8.281	8.232	8.277
VOORZIENINGEN	900	900	900	900	900	900

Algemene toelichting

Het jaar 2024 was een uitzonderlijk jaar vanwege de positieve parameters in VUSAM (€ 2.002k) voornamelijk afkomstig van de vertraging in de compensatie voor de toename voor de onderwijsactiviteiten 2021/22.

Het groot exploitatieresultaat over 2025 (€13) is €488k hoger dan het resultaat voor 2025 in de jaarplan 2024 (- € 475). Daarmee is de begroting in lijn met de opdracht om terug te gaan naar een zgn. nul-begroting. Voor de jaren 2026 e.v. laat de begroting een licht positief resultaat zien. De verklaring voor de belangrijkste verschillen ten opzichte van wat was opgenomen in Jaarplan 2024 voor het jaar 2025 zijn:

BATEN

De totale baten (intern en extern) laten een toename zien van € 798k t.o.v. de begroting 2024. Dit is opgebouwd uit met name:

- Toewijzing Onderwijs: (VUSAM A en C) neemt € 1.100k af, met name door korting i.v.m. taakstelling.
- Toewijzing Onderzoek: (VUSAM B en D) neemt € 1.479k toe. Hierbij is rekening gehouden met ongebruikte ssb gelden die op de balans worden gezet.
- Toewijzing Overig: budget van € 324k is voor 2025 komen te vervallen, dit betrof LLO gelden. De verantwoordelijkheid voor LLO is met oprichting van LLO office overgedragen naar SBE.
- Taakstelling: (VUSAM F) is in 2025 afgenomen met € 50k naar € 405 vanwege extra inkomsten uit de leerstoel Sociaal Ondernemerschap.
- Taakstelling naar 0 begroting: vanaf 2027 is taakstelling van € 200k opgenomen, om uit te komen op een nul begroting. De verwachting is dat door de (voorgenomen) bijsturingmaatregelen de taakstelling wordt ingevuld, zie voor details 6.6.
- zie toelichting hieronder en bij 6.6
- Interne Baten: nemen in totaal met € 73k af.
- Baten Interne Levering: nemen € 100k af. Betreft opbrengsten onderwijs andere eenheden en de inzet van personeel t.b.v. andere eenheden, verwachting is dat deze wat afnemen.
- Externe Baten: nemen met € 267k toe door de toename instellingscollegegelden (€ 67k) en overige externe baten (€ 200k). Dit laatste betreft detachering personeel en de baten uit de summer course.

LASTEN

De lasten nemen in totaal toe met € 1.545k ten opzichte van 2024. Dit is met name opgebouwd uit:

- Personele Lasten: nemen toe (€ 501k). Dit is het gevolg van toenemende personeelskosten.
- Overige Instellingslasten: nemen toe met toename van de primaire lasten met € 510k. Met name de stijging van de materiele kosten worden hierin meegenomen.
- Interne Doorbelasting: lager dan € 10k en meegenomen in overige lasten.
- Huisvestingslasten: afname van € 20k realisatie valt lager uit dan groot. Voor 2025 e.v. beperkte groei van € 5k opgenomen.

De lopende en budgettair ongewijzigde (j-o-j) activiteiten zijn: de Graduate School for Social Sciences (€ 345k) en het onderzoeksinstituut (€ 365k). Het Talma Institute, een samenwerking met SBE, blijft naar verwachting uit eigen middelen gefinancierd.

6.4. INVESTERINGSBEGROTING

Bij FSW vinden geen investeringen plaats.

6.5. PROJECTEN KWALITEITSMIDDELEN

Zie hoofdstuk 3: Onderwijs tabel 3.3

6.6. STARTERS- EN STIMULERINGSBEURZEN

Tabel 1: Toekenning beurzen aan onderzoekers (aantal)
(Bij startersbeurzen zijn alleen UD's van toepassing)³

Het betreft de reeds toegekende beurzen. In 2024 zijn tot augustus geen nieuwe beurzen toegekend.

Toekenning beurzen aan onderzoekers (aantallen)			
	Startersbeurzen	Stimuleringsbeurzen	Totaal
Prognose 2024*			
Universitair docent	23		23
Universitair hoofddocent		8	8
Hoogleraar		6	6
Overig WP		7	7
Plan 2025			
Universitair docent	28		28
Universitair hoofddocent		6	6
Hoogleraar		7	7
Overig WP		7	7
Plan 2026			
Universitair docent	28		28
Universitair hoofddocent		5	5
Hoogleraar		4	4
Overig WP		5	5
Plan 2027			
Universitair docent	19		19
Universitair hoofddocent		5	5
Hoogleraar		2	2
Overig WP		3	3
Plan 2028			
Universitair docent	8		8
Universitair hoofddocent		3	3
Hoogleraar		2	2
Overig WP		0	-
Plan 2029			
Universitair docent	2		2
Universitair hoofddocent		0	-
Hoogleraar		0	-
Overig WP		0	-

³ werkwijze SSB berekening. Voor de berekening zijn alle toegekende en goedgekeurde S projecten uit mendix gehaald en zijn alle toekomstige bedragen per jaar vermeld.

Tabel 2: Begroting beurzen naar bestedingscategorieën in €

Begroting beurzen: bestedingscategorieën (euro)			
	Startersbeurzen (€)	Stimuleringsbeurzen (€)	Totaal (€)
Prognose 2024*			
Aanstelling medewerker voor onderzoek of onderzoeksondersteuning	€ 520.205	€ 386.608	€ 906.813
Vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder	€ 0	€ 0	€ 0
Onderzoeks faciliteiten	€ 267.095	€ 190.349	€ 457.444
Begroting 2025			
Aanstelling medewerker voor onderzoek of onderzoeksondersteuning	€ 788.675	€ 565.537	€ 1.354.212
Vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder	€ 0	€ 0	€ 0
Onderzoeks faciliteiten	€ 335.172	€ 186.374	€ 521.546
Begroting 2026			
Aanstelling medewerker voor onderzoek of onderzoeksondersteuning	€ 873.594	€ 195.033	€ 1.068.627
Vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder	€ 0	€ 0	€ 0
Onderzoeks faciliteiten	€ 352.243	€ 91.933	€ 444.176
Begroting 2027			
Aanstelling medewerker voor onderzoek of onderzoeksondersteuning	€ 463.097	€ 86.163	€ 549.260
Vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder	€ 0	€ 0	€ 0
Onderzoeks faciliteiten	€ 165.524	€ 25.837	€ 191.361
Begroting 2028			
Aanstelling medewerker voor onderzoek of onderzoeksondersteuning	€ 120.268	€ 96.120	€ 216.388
Vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder	€ 0	€ 0	€ 0
Onderzoeks faciliteiten	€ 75.296	€ 20.596	€ 95.892
Begroting 2029			
Aanstelling medewerker voor onderzoek of onderzoeksondersteuning	€ 10.202	€ 0	€ 10.202
Vergroting van onderzoekstijd van de beurshouder	€ 0	€ 0	€ 0
Onderzoeks faciliteiten	€ 14.071	€ 2.285	€ 16.356

6.7. BIJSTURINGSVOORTGANG

Taakstelling FSW

x € mln.	2025	2026	2027	2028
Lijn 2: 0-begroting	0.50	0.70	0.10	-
Lijn 3: bijsturing	0.87	0.60	1.49	1.92
TOTAAL	1.37	1.30	1.59	1.92

Lijn 2, terugbrengen naar nul-begroting, is voor 2025 en 2026 gerealiseerd en ook lijn 3, bijsturing, is door middel van de korting op VUSAM middelen volledig verwerkt in de begroting. De totale taakstelling (lijn 2 en 3) voor 2025 van € 1,37m wordt (met name) gerealiseerd door, naast het verhogen van het algemene kostenbewustzijn, het inzetten van vacaturebeheersing. Bij afloop tijdelijk contract of natuurlijk verloop worden vacatures alleen na zorgvuldige overwegingen, en mits het begrotingstechnisch kan, ingevuld. Deze maatregel werkt ook door voor 2026 e.v. Tegelijkertijd zijn meerdere maatregelen in gang gezet of worden onderzocht die met name effect zullen hebben voor de jaren vanaf 2026, dit betreft:

- Verbeteren en aantrekkelijker maken onderwijs n.a.v. portfolioanalyse door innovatieve oplossingen zoals nieuwe opleidingen, wijzigen wijze aanbod binnen programma, Slimmer Academisch Jaar etc.
- Diverse acties (marketing, beleidsmatig) om aantrekkelijkheid van opleiding te vergroten en meer studenten te trekken.
- Terugbrengen promotieduur, verhogen opbrengsten extern gefinancierde promovendi.
- Verhogen baten 2^e en 3^e geldstroom, inzet op (gerichte) subsidieaanvragen en uitbreiding LLO.
- Verhogen kostenbewustzijn bij onder meer projecten maar ook bijvoorbeeld bij inkoop.

- Verdergaande samenwerking en efficiency voordelen na integratie faculteiten.

Bovenstaande maatregelen worden voor het BO in grote lijnen gekwantificeerd om daarna verder te worden uitgewerkt omdat het meer tijd kost om de effecten van de langlopende trajecten te voorspellen maar ook door de onzekerheid inzake de impact van het hoofdlijnaakkoord. De resultaten van de maatregelen zijn vooralsnog nog maar zeer beperkt meegenomen in de meerjarenbegroting. Binnen de faculteit is, zoals al aangegeven, rekening gehouden met en commitment afgegeven door de afdelingshoofden met een (grove) inschatting van de impact van het hoofdlijnaakkoord op het resultaat door middel van een scenario's. Daarbij zijn wij vooralsnog uitgegaan van scenario C.

2025	2026	2027	2028
A) kadernota (lijn 2 en 3)			
-1.2%	-1.7%	-0.2%	0.0%
B) kadernota + no english-taught bachelor			
-2.3%	-3.2%	-2.3%	-2.1%
C) kadernota + no english-taught bachelor + drop sectorgelden			
-2.3%	-8.0%	-7.2%	-7.0%
D) kadernota + no english-taught bachelor + drop sectorgelden + drop starter-grants			
-2.3%	-14.8%	-14.0%	-13.8%

Door met deze scenario's nu al rekening mee te houden bij met name het vacature beleid, is het (mogelijke) meerjarig (personele) effect van de bezuinigingen op een natuurlijke wijze te ondervangen en daarmee ook de taakstelling van 2027 e.v. van €200k, om te komen tot een nul begroting, in te vullen. Monitoring van voortgang vindt plaat in P-rapportages en is onderwerp van gesprek in FB.




7. RISICOMANAGEMENT

7.1. RISICOBEREIDHEIDSVERKLARING

Tabel 1: Doelstellingen

Doelstelling	Risico-categorie	Risico-bereidheid	Toelichting
1) Groei in studenten aantallen	Strategisch	Gematigd	Door terugloop van aanmeldingen door o.a. de impact wet WiiB is het van toenemende mate van belang om meer studenten aan te trekken, met name voor de kleinere programma's. FSW is bereid daar een risico te accepteren, de portfolio review gaat ook hier innovatief op in. Het zal daarnaast aan de geïntegreerde faculteit zijn om opleidingselementen te delen en/of om opleidingen met een groot potentieel volume m.n. in 2025 op te zetten.
2) Verminderen van werkdruk & sociale veiligheid	Strategisch	Gematigd	In het rapport arbeidsinspectie wordt aangegeven dat met name de werkdruk en de sociale veiligheid een probleem zijn. Het rapport geeft niet specifiek de situatie bij de FSW aan, maar FSW onderkent het feit dat de problemen in meer of meerdere mate ook bij haar van toepassing (zullen) zijn. Het welzijn van de studenten en medewerkers is van het grootste belang. Vermindering van werkdruk en verhogen van gevoel van sociale veiligheid is dan ook essentieel voor de faculteit. FSW zal waar de werkdruk structureel veel te hoog is of waar de capaciteit van een opleiding niet voldoende is om die te waarborgen, bereid zijn scherpe keuzes maken, bijv. stoppen opleidingen of tracks. Daarnaast is FSW, naast de structurele voor het onderwerp, van plan om de bestaande trainingen op het gebied van sociale veiligheid als verplicht onderdeel te stellen voor de medewerkers om het bewustzijn van ieders rol in het voorkomen van het probleem te verhogen en het onderwerp (nog) beter bespreekbaar te maken.
4) Op facultair en centraal niveau behalen van financiële doelstellingen	Strategisch	Laag	De financiering van het onderwijs & onderzoek staat onder grote druk. Dit leidt tot bijsturing op alle niveaus en het nemen van stevige beslissingen waartoe alle afdelingshoofden zich al specifiek hebben gecommitteerd. Door in te zetten op de portfolioreview en groei 2e / 3e geldstromen i.c.m. met organisatorische aanpassingen verwacht FSW in control te blijven en meer ingrijpende maatregelen worden voorkomen.
5) Criterium midtermreview sector gelden	Extern	Laag	Een belangrijk criterium bij de midterm review 2026 van de sectorgelden is de mate van nationale samenwerking. Zoals het er nu uit ziet gaat het de sector niet lukken om daar voldoende vorm aan te geven waarmee toekenning van sectorgelden voor de periode erna in gevaar kan komen. Om dit probleem tijdig te ondervangen is overleg binnen DSW en UNL van groot belang om de voor de faculteit belangrijke gelden te behouden.
6) Ondervangen effecten risico's internationale ontwikkelingen	Extern	Laag	Het Gaza conflict is een belangrijk voorbeeld van een internationale ontwikkeling die risico's met zich meebrengt. Het leidt tot polarisatie en gedrag dat de sociale veiligheid negatief kan beïnvloeden. Omdat dit absoluut onwenselijk is (zie ook 2) en dit te ondervangen is de dialoog en duidelijke communicatie van groot belang zowel binnen de faculteit als de gehele VU.

7.2. INVENTARISATIE EN ANALYSE VAN DE BELANGRIJKSTE RISICO'S

Nr	Categorie	Risico (naam)	Beschrijving (a) -> (b) -> (c)	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
1	Strategisch	Aantrekkelijkheid programma's voor toekomstige studenten, impact WiiB	Aantal aanmeldingen daalt en zal naar verwachting verder dalen door de niet voldoende functionerende recruitment. Vanuit de portfolioanalyse zijn er worden maatregelen genomen om hier invulling aan te geven, maar het is niet zeker of dit voldoende is, demografische en politieke ontwikkelingen hebben een grote impact op aantal (internationale) studenten	Dalend aantal studenten en daarmee gerelateerde inkomsten hebben impact op het personeelsbestand.		Het risico neemt toe door de onzekere (politieke) situatie waaronder de impact van het Hoofdlijnakkoord.	Gematigd tot hoog	Extra inspanningen vanuit de faculteit met creatieve campagnes en recruitment activiteiten. Implementatie van acties die voortkomen uit de portfolioanalyse.	Toekomst bestendig onderwijs
2	Strategisch	Aantrekkelijkheid voor onderzoekstalent	Door de hoge werkdruk, afname van vrij besteedbare gelden en andere beperkende maatregelen dalen de beschikbare onderzoekers. Daardoor is het lastiger om de faculteit goed te positioneren in de sector en daar voordeel uit te halen in oa contractonderzoek en het behouden van talent.	Verlies van talent, negatief effect op (onderzoeks) reputatie		Door impact van hoofdlijnakkoord (o.a. grotendeels) wegvallen SSB) nemen de risico's toe. Door de toegenomen financiële druk zijn 3e geldstromen van groot belang. De benodigde (interne) prikkels zijn nog niet voldoende.	Gematigd	Verder verbeteren van talentmanagement en ondersteuning subsidieaanvragen. Optimalisatie beschikbare onderzoekstijd eerste periode aanstelling. Maatregelen om werkdruk te verminderen (o.a. promotieduur, verminderen admin).	Wetenschappelijke reputatie, Erkennen & Waarderen
3		Onvoldoende resultaat programma's	Niet voldoende aandacht voor (financieel) resultaat door werkdruk	Toename van duur van afstuderen, afname van budget. Effect op kwaliteit en aanmeldingen. Verhoging werkdruk.		Door druk vanuit bijsturing en de hoge werkdruk staat kwaliteit onderwijs onder druk. Dit kan het resultaat verder laten verslechteren en daarmee de problemen vergroten	Laag	Pilot met vervallen scriptie. Optimalisatie monitoring met Student Analytics, active learning. Betere aansluiting op de arbeidsmarkt om de studiemotivatie te vergroten door aanpassen / vernieuwen aanbod.	Toekomstbestendig onderwijs

Nr	Categorie	Risico (naam)	Beschrijving (a) -> (b) -> (c)	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
4	Strategisch	Lage resultaten promotietrajecten	Duur van promotietraject is nog te lang. Dit vraagt om culturele verandering, uitgangspunt is nominaal 4 jaar. Vraagprijs voor extern gefinancierde promotie te laag. Uitgangspunt is gemiddeld kostendekkende prijs te vragen.	Reputatie staat onder druk. Negatieve invloed op welzijn PhD-kandidaat. Negatief resultaat op trajecten, drukt op budget.	→	Het risico neemt niet toe door de aandacht voor het onderwerp, maar de resultaten zijn nog niet voldoende	Gematigd	Strengere handhaven aantal promotiekandidaten per promotor. Supervisie voortdurend aandacht geven. Onderzoek naar mogelijkheden naar kostendekkende vraagprijs extern gefinancierde promoties.	Wetenschappelijke reputatie
5	Strategisch	Niet (voldoende) naleven van regelgeving rondom kennis- en dataveiligheid en privacy	Het aantal en kwaliteit van WI medewerkers is gegroeid, ook is de WI werkgroep weer geactiveerd. Maar de snelle ontwikkelingen omtrent ChatGPT etc geven nieuwe WI vraagstukken. Door deze ontwikkelingen en de toenemende complexiteit van het naleven van de regelgeving blijft het een punt van aandacht	Negatief effect op reputatie, dreiging van boetes.	→	Het risico wordt versterkt doordat de interne systemen en modellen niet voldoende aansluiten op wat wordt gevraagd.	Laag	Verbetering samenwerking centrale diensten. Optimaliseren (output) systemen. Verhoging kennis en kunde medewerkers (DMP, KV, Privacy en AI in Research) door middel van training en campagne.	Reputatie
6	Vermijdbaar	Onvoldoende support i.c.m. lastige arbeidsmarkt	Door verloop personeel en de bijsturing is er niet altijd voldoende stabiele ondersteuning door centrale en facultaire diensten. Voldoende en kwalitatief geschikt personeel is door de lastige arbeidsmarkt niet beschikbaar.	De kwaliteit van de uitvoering van de taken van de faculteit staan onder druk omdat te veel tijd van de academische medewerkers gaat zitten in ondersteunende werkzaamheden. Hierdoor neemt de werkdruk toe.	→	Verloop bij (project) control	Gematigd	FSW en diensten zijn en blijven in kader van VUture gesprek over verbeteren van relatie en wat nodig en mogelijk is.	Effectieve en wendbare organisatie

Nr	Categorie	Risico (naam)	Beschrijving (a) -> (b) -> (c)	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
7	Vermijdbaar	Lacunes in academische integriteit	Onvoldoende en niet consistent besef dat normen voor wetenschappelijke integriteit steeds verder worden aangescherpt en dat universiteiten vaker en sneller ter verantwoording worden geroepen	Afwijkende Individuele gevallen van de gestelde normen kunnen uit de hand lopen en sterk effect hebben op reputatie.	→	Wereldwijd worden tekortkomingen in de academische integriteit/veiligheid van wetenschappers sneller openbaar gemaakt en ge – of misbruikt om de integriteit van een hele instelling te beoordelen.	Gematigd	Implementatie van divers pakket aan (centrale) maatregelen om risico's te beperken. Structurele aandacht onderwerp om besef van de risico's op niveau te houden	
8	Vermijdbaar	Extreme werkdruk	Door de opeenstapeling van reguliere werkzaamheden, toegenomen administratieve druk, innovaties op het gebied van onderwijs en onderzoek, extra werk vanuit bijsturing fusie en verminderde ondersteunende diensten in de faculteit is de werkdruk voor deel medewerkers te hoog.	Problemen met gezondheid en welzijn, retentie en (langdurig) verzuim. Afnemende kwaliteit uitvoering kerntaken (onderwijs, onderzoek, valorisatie).	→	de genomen maatregelen hebben effect maar de werkdruk en het gevoel van werkdruk zijn nog te hoog. De gelijktijdige (externe) veranderingen (bijsturing, VUture, fusie maar ook politiek). Afname middelen (SSB) zal mogelijk negatief effect hebben. Andere maatregelen o.a.. terugbrengen promotieduur hebben pas op langere termijn effect.	Laag	Sobere of nieuwe onderwijsnormen. Aanpassing of laten vervallen van van scriptietraject. Terugbrengen duur promotie Verminderen contacturen	Toekomstbestendig onderwijs, wetenschappelijke reputatie
9	Vermijdbaar	Aansluiting op behoeftes van (nieuwe) systemen	De beschikbaarheid, kwaliteit maar ook benodigde kennis van het huidige systeemlandschap is niet (altijd) efficiënt en veroorzaakt meer werk en fouten.	Fouten in processen verhogen de werkdruk, onvoldoende informatie, effecten op kwaliteit van de planning- en control cyclus.	⇓	De problemen zijn afgenomen maar nog wel aanwezig. De administratieve druk is daarmee nog steeds hoog	Laag	Door inzet van extra mensen is de druk verminderd. Wel is het niveau van kennis en daarmee de kwaliteit nog niet voldoende om te voldoen aan de eisen en wensen	Flexibele en wendbare organisatie

Nr	Categorie	Risico (naam)	Beschrijving (a) -> (b) -> (c)	Mogelijke Impact	Trend	Trendverklaring	Risico-bereidheid	Maatregelen	Link met strategische doelstellingen
10	Extern	Effecten regelgeving, midtermreview sectorgelden	Een belangrijk criterium bij de midterm review 2026 van de sectorgelden is de mate van nationale samenwerking. Om dit probleem tijdig te ondervangen is overleg binnen DSW en UNL van groot belang om de voor de faculteit belangrijke gelden te behouden.	toekenning van sectorgelden voor de periode erna komt in gevaar	NIEUW	Zoals het er nu uit ziet gaat het de sector niet lukken om daar voldoende vorm aan te geven	Laag	Om dit probleem tijdig te ondervangen is overleg binnen DSW en UNL van groot belang om de voor de faculteit belangrijke gelden te behouden.	Flexibele en wendbare organisatie
11	Extern	Negatieve effecten internationale politieke ontwikkelingen zoals Gaza conflict	Het Gaza conflict is een belangrijk voorbeeld van een internationale ontwikkeling die risico's met zich meebrengt. Het kan leiden tot polarisatie en gedrag dat de sociale veiligheid negatief kan beïnvloeden.	Het kan leiden tot polarisatie en gedrag dat de sociale veiligheid negatief kan beïnvloeden. Reactie op demonstraties heeft impact op reputatie		Toenemende polarisatie, onvrede die o.a. zich uit in toename populistische politiek,	Laag	Structurele en doordachte dialoog en duidelijke communicatie op alle niveaus.	Reputatie

8. BIJLAGE BEGROTING SAC

VU Vrije Universiteit Amsterdam PnCJ1 - Exploitatie rekening - Meerjarenplan

Begroting huidig jaar: Continuïteitsparagraaf versie:

Prognoseversie: Begroting komende jaren:

<input type="radio"/> In EUR <input checked="" type="radio"/> In k EUR	Realisatie		Begroting huidig jaar	CP begroting	Begroting komende jaren			
	>	2024 >	2025 >	2026 >	2026 >	2027 >	2028 >	2029
> 0V1B1 Toewijzing Onderwijs		-15.649	-14.366	-14.790	-14.462	-13.887	-13.518	-13.484
> 0V1B2 Toewijzing Onderzoek		-10.568	-9.644	-7.521	-10.070	-10.054	-10.195	-10.182
> 0V1B3 Toewijzing VUSAM I		-16.248	-16.194	-15.882	-16.726	-16.987	-17.110	-17.115
> 0V1B4 Toewijzing overig		426	405	455	455	455	455	455
> 0V1B6 Dekking uit variabele interne leveringen	0V1B3 Toewijzing VUSAM I	-380	-700	-800	-700	-700	-700	-700
^ 0V1BI Interne baten		-42.419	-40.499	-38.538	-41.503	-41.173	-41.068	-41.025
> 0V1BE2 College- en Examengelden		-777	-1.204	-1.200	-1.204	-1.204	-1.204	-1.204
> 0V1BE3 Baten GS2		-1.497	-2.100	-2.100	-2.100	-2.100	-2.100	-2.100
> 0V1BE4 Baten GS3 Onderzoek		-2.897	-4.300	-4.300	-4.300	-4.300	-4.300	-4.300
> 0V1BE5 Baten GS3 Onderwijs		-	-100	-100	-100	-100	-100	-100
> 0V1BE6 Overige externe baten		-567	-700	-500	-700	-900	-900	-900
> 0V1BE7 OHW Exploitatie corr		1.962	-	-	-	-	-	-
^ 0V1BE Externe baten		-3.776	-8.404	-8.200	-8.404	-8.604	-8.604	-8.604
^ 0VU01-TB Totaal Baten		-46.195	-48.903	-46.738	-49.907	-49.777	-49.672	-49.629
> 0VPLP1 Loonkosten eigen personeel		17.041	26.650	25.090	27.100	26.800	26.700	26.700
> 0VPLP2 Overige eigen personeelskosten		114	400	400	400	400	400	400
> 0VPLP3 Kosten ingehuurd arbeid		138	500	300	500	500	500	500
> 0VPLP4 Mutatie personeelsvoorzieningen		207	-	-	-	-	-	-
^ 0V1-LP Personele Lasten		17.500	27.550	25.790	28.000	27.700	27.600	27.600
> 0V1LM2 Huisvestingslasten		37	80	120	85	90	95	100
> 0V1LM3 Inkomensoverdrachten		26	300	120	300	300	300	300
> 0V1LM4 Overige instellingslasten		1.887	2.650	2.300	2.650	2.650	2.650	2.650
^ 0V1-LM Materiele lasten		1.951	3.030	2.540	3.035	3.040	3.045	3.050
> 0V1LIB1 Overheadverrekening		-1	0	0	0	0	-	-
> 0V1LIB3 Ov doorbelasting binnen eenheid		-9	0	0	0	0	-	-
^ 0V1-LIB Interne Doorbelastingen		-10	0	0	0	0	-	-
> 0V1LD1 KDM doorbelastingen		16.910	17.711	17.938	18.217	18.379	18.417	18.377
> 0V1LD2 Lasten uit variabele interne leveringen		336	600	600	600	600	600	600
^ 0V1-LID Interne Dienstverlening		17.245	18.311	18.538	18.817	18.979	19.017	18.977
^ 0VU01-TL Totaal Lasten		36.685	48.891	46.868	49.852	49.719	49.662	49.627
^ 0VU01-IN VU01-IN Exploitatieresultaat		-9.509	-13	131	-55	-58	-10	-1