

Radboud Universiteit



Jaarverslag 2025

Faculteit der Sociale Wetenschappen



Inhoud

1. Inleiding	1
2. Doelstelling en risico's	3
2.1 Doelstelling en realisatie	3
2.2 Risicobeheersing	11
2.3 Kengetallen HR en Finance	14
3. Onderwijs	15
3.1 Opvolging strategische actiepunten onderwijs	15
3.2 Instroom studenten en ingeschreven studenten	15
3.3 Studievoortgang en uitval	16
3.4 Tevredenheid over het onderwijs	17
4. Onderzoek en impact	18
4.1 Behavioural Science Institute	18
4.2 Radboud Social Cultural Research	19
4.3 Sectorplannen	20
5. Jaarrekening	22
5.1 Toelichting op het exploitatieoverzicht	23
5.1.1 <i>Inleiding</i>	23
5.2 Resultaatsverschillen tussen begroting en realisatie	25
5.3 Nadere toelichting op het exploitatieoverzicht	27
5.3.1 <i>Lasten</i>	27
5.3.1.1 <i>Personele lasten</i>	27
5.4 Nadere toelichting op de 2e en 3e geldstroomprojecten	30
5.4.1 <i>Exploitatieoverzicht 2e geldstroom projecten</i>	30
5.4.2 <i>Exploitatieoverzicht 3e geldstroom projecten</i>	30
5.4.3 <i>Ontwikkeling dekkingsbijdrage directe kosten lopende projecten</i>	31
5.4.4 <i>Ontwikkeling projectportefeuille</i>	31
5.4.5 <i>Nadere toelichting op private activiteiten</i>	33
Bijlagen	34
A. Lijst met afkortingen	35

1. Inleiding

In lijn met onze strategie hebben we ons als faculteit de afgelopen jaren gefocust op het creëren van een prettige werk- en studieomgeving. We zijn ervan overtuigd dat een prettige en veilige werk- en studieomgeving een belangrijke randvoorwaarde is om kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek met impact te realiseren. Ons meest waardevolle bezit is de kennis waar we met elkaar over beschikken. Deze kennis is onherroepelijk verbonden aan de mensen die werken en studeren binnen onze faculteit. Door hen deze omgeving te bieden, worden zij in staat gesteld de aanwezige kennis te benutten, uit te wisselen en te vermeerderen. Hier zijn belangrijke stappen in gezet. Tegelijkertijd kwam een nieuwe uitdaging op ons af. We werden geconfronteerd met bezuinigingen op het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Deze bezuinigingen hebben ons allemaal geraakt. Dit leidde tot onzekerheid, heeft opgeroepen tot soberheid en tegelijkertijd bood het ook kansen. De urgentie om aan de slag te gaan was groot.

Als faculteit wilden we kwaliteit zoveel mogelijk behouden, terwijl we het moesten doen met minder middelen. Extra mensen aannemen of steeds meer maatwerk in de bedrijfsvoering leveren, kan niet langer de oplossing zijn voor de uitdagingen waar we voor staan. Dit leidde tot een wijziging van de koers die we hadden uitgezet. Waar de focus de afgelopen jaren lag op het creëren van een prettige werk- en studieomgeving hebben we daar in 2025 het vormgeven aan de bezuinigingsopdracht aan toegevoegd. Tegelijkertijd hebben we kritisch gekeken waar we mee konden stoppen.

Gezamenlijk zijn we in 2025 deze nieuwe uitdaging aangegaan, met de opleidingen, onderzoeksinstituten, het faculteitsbureau, maar ook met andere faculteiten en divisies binnen onze universiteit. We blijven openstaan voor onze omgeving en willen voorbereid zijn op de toekomst. De afgelopen periode hebben we ervaren dat dit niet vanzelf gaat. In oktober 2024 zijn we gestart met het programma 'Een toekomstbestendige Faculteit der Sociale Wetenschappen – met oog voor kwaliteit, mens en omgeving'. We wachten niet af, maar hebben de teugels stevig in handen genomen rekening houdend met de strategie en de mensen binnen onze faculteit. In 2025 hebben we het grootste deel van de projecten binnen het programma succesvol afgerond. De resterende projecten bevinden zich in de afrondende fase. Dit heeft geresulteerd in een positief financieel resultaat over 2025.

We kijken met trots terug op het afgelopen jaar en hoe we de uitdagingen die op ons afkwamen gezamenlijk zijn aangegaan. De interne verhuizing is hier een mooi voorbeeld van. We hebben op 1 oktober 23% van de kantoorruimte teruggegeven. Het opgeven van werkplekken is altijd een moeilijk traject dat iedereen raakt in het dagelijks werk. Toch hebben we samen de schouders eronder gezet en is de verhuizing goed verlopen. Aan het eind van het jaar hebben de projectleiders Esther Huijs en Saskia Menting de FSW professional services award ontvangen. Zij waren hiervoor door velen genomineerd, zowel vanuit professional services, opleidings- en onderzoeksdirecteuren als wetenschappelijke afdelingen. Het applaus tijdens de uitreiking was veelzeggend en gaf ons kippenvel.

Hoewel we met trots terugkijken op het afgelopen jaar, heeft het ook veel gekost. De werkdruk was hoog en het niet vervangen van collega's leidde tot onzekerheid en vaak nog hogere werkdruk. De transitiefase vroeg veel van mensen. Met minder mensen en middelen werden programma's aangepast. Dit stond soms haaks op het streven naar een prettige werk- en studieomgeving. We hebben de negatieve effecten met elkaar zoveel mogelijk proberen te beperken, door in contact te blijven, creatief om te gaan met de middelen die er wel waren en goed naar elkaar te blijven luisteren.

Voor 2026 starten we zo min mogelijk nieuwe initiatieven en gaan we consolideren wat we de afgelopen jaren in gang hebben gezet, met name op het gebied van erkennen en waarderen, leiderschap, het afronden van het programma 'Een toekomstbestendige Faculteit der Sociale Wetenschappen' en het delen van best practices. Daarnaast starten we in september 2026 met twee opleidingen waar we de afgelopen jaren hard aan gewerkt hebben: Humane Neurowetenschappen (bachelor) en Intersectional Gender Studies (master). We kijken uit naar het komende jaar en vragen het College van Bestuur de positieve financiële resultaten van de faculteit in 2025 middels de reserves te bestemmen, zodat de ingezette koers ook de komende jaren kan worden voortgezet.

2. Doelstelling en risico's











2.1 Doelstelling en realisatie

Doelstelling: Onderzoek (Ons onderzoek is van hoge wetenschappelijke en internationaal erkende kwaliteit waarbij samenwerken aan de basis ligt om de grenzen van onze kennis te verleggen).

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Beschrijving voortgang acties	Voortgang Periode 1	Voortgang Periode 2
In ons onderzoek gaat kwaliteit boven kwantiteit.	Uitgangspunten vanuit Erkennen en waarderen (incl CoARA) zijn opgenomen in facultair beleid.	- Het programma Erkennen & Waarderen heeft bij het opstellen van loopbaanpaden expliciet aandacht voor kwaliteit boven kwantiteit	Op 17 maart hebben de projectleiders E&W hun E&W adviesrapport "Ontwikkel/loopbaanprofielen en werkdrukvermindering FSW" aangeboden aan het faculteitsbestuur, de directeuren en de OC. Hierin zijn 4 concrete adviezen voor implementatie opgenomen t.a.v. ontwikkel/loopbaanprofielen: (1) Diversiteit in profielen met twee kernprofielen ('onderwijsprofiel' en 'onderzoekprofiel'), (2) Strategische personeelsplanning en de rol van leidinggevendenden, (3) Transparante procedures (zoals instellen P&H commissies) en (4) Ontwikkelmogelijkheden voor docenten. Advies 1 en 3 zijn geprioriteerd. In juni hebben de projectleiders op hun adviesrapport gereflecteerd met faculteitsbestuur, directeuren en OC. Ook is afgestemd met de programmaleider E&W van de Radboud Universiteit. De projectleiders zullen verder werken aan advies 1 door het concretiseren van de profielen voor FSW, en hierin samen optrekken met andere faculteiten. Advies 3 wordt gezamenlijk met bestuurszaken en HR opgepakt. Begin 2026 wordt een eerste concept besproken met de directeuren binnen FSW.		
	Alle HR adviseurs hebben een BAC training onbewuste biases gevolgd en geven de geleerde lessen mee in de BACs die zij ondersteunen.	- Het optimaliseren van het HR wervings- en selectieproces, onder andere gericht op kwaliteit van onderzoek. Hierbij wordt o.a. de BAC-voorzitter eerder in het proces betrokken en wordt geborgd dat belangrijke elementen uit het profiel voldoende terugkomen in het besluitvormingsproces. Tevens wordt geborgd dat gesprekken op vergelijkbare wijze worden gevoerd (bijv. door dezelfde vragen te stellen in de gesprekken) en dat er aandacht is voor de teamopbouw, onbewuste biases bij de BAC-leden en de ontwikkelpunten van de kandidaten.	- Bij diverse vacatures is het format 'eenduidige gesprekken' na de training toegepast. De ervaringen worden binnen de groep adviseurs gedeeld. - Het uitwerken van het project optimalisering BAC is door de werkdruk van verschillende projectleden doorgeschoven naar het 2e kwartaal. Het proces optimalisering BAC wordt afgerond in het eerste kwartaal van 2026.		
	De onderzoeksvisitaties van DCC, Sociologie en CAOS zijn moet goed gevolg afgerond	- Visitaties van DCC en CAOS en Sociologie, waarbij kwalitatief hoogwaardig onderzoek expliciet is meegenomen in de self-assessment.	De visitaties worden samen met de onderzoeksdirecteuren voorbereid. De visitatie van het Donders Instituut (waaronder DCC) is in 2025 met succes afgerond. De onderzoeksvisitatie van RSCR (CAOS en Sociologie) is uitgesteld en zal in 2026 worden afgerond.		
	Eind 2025 hebben we geharmoniseerde richtlijnen voor subsidieaanvragen.	- In 2025 optimaliseren we subsidieaanvragen en harmoniseren we de afspraken binnen de faculteit ten aanzien van subsidieaanvragen. Hierbij zetten we onder andere in op aansluiting bij de strategie, in verdienmogelijkheden, overheaddekking en slagingskans.	De projectgroep heeft dit voorbereid en heeft nieuw beleid opgesteld ten aanzien van subsidieaanvragen "afspraken 2e en 3e geldstroom". Dit is vastgesteld in het DOOz en het faculteitsbestuur.		

Doelstelling: Onderwijs (Kwaliteit, binding en persoonlijk contact in ons onderwijs zorgen ervoor dat studenten zich ontwikkelen tot kritisch denkende academici die vanuit verantwoordelijke posities een waardevolle bijdrage aan de maatschappij leveren).











Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Beschrijving voortgang acties	Voortgang Periode 1	Voortgang Periode 2
<p>In ons onderwijs stellen we kwaliteit, binding en flexibiliteit centraal.</p>	<p>- Studenten beoordelen de opleidingen in de alumnimonitor gemiddeld met een 7,0 (10-puntsschaal).</p> <p>- Studenten beoordelen de opleidingen in de NSE op het thema 'betrokkenheid en contact' met ten minste een 3,5 (5-puntsschaal).</p> <p>- De beweging van summatief toetsen naar formatief handelen is ingezet waarbij in totaliteit minder toetsen worden afgenomen.</p> <p>- Er is aandacht voor het bevorderen van toetskwaliteit en van de toetsbekwaamheid van docenten/examinatoren</p> <p>- Eind 2025 heeft iedere opleiding PPO geïmplementeerd.</p> <p>- Eind 2025 zijn de honoursprogramma's geoptimaliseerd binnen een sluitende begroting.</p>	<p>- In 2025 werken we verder aan de implementatie van de universitaire onderwijsvisie binnen FSW. Hierbij zetten we in ieder geval in op gebalanceerd toetsen: het leerproces van de student moet meer centraal staan. Ook leggen we nadruk op adequate studentbegeleiding.</p> <p>- In 2025 optimaliseren we de honours programma's, waarbij we oog hebben voor kwaliteit van het onderwijs passend binnen een sluitende begroting.</p>	<p>• Momenteel (januari 2026) heeft 17.9% van de alumni vanuit FSW de alumnimonitor ingevuld; er zijn nog geen resultaten bekend.</p> <p>• In de NSE 2025 beoordeelden de studenten alle opleidingen binnen FSW op het thema 'betrokkenheid en contact' met ten minste een 3,5 (5-puntsschaal). De gemiddelde score bij de bacheloropleidingen was 3.89, bij de masteropleidingen 3.78 en bij de masteropleidingen 3.88. De gemiddelde score voor alle FSW-opleidingen is 3.90.</p> <p>• In de toetsplanning voor 2025-2026 zijn de eerste ontwikkelingen van summatief toetsen naar formatief handelen zichtbaar. Vanuit een slimmer collegejaar zijn er drie projecten gestart om de kwaliteit van de toetsing te verbeteren. Deze projecten zijn gericht op het toetsen van klinische vaardigheden, het in kaart brengen hoe eindtermen binnen een curriculum getoetst worden en het omgaan met AI bij scripties. In 2025 is aan alle toetscommissies een adviseur met toetsexpertise vanuit de faculteit als lid toegevoegd met als doel de werkdruk voor de toetscommissies te verlichten en de toetsbekwaamheid te vergroten. Er zijn structurele overleggen tussen TIP, Tentamenteam en het projectteam Slimmer Collegejaar geïnitieerd ten aanzien van toetsorganisatie en -kwaliteit. Enkele onderwijsadviseurs hebben deelgenomen aan het leernetwerk AI en een congres over programmatisch toetsen, hetgeen heeft bijgedragen aan de kennis binnen de faculteit op dit gebied. Docenten konden in 2025 diverse workshops van het TIP volgen om hun toetsbekwaamheid te vergroten en daarnaast deelnemen aan de FSW Onderwijsdag, die in het teken stond van feedback. Naar aanleiding van het nieuwe toetskader, de screening door de toetscommissie en aandacht voor toetsing in sessies en op de onderwijsdag hebben adviseurs van het TIP diverse docenten(teams) ondersteund in het (her)ontwerp van hun onderwijs en toetsing. In 2025 hebben alle opleidingen binnen FSW PPO in meer of mindere mate ingevoerd. Door de gefaseerde implementatie is PPO echter nog niet in alle opleidingen in alle leerjaren volledig opgenomen. Bij deze opleidingen is PPO geïmplementeerd in leerjaar 1, 2 en de master, maar nog niet in leerjaar 3. Veel opleidingen bieden PPO aan als afzonderlijke cursus, veelal onder de naam Professionalisering; enkele opleidingen hebben de bijbehorende competenties geïntegreerd in bestaande onderwijseenheden. In 2026 ligt de nadruk op verdere uitrol en het volledig borgen van PPO in alle leerjaren. In 2025 zijn de honoursprogramma's geoptimaliseerd binnen een sluitende begroting. De kosten zijn in lijn gebracht met de inkomsten. In de beleidsbrief 2026 is opgenomen dat de bekostiging voor het facultaire honoursonderwijs vanaf 2027 wordt stopgezet. Momenteel wachten wij op de universitaire visie en het beleid rondom honours onderwijs om daar de facultaire visie en inrichting van het honours onderwijs op af te kunnen stemmen.</p>	<p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p>	<p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p>

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Beschrijving voortgang acties	Voortgang Periode 1	Voortgang Periode 2
<p>Ons onderwijs vormt een sterke keten: bachelor <- -> master <- -> post-master.</p>	<p>- Eind 2025 is er een plan gereed hoe er in (keuzeruimte van) het onderwijs onder andere door samenwerking kan worden geoptimaliseerd.</p> <p>In 2025 is verkend hoe er binnen alle opleidingen inzicht verkregen kan worden in de kosten waarbij wordt nagegaan of de systematiek van PWO bij andere opleidingen ingezet kan worden.</p> <p>In 2025 is een plan ontwikkeld om de ambities op internationalisering binnen de context van de WIB te realiseren.</p> <p>De omzet en het resultaat van RCSW nemen toe.</p>	<p>- In het onderwijs gaan we na waar kan worden samengewerkt tussen opleidingen om (keuze)cursussen te optimaliseren.</p> <p>- In 2025 verkennen we hoe we meer inzicht kunnen verkrijgen in kosten van een opleiding door na te gaan of de systematiek van PWO waarin het taaklastmodel, de onderwijsplanning, financiën en HR aan elkaar gekoppeld zijn om meer inzicht en grip te krijgen op de kosten en makkelijker te kunnen sturen, toepasbaar is bij andere opleidingen.</p> <p>- In 2025 ontwikkelen we een duidelijke strategie en plan om onze facultaire ambities op internationalisering binnen de context en consequenties van de Wet Internationalisering in Balans te realiseren.</p> <p>- Wetenschappelijke staf de mogelijkheid bieden om waar mogelijk binnen hun bestaande onderwijstaakstelling een bijdrage te leveren aan het post-master onderwijs om gezamenlijk het opleidingsaanbod van RCSW te verstevigen en de omzet en het resultaat van RCSW (3e geldstroom) te doen toenemen.</p>	<p>De opleidingen hebben een voorstel gemaakt voor het toekomstige aanbod aan keuzecursussen. Daar waar relevant is door faculteitsbestuur met opleidingen gesproken over het verder vormgeven hiervan. Het project is hiermee afgerond. Het onderwerp blijft de komende tijd de aandacht houden om te kijken hoe opleidingen hun samenwerking nog verder zouden kunnen intensiveren.</p> <p>- Inventarisatie van stappen benodigd voor succesvolle implementatie bij de opleiding Psychologie is succesvol voltooid.</p> <p>- Implementatie van de systematiek bij de opleiding Psychologie is sterk vertraagd door uitval van een kritieke medewerker. Alternatieven zijn nader onderzocht en zonnig fast-tracked. Dit heeft nog niet geleid tot verdere acties in 2025.</p> <p>Inmiddels is duidelijk geworden dat de Toets Anderstalig Onderwijs niet is opgenomen in de WIB. De psychologieopleiding blijft in huidige vorm bestaan en werft weer actief internationale studenten. Dit geldt tevens voor de opleiding AI.</p> <p>RCSW heeft in 2025 in gesprekken met de opleidingen informatie opgehaald over de mogelijkheid de samenwerking met de opleidingen van FSW te versterken. Dit heeft geleid tot een overzicht van nieuwe, potentieel (financieel) succes activiteiten. Verder verslaglegging hierover is in de projectinformatie '200k' te vinden. Grootste vraag, naast de inhoud, zijn de vergoedings-, aanstellings- en winstverdelingsafspraken. Een notitie hierover is ingediend en bij het faculteitsbestuur in behandeling. Voor de doorgaande leerlijnen bestaat contact voor psychologie met de Taskforce GZP-GZ, met PWO voor OG, SP en RITHA en voor Global Challenges met CAOS. Verder is intensief samengewerkt met AI voor scholingsaanbod en is initiatief genomen om samen met PWO-collega's te komen tot een opzet voor een opleiding op het gebied van Animal Assisted Intervention.</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p>
<p>Ons onderwijs en onderzoek zijn verweven en worden gelijk gewaardeerd.</p>	<p>De resultaten van het werkdrukproject binnen het programma Erkennen & Waarderen zijn gepresenteerd aan de faculteit.</p> <p>De faculteit verkent een nieuw model voor toewijzing van uren aan kerntaken voor wetenschappelijk personeel in lijn met de voorstellen vanuit het project Erkennen & Waarderen</p>	<p>- Vanuit het project Erkennen & Waarderen worden voorstellen over het expliciet waarderen van managementtaken en Academic Citizenship opgenomen in de urentoewijzing van individuele wetenschappers.</p> <p>- Het project loopbaanpaden en werkdruk binnen het programma Erkennen & Waarderen wordt opgeleverd, waarin aandacht is voor zowel onderzoek, onderwijs, impact als leiderschap.</p>	<p>Op 17 maart hebben de facultaire projectleiders E&W hun adviesrapport "Ontwikkel/loopbaanprofielen en werkdrukvermindering FSW" aangeboden aan het faculteitsbestuur, de directeuren en de OC. Hierin zijn 3 concrete adviezen voor implementatie opgenomen t.a.v. werkdrukvermindering: (1) Realistische onderwijstaakmodellen en harmonisering, (2) Extensivering van onderwijs en (3) Erkenning voor Academic Citizenship, Leiderschap en Impact. Adviezen 1 en 2 zijn geprioriteerd. In juni hebben zij op hun adviezen gereflecteerd met het faculteitsbestuur, directeuren en OC. Inmiddels wordt gewerkt aan een facultair taaklastmodel. Een eerste concept is inmiddels besproken met de opleidingsdirecteuren.</p>	<p></p>	<p></p>

Doelstelling: Impact (Vanuit een multi- en interdisciplinaire benadering dragen wij bij aan het oplossen van uiteenlopende maatschappelijke vraagstukken).









Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Beschrijving voortgang acties	Voortgang Periode 1	Voortgang Periode 2
Ons onderwijs en onderzoek heeft wetenschappelijke én maatschappelijke impact.	In 2025 is binnen de universitaire kaders een facultaire impactstrategie ontwikkeld.	<ul style="list-style-type: none"> - In 2025 geven we invulling aan de universiteitsbrede kaders voor impact door een facultaire impactstrategie te ontwikkelen. - Actief monitoren van kansen op het gebied van wetenschappelijke en maatschappelijke impact, zodat proactief gereageerd kan worden op ontwikkelingen, zoals rondom de sectorplannen. Zo wordt er gewerkt aan een plan om in samenwerking met bedrijven uit de chip sector en regionale onderwijsorganisaties ons onderwijs en onderzoek op dit gebied te versterken en meer studenten op te leiden voor de chip sector - Gericht stimuleren van bijdrage door FSW-medewerkers aan de maatschappij, o.a. zichtbaarheid vergroten (in media) en het aangaan van strategische samenwerkingen met maatschappelijke partners in onderwijs en onderzoek. 	<p>Samen met Radboud Services worden impact indicatoren opgesteld en de impact strategie verder vormgegeven in lijn met de nieuwe Radboud strategie.</p> <p>Afgesproken is om de facultaire strategie af te stemmen op de universiteitsbrede visie op impact. Deze visie is in verregaande ontwikkeling. De vicedecaan onderzoek heeft een belangrijke rol in dit proces.</p> <p>Zie bovenstaande. Daarnaast wordt er gewerkt aan het beter ondersteunen van grootschalige consortiaaanvragen met inzet van een O&O-medewerker, allereerst bij DCC.</p>	   	   
In elk van de vijf domeinen zetten we in op duurzaamheid.	Duurzame AI en duurzame gedragsverandering komen terug in ons onderwijs en onderzoek.	<ul style="list-style-type: none"> - Vanuit het onderwijs en onderzoek ligt de nadruk in 2025 op duurzame AI en duurzame gedragsverandering. Op deze onderwerpen wordt interdisciplinair samengewerkt. - FSW sluit aan bij de universitaire acquisitie om de bedrijfsvoering te verduurzamen. In 2025 geen specifiek focuspunt voor FSW. 	<p>Wat betreft duurzame AI wordt momenteel genAI-beleid voor onderzoek ontwikkeld, in samenwerking tussen de vicedecaan en de onderzoeksdirecteuren. Bij de ontwikkeling van dat beleid wordt gekeken naar het staande beleid van de faculteit Letteren, dat opgesteld is op basis van de regels voor wetenschappelijke integriteit. Ook duurzaamheid speelt daarbij een belangrijke rol.</p> <p>In het onderwijs van FSW wordt actief gewerkt aan het onderwerp duurzame AI. De opleiding AI verzorgt een cursus Sustainable AI, open voor alle studenten met enige voorkennis over AI; deze cursus heeft in Q4 voor het eerst plaatsgevonden. Daarnaast heeft de opleiding AI in juni 2025 een Summer School Critical AI Literacy gegeven, loopt er een Comenius Leadership aanvraag op dit gebied, en wordt met AI en RCSW overlegd over postinitieel onderwijs (in eerste instantie voor GGZ professionals) over duurzaamheidsaspecten van AI, gericht op beleidsmakers in de zorg.</p> <p>cursus Sustainable AI Summer School Critical AI Literacy</p>	 	 

Doelstelling: Mensen (Wij zijn een inclusieve universiteit waar medewerkers en studenten elkaar inspireren en uitdagen en die investeert in de continue ontwikkeling van medewerkers en studenten).

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Beschrijving voortgang acties	Voortgang Periode 1	Voortgang Periode 2
We realiseren een prettige werk- en studieomgeving	<p>- Het thema 'studielast' wordt in de NSE beoordeeld met ten minste een 3,5 (op een 5-puntenschaal)</p> <p>- Het verschil tussen de ervaren structurele werkdruk en de gewenste structurele werkdruk wordt kleiner ten opzichte van de personeelsenquête 2024. Om de bezuinigingsdoelstellingen te realiseren kan het betekenen dat werkdruk tijdelijk kan toenemen.</p> <p>- De eerste concrete verbeteracties worden opgeleverd vanuit het programma Erkennen en Waarderen.</p> <p>Verbeteren van verzuimbegeleiding met als doel een facultair verzuimcijfer < 4%.</p>	<p>- Het facultaire programma Erkennen en Waarderen resulteert in concrete verbeteracties op de gebieden werkdrukverlichting, loopbaanpaden (ontwikkeling) en 'laaghangend fruit'. In 2025 worden deze verbeteracties geïmplementeerd.</p> <p>- De faculteit sluit aan bij het universiteitsbrede programma Prevent-Care-Cure om de sociale veiligheid binnen de faculteit te verbeteren.</p> <p>Leidinggeevenden volgen leiderschapscursussen om sociale veiligheid te waarborgen. Daarnaast lopen de intervisiegroepen voor leidinggeevenden rond dit thema binnen FSW nog door en vinden er ook nog steeds maatwerk interventies plaats in overleg met de adviseur SV. Implementatie deelprojecten PCC.</p> <p>- Leiderschap krijgt net als in 2024 extra aandacht binnen de faculteit. De focus ligt hierbij op ziekteverzuimbegeleiding, feedback geven en ontvangen en het voeren van jaargesprekken inclusief 360 graden feedback.</p>	<p>Studenten zijn in 2025 meer tevreden over de studielast dan in 2024, maar met een gemiddelde score van 3,37 beoordelen FSW-studenten het thema 'studielast' nog onder het streefniveau. Er zijn verschillen tussen de opleidingen. Bij 3 van de 7 bacheloropleidingen en 6 van de 10 (research)masteropleiding ligt de gemiddelde score van studenten nog onder het streefniveau.</p> <p>Zie eerder genoemde punten</p> <p>Implementatie deelprojecten Prevent Care Cure vindt volgens plan plaats. Daarnaast is één van de HR adviseurs gespecialiseerd in sociale veiligheid wordt zij voor 0,2 fte ingezet op dit thema. Zij geeft workshop en adviseert leidinggevende op het gebied van preventie.</p> <p>De leiderschapstrainingen worden aan alle nieuwe leidinggeevenden binnen de faculteit aangeboden; Op verzoek van leidinggeevenden/teams hebben er in 2025 4 maatwerkworkshops plaatsgevonden. Verder is de intervisie op SV voor leidinggeevenden (2 groepen) in Q3 afgerond, zijn er 3 adviesgesprekken met leidinggeevenden geweest, is er een les sociale veiligheid gegeven in het Scientific Integrity programma voor PhD's van BSI, een workshop inclusie georganiseerd voor de BSI dag en is input gegeven op een beleidsstuk over SV van de beleidsadviseur SV (universitair breed). In december 2025 is besloten dat de adviseur SV ook in 2026 actief blijft om leidinggeevenden/teams te ondersteunen met advies en maatwerkworkshops (in aanvulling op de initiatieven uit het Prevent-Care-Cure programma).</p> <p>Het project optimalisering verzuimbegeleiding is van start gegaan. Er is in samenwerking met FdM een nieuw format ontwikkeld voor leidinggeevenden om de informatie over verzuimbegeleiding eenvoudiger toegankelijk te maken. Dit format gaat universitair breed gebruikt worden en in 2e kwartaal komt dit format beschikbaar.</p> <p>Het SMT is opnieuw ingevoerd; hierin kunnen leidinggeevenden met bedrijfsarts en HR adviseur overleggen over een verzuimdossier.</p> <p>De invoer van het verzuimmanagementsysteem is uitgesteld en volgt in Q2 van 2026. De training verzuimbegeleiding voor afdelingsvoorzitters wordt hieraan gekoppeld en zal eveneens in Q2 plaatsvinden. Door de maatregelen rond de bezuinigingen en de onrust en werkdruk die dit met zich meebracht is het verzuim helaas niet onder 4% gezakt</p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Beschrijving voortgang acties	Voortgang Periode 1	Voortgang Periode 2
	<p>Nieuw format jaargespreekken is ingevoerd, waarbij meer oog is voor de continue ontwikkeling van medewerkers en er bewuste keuzes gemaakt worden in welke domeinen die ontwikkeling plaats zal vinden, overeenkomstig advies loopbaanpaden vanuit het programma Erkennen & Waarderen</p> <p>Tot aan de hoogste niveaus streven we naar een gelijke man-vrouw verhouding realiseren. Voor 2025 streven wij naar een percentage van 40% vrouwelijke hoogleraren.</p>	<p>Er worden diverse acties ingezet om het aantal vrouwelijke hoogleraren te vergroten. Enerzijds worden aanvragen ingediend bij het Mohrmannfonds om vrouwen die er klaar voor zijn, eerder te kunnen bevorderen tot hoogleraar. Anderzijds wordt in reguliere werving aandacht besteed aan genderbases bijvoorbeeld door trainingen voor commissieleden.</p>	<p>Het project jaargesprek binnen het programma PCC pakt eveneens het format jaargesprek op. FSW levert binnen dit project input op de verbeteringen in het format.</p> <p>Het project jaargesprek/PCC is in Q4 geïmplementeerd in de faculteit</p> <p>Het bevorderingsbeleid conform de profielen uit project Erkennen en waarderen wordt in Q1 van 2026 aan faculteitsbestuur voorgelegd</p> <p>Het aantal plekken voor doorstroom van vrouwelijke UHD's naar hoogleraarposities zijn beperkt en het wegvallen van het Christine Mohrmann fonds maakt doorgroei lastiger in deze financiële onzekere tijden. Daar waar mogelijk blijft het faculteitsbestuur in/doorstroom van vrouwelijke kandidaten aanjagen. Het streefgetal van 40% is behaald in 2025.</p>	<p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p></p>

Doelstelling: **Faciliteiten (Onze (digitale) campus is een duurzame en veilige plek die uitnodigt tot studeren, (samen)werken en ontmoeten).**

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Beschrijving voortgang acties	Voortgang Periode 1	Voortgang Periode 2
We zorgen voor uitstekende faciliteiten voor studenten en medewerkers	De lijst met aandachtspunten en kinderziektes van het Maria Montessorigebouw is eind 2025 opgelost. Aanbod in de Iris is aantoonbaar afgestemd op de wensen vanuit studenten en medewerkers De faculteit realiseert een hoger volwassenheidsniveau op de domeinen informatieveiligheid en privacy	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt gewerkt aan de aandachtspunten en kinderziektes binnen het Maria Montessorigebouw, zoals het verminderen van trillingen in onderzoeksruimtes als gevolg van de huidige vloeren en de temperatuur-instellingen. - Verkennen welke aanpassingen doorgevoerd kunnen worden in het aanbod van de Iris, nog beter aansluitend op de wensen vanuit studenten en medewerkers, waarbij we enkel het vegetarisch / veganistisch aanbod in stand houden. - In het kader van digitale veiligheid sluit de faculteit aan bij het beleidsplan informatieveiligheid en de uitrol naar de faculteiten door onder andere uitvoering te geven aan het SURF toetsingskader en plan van aanpak informatieveiligheid. - In het kader van privacy vindt in 2024 een tussenevaluatie plaats en wordt verder uitvoering gegeven aan het privacy plan van aanpak en wordt specifiek aandacht besteed aan de privacy risico's binnen (toepassingen van) AI 	<p>Ventilatie, klimaatbeheersing en toegankelijkheid zijn aandachtspunten geweest in 2025 en blijven ook in 2026 aandacht vragen. Door C&F zijn in 2025 enkele pilots uitgevoerd op het gebied van klimaatbeheersing en ventilatie. Eén van de pilots heeft een aantoonbaar positief resultaat gehad op de klimaatbeheersing in het Maria Montessorigebouw. Deze toepassing wordt in 2026 in het gehele gebouw geïmplementeerd. Dit wordt in 2026 gemonitord evenals de ventilatie. Daarnaast blijkt het gebouw niet voor iedereen goed toegankelijk. Er is een inventarisatie gemaakt aan de hand van gesprekken met gebruikers van het gebouw. Hier wordt de komende periode opvolging aan gegeven.</p> <p>Er is enkel vegetarisch aanbod in de Iris. Het vegetarische aanbod is verbreed om meer variatie te kunnen bieden aan de gebruikers van de Iris. Geen aanvullende aanpassingen in het aanbod voorzien.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risicoanalyse bij TSG en NOLAI afgerond. - Risicomitigatie bij alle opleidingen, onderzoeksinstituten en afdelingen: fast classes over risicovolle thema's, bijna afgerond. - Implementatie van maatregelen en wijzigingen in processen. Stappen gemaakt bij TSG. Bij de rest van FSW focus gehad op creëren bewustwording. <p>Doorlopende ondersteuning NOLAI (risicoanalyse, proces inrichting privacyovereenkomsten etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementatie beleid bewaartermijnen door middel van fastclasses. - Verwerkingsregister FSW afgerond. - Lokale Privacy Coördinatoren trainen en begeleiden 		
					
					
					

Doelstelling: Financiën (Wij zetten in op een sterke en evenwichtige financiële positie om de continuïteit van onderwijs en onderzoek inclusief ondersteuning te waarborgen).

Concretisering doelstellingen (strategies)	Meetbaar maken (measures)	Acties en activiteiten om doelstellingen te realiseren	Beschrijving voortgang acties	Voortgang Periode 1	Voortgang Periode 2
Doelmatige en efficiënte besteding van middelen	In meerjarenperspectief komen we tot een sluitende begroting.	- In de vier- en achtmaandsrapportage wordt gerapporteerd over het financiële resultaat tot op heden en de prognose richting eind van het jaar. In 2024 wordt in de vier- en achtmaandsrapportage tevens de voortgang van de doelstellingen opgenomen, gekoppeld aan financiën, zodat tijdig bijgestuurd kan worden indien nodig.	In 2025 is voor het eerst maandelijks gerapporteerd over de resultaten. Het gerealiseerde resultaat wijkt positief af ten opzichte van de begroting. In 2026 valt de begroting binnen de afspraken met het CvB. Vanaf 2027 moet de begroting sluitend zijn. Dit is nog niet bij alle eenheden binnen FSW gelukt. Momenteel wordt beoordeeld of de voorgenomen maatregelen voldoende zijn om een sluitende begroting te realiseren of dat er nog aanvullende maatregelen nodig zijn. Daarnaast wordt met het CvB gesproken over een aangepast reservebeleid, zodat overschotten in het verleden ingezet mogen worden om (tijdelijke) toekomstige tekorten te dekken, zoals tekorten die ontstaan door de T-2 bekostiging bij het starten van nieuwe opleidingen.		
	In 2025 wordt een nieuw facultair verdeelmodel geïntroduceerd dat aansluit op de facultaire strategie.	- Implementatie van een nieuw verdeelmodel	Vanaf 2026 wordt gebruik gemaakt van de nieuwe middelenverdeling die aansluit op de facultaire strategie en de beschikbare middelen op een eerlijke en transparante wijze verdeeld over de opleidingen en onderzoeksinstituten binnen FSW.		
	Structurele besparing op de bedrijfsvoering ten opzichte van 2024.	- Optimaliseren bedrijfsvoering om een besparing te realiseren met behoud van kwaliteit van de dienstverlening.	Er is een centraal programma 'optimalisatie bedrijfsvoering' waar FSW bij is aangehaakt.		
	Eind 2025 is het facultaire programma 'een toekomstbestendige faculteit der Sociale Wetenschappen – met oog voor kwaliteit, mens en omgeving' afgerond.	- Het facultaire programma: 'een toekomstbestendige faculteit der Sociale Wetenschappen – met oog voor kwaliteit, mens en omgeving' wordt opgepakt en uitgerold in 2025. In dit programma zijn een 16-tal acties opgenomen die zijn verwerkt in het jaarplan. Daarnaast zijn een aantal procedures aangescherpt. Hiervan wordt gedurende 2025 geanalyseerd wat het effect hiervan is, hoe de realisatie zich verhoudt tot de begroting en of er verder bijgestuurd moet worden.	Ieder project heeft een projectleider en een projectgroep. De voortgang verschilt per project. De maatregelen hebben er gezamenlijk toe geleid dat het boekjaar 2025 positief is afgesloten.		

2.2 Risicobeheersing

Proces risicomanagement en risicobewustzijn

In het jaar 2025 is vanuit het jaarplan en de doelstellingen aandacht geweest voor een effectief systeem van interne beheersmaatregelen. Met name op het gebied van privacy en informatiebeveiliging is zichtbaar en expliciet risico-gestuurd gewerkt. Daarnaast hebben we in 2024 het voorblad voor bestuursbesluiten aangepast: er is een risicoparaagraaf toegevoegd die wordt ingevuld bij ieder gevraagd besluit. Het risicobewustzijn is hierdoor vergroot. Tevens worden de belangrijkste risico's standaard en separaat geagendeerd tijdens iedere bestuursvergadering en tijdens de vergaderingen met de medezeggenschap. Dit betreft de risico's die raken aan de doelmatige en efficiënte besteding van middelen en sociale veiligheid.

In 2024 heeft een eerste risicodialoogsessie plaatsgevonden tussen directeuren en het bestuur van de faculteit. Deze sessie is begeleid door het risicomanagementteam van de Radboud Universiteit. Door de inzichten die tijdens deze sessie verkregen zijn, is risicomanagement meer gaan leven binnen de faculteit en is het risicobewustzijn vergroot. De koppeling naar de strategie en de facultaire doelstellingen staat hierbij voorop. Wij hadden de intentie om deze sessie jaarlijks te herhalen. Hier hebben we in 2025 niet voor gekozen in het kader van prioritering. In 2026 wordt dit weer opgepakt.

Nr	Wat is het doel?	Wat is daarbij onzeker? (risico's & kansen)	Wat staat ons vanuit onze risicobereidheid te doen? (risicostrategie)	Voortgang: Hoe is dit opgepakt? Werking risicostrategie
1	We realiseren een prettige studie- en werkomgeving	<p>Risico's: Sociaal onveilige studie- en werkomgeving o.a. door sterke afhankelijkheidsrelaties, hiërarchie en hoge werkdruk.</p> <p>Kansen: Wanneer een sociaal veilige studie- en werkomgeving gerealiseerd wordt, geldt dit als belangrijke randvoorwaarde om kennis optimaal te benutten, te delen en te vermeerderen en daarmee de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te vergroten.</p>	Risico mitigeren door alle leidinggevenden te verplichten een leiderschapscursus te volgen binnen de universiteit en een project rondom erkennen en waarderen uit te voeren. De afgelopen jaren hebben we een facultair programma sociale veiligheid opgesteld en uitgevoerd. Met ingang van 2025 sluiten we aan bij het universiteitsbrede project prevent, care, cure.	<p>Vanuit het universiteitsbrede programma Prevent-Care-Cure is in 2025 volgens plan een nieuw digitaal jaargesprekproces geïmplementeerd en is de training "Constructieve dialoog" voor alle medewerkers van de Radboud Universiteit uitgerold (loopt ook in 2026 door). Voor alle leidinggevenden zal in 2026 een training "impactvol leidinggeven aan SV" starten.</p> <p>Het project erkennen & waarderen zal naar verwachting begin 2026 een profielengids voor ontwikkeling in WP functies opleveren. Deze gids zal als input dienen voor bevorderingen in de faculteit.</p> <p>Binnen de faculteit zijn er aanvullende initiatieven geweest op het onderwerp Sociale Veiligheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op verzoek van leidinggevenden/teams hebben er in 2025 4 maatwerkworkshops plaatsgevonden. • De intervisie op SV voor leidinggevenden (2 groepen) is in Q3 afgerond; • Er zijn 3 adviesgesprekken met leidinggevenden geweest; • Er is een les sociale veiligheid gegeven in het Scientific Integrity programma voor PhD's van BSI; • Er is een workshop inclusie georganiseerd voor de BSI dag • Er is input gegeven op een beleidsstuk over SV van de beleidsadviseur SV (universitair breed). <p>In december 2025 is besloten dat de adviseur SV ook in 2026 actief blijft om leidinggevenden/teams te ondersteunen met advies en maatwerkworkshops (in aanvulling op de initiatieven uit het Prevent-Care-Cure programma).</p>
2	Doelmatige en efficiënte besteding van middelen	<p>Risico's: Door bezuinigingen vanuit de regering op het WO in combinatie met een negatieve referentieraming zijn er minder middelen beschikbaar dan in voorgaande jaren. De faculteit moet bezuinigen waardoor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek onder druk komt te staan en de werkdruk dreigt toe te nemen.</p> <p>Kansen: De bezuinigingen dwingen ons keuzes te maken. Door de bezuinigingen ontstaat de urgentie voor ombuigingen en creativiteit. Hoe kunnen we kwaliteit blijven leveren, zonder werkdruk te verhogen en werkplezier te behouden wanneer we de beschikking hebben over beperkte middelen?</p>	Programmaplan 'Toekomstbestendige Faculteit der Sociale Wetenschappen - met oog voor kwaliteit, mens en de omgeving' implementeren.	<p>De projecten die zijn omschreven in het programmaplan een Toekomstbestendige Faculteit der Sociale Wetenschappen zijn allemaal opgepakt en grotendeels afgerond in 2025. De overige projecten zijn in de afrondende fase. De projecten zijn met zorg gekozen en sluiten zo goed mogelijk aan op de facultaire strategie.</p> <p>Dit heeft ertoe geleid dat het financiële resultaat in 2025 1,3 miljoen euro hoger is dan was begroot. De projecten tezamen leiden ertoe dat de faculteit sneller dan verwacht een positief resultaat kan laten zien. Dit is prettig, omdat de Rijksbijdrage in 2027 en 2028 naar verwachting verder terugloopt.</p> <p>Het uitvoeren van de bezuinigingsprojecten heeft echter wel veel gekost van de medewerkers binnen de faculteit. De veranderingen zijn doorgevoerd door bestaande medewerkers en vertrokken collega's zijn niet vervangen. Het succesvol afronden van alle projecten is alleen gelukt doordat alle medewerkers er gezamenlijk de schouders onder gezet hebben. Dit verdient een groot compliment.</p> <p>We zijn in gesprek met de divisie F&C en het CvB over het reservebeleid. Als faculteit zetten we in op het meenemen van het positieve resultaat naar de komende jaren, zodat we de doelmatige en efficiënte besteding van middelen ook in de toekomst kunnen borgen.</p>
3	We zorgen voor uitstekende faciliteiten voor onze medewerkers en studenten	Risico's: Bij het huidige volwassenheidsniveau 2 op het gebied van informatiebeveiliging lopen we risico op verminderde beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie, wat de kwaliteit en continuïteit van bedrijfsprocessen en strategische doelstellingen bedreigt.	Om volwassenheidsniveau 3 te bereiken, moet risicogebaseerd worden gewerkt. Dit vereist het mitigeren van risico's door inspanningen op het gebied van beleid, regelgeving, governance, processen, informatie, applicaties en technologie. Informatiebeveiliging moet vanaf het begin geïntegreerd zijn in alle projecten en veranderingen op het gebied van	<p>Volwassenheidsniveau 3 is nog niet bereikt. Voor alle onderdelen zijn risicoanalyses uitgevoerd, maar de behandelplannen en de implementatie van beleid zijn nog niet afgerond of moeten nog worden opgestart.</p> <p>Met fast classes en verdiepende sessies is het bewustzijn rond hoge risico's vergroot. Dit heeft geleid tot een afname van 10 hoge risico's en 8 gemiddelde risico's. De e-learning voor awareness moet nog door bijna alle medewerkers van FSW worden gevolgd.</p>

Nr	Wat is het doel?	Wat is daarbij onzeker? (risico's & kansen)	Wat staat ons vanuit onze risicobereidheid te doen? (risicostrategie)	Voortgang: Hoe is dit opgepakt? Werking risicostrategie
		<p>Kansen: Door te streven naar het bereiken van volwassenheidsniveau 3, kunnen we een veilige (digitale) campus waarborgen waarin de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie wordt bewaakt.</p>	<p>informatie, processen en IT. De specifieke acties voor het komende jaar staan in het SURF Toetsingskader en Plan van Aanpak Informatiebeveiliging.</p>	<p>BCM en Ketenbeheer zijn nog niet geïmplementeerd. Dit vormt direct een risico voor andere doelstellingen. Niet alle geplande acties zijn gerealiseerd, onder andere door tijdgebrek en andere prioriteiten, zoals bezuinigingen.</p>
4	<p>Ons onderwijs vormt een sterke keten</p>	<p>Risico's: Te weinig doorstroom naar onze masters en post-masters, waardoor verschillende masters en post-masters niet kostendekkend geëxploiteerd kunnen worden, waardoor het aanbod bedreigd wordt.</p> <p>Kansen: Door goede doorstroom naar onze masters en post-masters versterken we zowel het academisch karakter van ons onderwijs als ons onderzoek. Tegelijkertijd leidt dit tot meer inkomsten voor de faculteit en universiteit, welke geïnvesteerd kunnen worden in kwaliteitsverbetering of werkdrukverlichting.</p>	<p>Vanuit de eerder opgestelde analyses specifieke aandachtspunten belichten in de werving van nieuwe studenten. Ook wordt de informatievoorziening richting studenten verbeterd en worden curricula waar nodig aangepast om de instroom van studenten in onze masters en post-masters te vergroten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn extra interne wervingsactiviteiten georganiseerd voor eigen studenten zoals speeddatesessies en opleidingsspecifieke voorlichtingen. • Vanuit de divisie is er meer ingezet in het bereiken van interne studenten voor de Master open dag. We zagen dit jaar een lichte stijging van eigen studenten op deze voorlichtingsdag. • Om de doorstroom te vergroten, heeft een aantal post-masters dit jaar voorlichting gegeven op de Master open dag. Daarnaast heeft het RCSW een vacature uitgezet voor een communicatiemedewerker die zich ook zal richten op beheer van de relatie met onze alumni, een belangrijke doelgroep voor de post-masters. • Nieuwe masteropleiding IGS en een nieuwe AI masterspecialisatie.
5	<p>We zorgen voor uitstekende faciliteiten voor onze medewerkers en studenten</p>	<p>Risico's: Door het huidige privacyvolwassenheidsniveau van 1,7 lopen we risico's, zoals: onrechtmatige verwerkingen, datalekken, imago- of reputatieschade, gebrek aan vertrouwen, dwangmaatregelen of boetes opgelegd door de toezichthouder, schadeclaims van gedupeerden, financiële schade en mogelijk slechte datakwaliteit.</p> <p>Kansen: Door minimaal het volwassenheidsniveau 3 binnen FSW te behalen in overeenstemming met de ambities van de privacy organisatie van de Radboud Universiteit, wordt gewaarborgd dat er een veilige studie- en werkomgeving wordt gerealiseerd.</p>	<p>Er is een evaluatie uitgevoerd volgens het FSW Privacy Plan van Aanpak (PvA) om de voortgang en huidige privacyrisico's van FSW te beoordelen. Hieruit zijn maatregelen gekomen die nodig zijn om privacyvolwassenheidsniveau 3 te bereiken. Voor 2024/2025 zullen de maatregelen met de hoogste prioriteit als eerste worden aangepakt. De eindverantwoordelijken binnen de organisatie worden geïnformeerd over deze maatregelen.</p>	<p>In 2025 zijn de volgende acties ondernomen om het niveau te verhogen. Hieronder staat per onderwerp kort de voortgang en de huidige stand van zaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorlopende ondersteuning NOLAI: in 2025 risicoanalyses uitgevoerd en het proces voor privacyovereenkomsten ingericht. Stand van zaken: ondersteuning loopt door, werkwijze staat en wordt nog verder uitgewerkt. • Implementatie beleid bewaartermijnen- en vernietigingsbeleid: in 2025 is het bewaartermijnen- en vernietigingsbeleid vastgesteld. Er worden fast classes georganiseerd en implementatiestappen gezet. Het beleid is geïntroduceerd en in uitvoering. • Verwerkingsregister FSW: in 2025 afgerond. De eerste versie van het verwerkingsregister is gereed en zal worden onderhouden. • Lokale Privacy Coördinatoren trainen en begeleiden: Het netwerk is actief en wordt doorlopend ondersteund. Voor ontbrekende organisatieondersteuning worden oplossingen uitgewerkt. • In het kader van bewustwording is er nauw samengewerkt met informatiebeveiliging, onder andere door het uitvoeren van clean desk-acties.

2.3 Kengetallen HR en Finance

Nr	Omschrijving	Realisatie	Realisatie	Norm		Reflectie
		2024	2025			
1	Vrouwelijke hoogleraren	37,4%	40,3%	40%	✓	Voor 2025 werd binnen FSW gestreefd naar een percentage van 40%; dit is gehaald. Ook het universitaire doel van 30% is daarmee behaald. Binnen FSW wordt gestreefd naar een evenwichtige man/vrouw verdeling binnen de lijn UD-UHD-HL. Het aantal plekken voor doorstroom van vrouwelijke UHD's naar hoogleraarposities zijn echter beperkt en het wegvallen van het Christine Mohrmann fonds maakt doorgroei lastiger in deze financiële onzekere tijden. Daar waar mogelijk blijft het faculteitsbestuur in/doorstroom van vrouwelijke kandidaten aanjagen. Het uiteindelijke streefcijfer is 50%.
2	Student-staf ratio	19:2	19:4			Zie paragraaf 3.1. Dit betreft aantal studenten / WP onderwijs (docent/UD/UHD/HGL en overig WP onderwijs)
3	Werkdruk (verschil ervaren en gewenste werkdruk)	0,8	n/a	< 1		Werkdruk wordt gemeten in de tweejaarlijkse universitaire personeelsenquête. De uitkomsten van de enquête 2026 worden in Q1 2026 verwacht.
4	Ongewenste omgangsvormen (percentage medewerkers dat te maken heeft gehad met ongewenst gedrag)	26%	n/a	<10%		Ongewenste omgangsvormen worden gemeten in de tweejaarlijkse universitaire personeelsenquête. De uitkomsten van de enquête 2026 worden in Q1 2026 verwacht
2	Banenafpraak participatiewet	8,00	6,50	21,5	*	Het realiseren van het wettelijke doel blijft een uitdaging, die gespecialiseerde kennis vraagt en die onvoldoende beschikbaar is binnen de faculteit en de universiteit. Ervaringen op de werkvloer geven aan dat een gedegen ondersteuning op alle terreinen noodzakelijk is (aanvraagprocedures, begeleiding, structurele borging). Dit is momenteel universiteitsbreed niet ingericht.
3	Verzuimpercentage	4,9%	5,2%	< 5,4%	✓	Binnen FSW loopt in 2025 het project optimalisering verzuimbegeleiding met als doel het verzuim waar mogelijk terug te dringen naar <4% door meer inzicht te krijgen in het herkennen van signalen die mogelijk tot verzuim leiden en de oorzaken van verzuim te achterhalen. Door tijdig in te grijpen kunnen we verzuim voorkomen of de verzuimperiode verkorten. Door onzekerheid van de bezuinigingen en toegenomen werkdruk is het verzuim helaas wat verder toegenomen. Toch blijft het beneden de 5,4%. Het uiteindelijke doel is een verzuimpercentage < 4%.
4	Afwijking resultaat ten opzichte van de begroting	-590	1.283			zie paragraaf 6.1
5	Toe/afname 1e geldstroom fte	24	-53			zie paragraaf 6.3.2
6	Dekkingsbijdrage projecten	105,7%	104,3%			zie paragraaf 6.4

3. Onderwijs

3.1 Opvolging strategische actiepunten onderwijs

De acties en realisaties voor het domein Onderwijs zijn opgenomen in de tabel Onderwijs. Door afnemende financiële middelen bij stabiele studentenaantallen is het aantal keuzecursussen teruggebracht en hebben de FSW-opleidingen het onderwijs binnen een aantal cursussen moeten extensiveren, hetgeen zichtbaar wordt in het gemiddelde student-doeconcentratio. Dat is gedaald van 19:4 in 2023-2024 naar 19:2 in 2024-2025. Verwachting is dat deze trend zal doorzetten in het collegejaar 2025-2026. Daarom heeft de faculteit in 2025 diverse acties en werkgroepen geïnitieerd om opleidingen bij deze bezuinigingen te ondersteunen, waaronder het optimaliseren van het keuzeonderwijs en een werkgroep gericht op het effectief en efficiënt inrichten van de begeleiding en beoordeling van scripties. In 2026 zal een aantal van deze werkgroepen een vervolg krijgen, waarbij de focus vooral ligt op het borgen van de kwaliteit van het onderwijs. Op deze wijze proberen we de negatieve effecten op de kwaliteit van het onderwijs waar mogelijk te voorkomen.

3.2 Instroom studenten en ingeschreven studenten

In de onderstaande tabel is de instroom en het totaal aantal inschrijvingen over de afgelopen drie collegejaren weergegeven. Ontwikkelingen in de instroom en het totaal aantal ingeschreven studenten zijn in Tabel 1 weergegeven voor de Faculteit der Sociale Wetenschappen en uitgesplitst naar de bachelor-, premaster- en masterstudenten.

Tabel 1. Instroom en totaal aantal inschrijvingen voor de FSW-opleidingen.

	2023	2024	2025	Verschil 2025-2024	
Instroom (totaal)	1.578	1.471	1.458	-13	-0,89%
Bachelor	1.204	1.105	1.060	-45	-4,07%
Premaster	187	155	172	+17	11,10%
Master	187	207	226	+19	9,18%
Totaal aantal ingeschreven studenten:	5.978	6.081	6.061	-20	-0,33%
Bachelor	4.051	4.041	4.031	-10	-0,25%
Premaster	360	314	318	4	1,27%
Master	1.567	1.685	1.681	-4	-0,24%

Totaal aantal studenten. Het totaal aantal studenten aan de Radboud Universiteit is dit jaar met 2,1 procent gedaald naar 23.383 en over een periode van vijf jaar met 5,2 procent. Met 6.061 ingeschreven studenten is FSW in 2025 de grootste faculteit. Hoewel het aantal studenten ten opzichte van het collegejaar 2024-2025 met 0,3 procent is afgenomen, is het totaal aantal studenten binnen FSW over een periode van 5 jaar met 11 procent gestegen (5.459 studenten in 2021).

Instroom in de bachelor. Binnen FSW is de externe instroom in de bachelor het afgelopen jaar met 4,1 procent gedaald naar 1.060 studenten, hetgeen in lijn is met een daling van 3,4 procent binnen de Radboud Universiteit. Met 1.161 bachelorstudenten binnen FSW is de totale instroom binnen FSW gedaald met 5,6 procent, wat vergelijkbaar is met een daling van 6,0 procent binnen de Radboud Universiteit.

Instroom in de premaster. In de coronaperiode nam de instroom in de premaster fors toe, omdat het in die jaren niet mogelijk of minder aantrekkelijk was om te gaan reizen of te werken. Na een daling in de jaren erna, neemt de totale instroom in de premaster binnen FSW weer toe van 185 naar 205 studenten, waarvan 172 studenten externe instroom. Dit betekent dat er binnen FSW sprake is van een stijging van 11 procent voor de externe instroom en 10,8 procent voor de totale instroom in de premaster. Deze trend lijkt in lijn

met bredere ontwikkelingen binnen de universiteit, waar na enkele jaren een dalende instroom in de premaster, instroomcijfers niet langer afnemen maar gelijk blijven en in het geval van FSW zelfs stijgen.

Instroom in de master. De externe instroom in de master steeg afgelopen jaar met 9,2 procent van 207 studenten in 2024 naar 225 studenten in 2025.

Uitwisselingsstudenten. Het aantal uitwisselingsstudenten nam af van 148 in 2024 naar 87 in 2025.

Instroomcijfers over de bacheloropleidingen verschillen. Waar studentaantallen van de opleiding Artificial Intelligence, Pedagogische Wetenschappen en Sociologie dalen met respectievelijk 49 (32,24%), 24 (8,96%) en 10 (16,95%) studenten, blijven de studentaantallen van de studies Communicatiewetenschap (+1 student; 1,61%), Culturele Antropologie en Ontwikkelingssociologie (+1 student; 1,64%), Pedagogische Wetenschappen van Primair Onderwijs (+3 studenten; 5,08%) en Psychologie (+ 9 studenten; 1,58%) relatief stabiel. In 2026 zal de in- en doorstroom naar de opleidingen binnen FSW een aandachtspunt blijven. Door de start van de opleidingen Humane Neurowetenschappen en Intersectional Gender Studies zal het totaal aantal ingeschreven studenten mogelijk toenemen.

Het marktaandeel van de bacheloropleidingen van FSW is gedaald van 12,5 procent in 2023-2024 naar 12,2 procent in 2024-2025, terwijl het marktaandeel van de masteropleidingen van FSW enigszins is gestegen, namelijk van 9,5 procent in 2023-2024 naar 9,7 procent in 2024-2025.

3.3 Studievoortgang en uitval

Studievoortgang

De al ingezette positieve trend ten aanzien van de studievoortgang zet zich in collegejaar 2024-2025 verder door. Het lijkt erop dat de negatieve impact van een aantal maatregelen ten tijde van de coronacrisis verder afneemt en steeds kleiner wordt. Het aantal studenten dat een positief bindend studieadvies (BSA) heeft ontvangen, is verder gestegen van 68,9 procent in collegejaar 2023-2024 naar 71,2 procent in collegejaar 2024-2025. Daarmee ligt het aantal positieve adviezen voor de faculteit als geheel dit collegejaar boven de streefnorm van zeventig procent positieve adviezen. Hiermee lijkt er een einde gekomen aan de daling die sinds collegejaar 2021-2022 was ingezet. Het percentage bindende studieadviezen varieert tussen de verschillende opleidingen van 58,8 procent bij Pedagogische Wetenschappen van Primair Onderwijs tot 81,5 procent bij Communicatiewetenschap. De totale uitval in of direct na het eerste jaar van de bacheloropleiding (switch en uitval) is voor de faculteit verder gedaald van 20,4 procent in collegejaar 2023-2024 naar 17,1 procent in collegejaar 2024-2025, hetgeen onder de gestelde norm van 24 procent ligt.

De stijging in het percentage studenten dat na drie jaar op schema ligt (ten minste 135 EC behaald), zet ook in dit jaar door en neemt van 71 procent (cohort 2021-2022) toe naar 77,1 procent (cohort 2022-2023), waarmee FSW aan de norm van 70 procent voldoet. Het bachelorrendement over vier jaar is voor de faculteit eveneens toegenomen van 67,2 procent naar 70,9 procent (cohort 2021-2022), hetgeen boven de streefnorm van 70 procent ligt. Het masterrendement (nominaal + 1) ligt met 81,5 procent (cohort 2023-2024) boven de streefnorm van 80 procent, maar is lager dan afgelopen jaar (84,1%; cohort 2022-2023). Het rendement is echter hoger dan het jaar ervoor (78%; cohort 2021-2022). Uitval in de master ligt op 3,7 procent.

Het aantal behaalde bachelor- en masterdiploma's is wederom gestegen. In collegejaar 2024-2025 heeft de faculteit 1.853 diploma's uitgereikt (1.704 in collegejaar 2023-2024).

Hoewel het bachelor- en masterrendement gestegen is en deze inmiddels beiden boven de gestelde norm liggen, blijft de studievoortgang, waaronder het studierendement, een aandachtspunt binnen FSW, ook in het licht van de forse bezuinigingsopdracht en de nieuwe strategie.

3.4 Tevredenheid over het onderwijs

Met een gemiddelde score van 3,94 op een vijfpuntsschaal blijkt uit de Nationale Studenten Enquête dat studenten over het algemeen tevreden zijn over het onderwijs dat binnen FSW geboden wordt. De themascores over de jaren 2023, 2024 en 2025 zijn in onderstaande tabel weergegeven. De opleidingen Communicatiewetenschap en Pedagogische Wetenschappen van het Primair Onderwijs kregen het predicaat topopleiding, waarbij Pedagogische Wetenschappen van het Primair Onderwijs eveneens werd beoordeeld als de beste in het vakgebied.

Tabel 2. Gemiddelde scores van studenten op de Nationale Studenten Enquête op een vijfpuntsschaal, waarbij een score van een verwijst naar zeer ontevreden en een score van 5 naar zeer tevreden.

	2023	2024	2025
Algemene tevredenheid	3,90	3,91	3,94
Inhoud en opzet van het onderwijs	3,78	3,77	3,79
Docenten	3,83	3,81	3,83
Studiebegeleiding	3,99	3,99	4,05
Toetsen en beoordeling	3,67	3,65	3,68
Betrokkenheid en contact	3,92	3,88	3,90
Structuur en samenhang opleiding	3,61	3,62	3,66
Reflectie	3,50	3,48	3,53
Studielast	3,28	3,30	3,37
Welzijn	-	-	3,76
Gelijke behandeling	4,00	4,00	4,00
Sociale veiligheid	8,13	8,24	8,39

4. Onderzoek en impact

FSW kent drie onderzoeksinstituten, het Behavioural Science Institute, het Donders Centre for Cognition en het Radboud Social Cultural Research. De reflectie van DCC is opgenomen in het jaarverslag van het Donders Institute.

4.1 Behavioural Science Institute

De bezuinigingen op het Hoger Onderwijs hebben ook het Behavioural Science Institute (BSI) hard geraakt. Desondanks heeft het BSI in 2025 kans gezien om het instituut te versterken door inzet op speerpunten, in lijn met de aanbevelingen van de Assessment Commissie uit 2024. Deze speerpunten sluiten nauw aan bij initiatieven en doelstellingen van FSW, de Radboud Universiteit en bij Nationale speerpunten en agenda's. Hieronder noemen we drie belangrijke BSI-speerpunten die we in 2025 hebben geprioriteerd:

Het BSI-spotlight thema Empowering the Young. *Gerichte activiteiten om de identiteit van het BSI en haar aansluiting bij het Nationale Sectorplan Sociale Wetenschappen te versterken.*

Het kenmerkende DNA van het BSI kan worden samengevat als (i) sterke samenwerking, (ii) interdisciplinair en (iii) het toepassen van fundamentele onderzoeksresultaten om belangrijke, maatschappelijke problemen op te lossen. In het BSI werken onderzoekers uit de disciplines van de psychologie, communicatiewetenschap en pedagogiek & onderwijswetenschappen samen op onderzoeksprojecten die raken aan ons spotlight thema *Empowering the Young*. Het BSI heeft de ambitie om kennis te genereren en tools te ontwikkelen om jonge mensen te helpen met de uitdagingen waarmee ze in de huidige samenleving worden geconfronteerd. Dit spotlight thema heeft een sterke link naar thema's uit de facultaire strategie en de strategie van de Radboud Universiteit, zoals duurzaamheid(sgedrag), AI, en gezondheid(sgedrag). Vanuit ons spotlight thema werken we ook nauw samen met de sectorplan-themagroep *Veerkracht in Jeugd*. Binnen het BSI staat het onze onderzoekers overigens vrij om gedragswetenschappelijk onderzoek te doen dat buiten de scope van *Empowering the Young* valt: we willen inclusief en curiosity driven blijven. Tegelijkertijd maken we de strategische keuze om investeringen uit ons 1^e geldstroom budget grotendeels te richten op initiatieven rond het spotlight thema *Empowering the Young*.

Enkele concrete initiatieven op instituutniveau betreffen het initiëren van 1^e-geldstroom promotieplekken op het thema *Empowering the Young* en het aanvragen en verwerven van extern gesubsidieerde grants in samenwerking met praktijkpartners. Tevens hebben we als instituut in 2025 een grootschalige Delphi studie opgestart via welke we bij stakeholder partijen (jongeren zelf, ouders, scholen, jeugdorganisaties, wetenschappers) uitvragen welke jeugd-thema's prioriteit zouden moeten hebben in onderzoek. De inzichten uit deze multi-method studie zullen bijdragen aan het opstellen van een instituut-level onderzoeksagenda op *Empowering the Young* en ons inspireren tot innovatief, maatschappelijk relevant onderzoek. Ook hebben we in 2025 een *Seed Grant* initiatief opgestart, waarbij early career BSI leden (dwz: onze eigen 'young', namelijk UD's en postdocs) de kans krijgen om een interne seed grant aan te vragen om zodoende een pilot onderzoek op te starten of een huidige onderzoekslijn rond "Empowering the Young" te versterken.

Open Science Policy en Research Quality ("kwaliteit boven kwantiteit"). *Het realiseren van een gemeenschappelijke visie en gedragen beleid ten behoeve van high quality research.*

Rekening houdend met internationale richtlijnen en perspectieven (bijv. <https://coara.eu/>) is het doel op faculteits- en universitair niveau te komen tot duidelijke criteria voor hoogwaardig onderzoek. Deze kunnen vervolgens vertaald naar strategisch beleid en bevorderingscriteria binnen het BSI.

In relatie tot bovenstaande is *Open Science* (OS) voor de BSI-directie een belangrijk speerpunt. In 2025 heeft het BSI – o.l.v. onze Open Science Officer-- een duidelijk, uniform en gedragen BSI-Preregistratie Beleid

opgesteld en geïmplementeerd. Ons preregistratiebeleid is progressief: Al het onderzoek dat door BSI onderzoekers geleid wordt, zal - in principe - preregistreerd worden. Ter ondersteuning van kennis en vaardigheden van onze onderzoekers op het gebied van preregistratie, hebben we een Teams omgeving geconstrueerd, met daarin het BSI beleid, achtergrondinformatie en hands-on kennis clips die onderzoekers stap-voor-stap begeleiden in hun pre-registratie activiteiten. Het opstellen van het preregistratiebeleid was het eerste speerpunt in een BSI-meerjarenplan voor Open Science. Eind 2025 zijn we gestart met het tweede OS-speerpunt, namelijk het proces om te komen tot beleid richting *Open Access Publishing*, met de Open Science Officer van de Radboud Universiteit als betrokken partij.

In 2025 zijn we ook aan de slag gegaan met het specificeren van een BSI-visie op *Research Quality*. Gezien de complexiteit van dit onderwerp, doen we deze verkenning samen met onze achterban en meer specifiek met vertegenwoordigers uit de Scientific Rigour Committee van het BSI. We beogen een visiedocument op te stellen dat inzicht geeft in wat high quality research behelst en dat onze onderzoekers handvatten biedt in het doen van goed onderzoek, specifiek toegepast op de identiteit en kernwaarden van het BSI (*scientific rigour* en *societal impact*).

Openheid en verbinding. *Waarborgen van verbinding en wederzijds vertrouwen via transparante en eerlijke communicatie.*

De BSI-directie vindt het belangrijk om transparant te zijn en open te communiceren over belangrijke onderwerpen en besluitvorming, zeker en juist in tijden van bezuinigingen. In 2025 hebben we, net als in 2024, veel moeilijke beslissingen moeten nemen vanwege de financiële tekorten. We beseffen dat dit impact heeft op onze onderzoekers en dat maatregelen veel flexibiliteit van hen vragen. We hebben de tijd genomen om - in aanloop naar lastige beslissingen en maatregelen - te luisteren naar onze brede achterban, hun perspectieven serieus te nemen en altijd open te communiceren. We hebben in verschillende BSI-gremia (bijv. onze Raad van Advies, ons UD-Platform en ons PhD-Platform) uitleg gegeven over de financiële situatie en onderzoekers zoveel mogelijk meegenomen in ons besluitvormingsproces. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat we wederzijds vertrouwen hebben kunnen waarborgen, ondanks de lastige keuzes en maatregelen die genomen moesten worden. We spreken graag onze dankbaarheid uit naar al onze medewerkers voor de constructieve dialoog en hun flexibiliteit. Eind 2025 werd duidelijk dat er de komende jaren wat financiële ruimte zal ontstaan binnen het instituut. We willen deze ruimte graag gebruiken om onze onderzoekers te faciliteren in het doen van high quality research en om hun werkdruk haalbaar te houden.

4.2 Radboud Social Cultural Research

RSCR bestaat uit de afdelingen Sociologie; Antropologie en Ontwikkelingsstudies (CAOS) en Gender en Diversiteitstudies (G&D). In het verleden hebben visitaties disciplinair en landelijk plaatsgevonden. Om zowel inhoudelijk als financieel-organisatorisch het meest gewenste aggregatieniveau voor toekomstige visitaties te bepalen is een Taskforce ingesteld die verschillende toekomstscenario's voor (de afdelingen vallend onder) RSCR heeft onderzocht. De uitkomst was dat RSCR in de komende jaren als instituut financieel-organisatorisch levensvatbaar is en een inhoudelijke eenheid vormt die het komende jaar als zelfstandig interdisciplinair onderzoeksinstituut gevisiteerd kan worden. Daarnaast gaf de Taskforce het advies om nadere samenwerking van RSCR met maatschappijwetenschappen onderdelen van de Faculteit der Managementwetenschappen te verkennen. Deze en verschillende andere toekomstscenario's voor RSCR zullen voorgelegd worden aan de visitatiecommissie.

Ter voorbereiding van de voorgenomen visitatie zijn meerdere acties ondernomen. In samenwerking met de afdelingen is de kern van een interdisciplinaire onderzoeksprogramma ontwikkeld, genaamd 'Changing Inequalities' met daaronder vijf samenhangende onderzoeksthema's. De gezamenlijke missie van de onderzoekers van RSCR is om 'de intersectionele processen te onderzoeken die leiden tot onrechtvaardige ongelijkheden in samenlevingen om bij te dragen aan de vermindering ervan'. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, de inhoud van toekomstige (Horizon) subsidiemogelijkheden, alsmede de nieuwe

universitaire strategie met het hoofdthema 'Ongelijkheid en Emancipatie' en het sectorplanthema 'maatschappelijke ongelijkheid', heeft RSCR met 'Changing Inequalities' een relevant, onderscheidend, goed ingebed en toekomstbestendige visiteerbaar onderzoeksprogramma.

Onder andere door het hanteren van een strikt begrotingsbeleid en de stimulering van subsidieaanvragen zijn de financiële tekorten bij RSCR grotendeels verdwenen en ziet de financiële viability van het instituut er positief uit. Dankzij de verbeterde financiële situatie konden een data steward, een privacy coördinator en twee graduate school coördinatoren alsmede een vertrouwenscontactpersoon benoemd worden met voldoende tijd voor zowel lopende zaken alsmede voor het uitwerken van beleid en procedures op deze gebieden. De graduate school coördinatoren schrijven en implementeren momenteel beleid om de kwaliteit van promotiebegeleiding te verbeteren en te bewaken. Er wordt extra aandacht besteed aan de scholing van de staf, niet alleen in promovendi begeleiding maar ook met stimuleren van het volgen van cursussen sociale veiligheid en leiderschap. Er is aandacht voor het creëren van transparantere kansen op bevorderingen voor vaste staf – wat een punt van aandacht uit de vorige visitaties was. Dit bevorderingsbeleid dient mede om overbelasting van de seniorstaf met managementtaken te voorkomen en om het doen van onderzoekssubsidie aanvragen te bevorderen.

Om de ontwikkeling van de vijf nieuwe onderzoeklijnen te ondersteunen wordt extra ingezet op teamscience en op de ondersteuning van gezamenlijke aanvragen van grotere subsidies zoals die van de NWA en Horizon – ook dit was een punt van aandacht in de vorige visitaties. Onderzoekers van RSCR zijn het afgelopen jaar zeer succesvol gebleken in het doen van aanvragen. Niet alleen zijn er twee *vidi's*, een *veni*, twee *XS grants* en een *impact explorer* door het NWO toegekend, maar, cruciaal voor een instituut wat maatschappelijke impact hoog in het vaandel heeft, er zijn veel projecten met en voor maatschappelijke partners gericht op het creëren van impact gehonoreerd, zoals onderzoek voor de Ministeries SZW en BuZa, de Staatscommissie tegen Discriminatie en NGO's zoals Wilde Ganzen, het Liliane Fonds en het GAK.

4.3 Sectorplannen

FSW is betrokken bij drie themalijnen van de sectorplannen Maatschappij- en Gedragwetenschappen:

- *Veerkracht bij jeugd;*
- *Menselijke factor in nieuwe technologieën;*
- *Maatschappelijke ongelijkheid en diversiteit.*

Hiernaast is FSW betrokken bij de disciplinegerichte investering *Onderwijswetenschappen en lerarenopleidingen*.

In 2025 is ingezet om de lokale infrastructuur verder te versterken. Zo is binnen het onderzoeksinstituut BSI het thema *Empowering the Young* centraal gesteld. Hierdoor wordt kennis gebundeld en overstijgt het thema de individuele trajecten van sectorplan-UD's/postdocs. Binnen het onderzoeksinstituut RSCR heeft de themalijn *Maatschappelijke ongelijkheid en diversiteit* mede de nieuwe focus van het instituut vorm gegeven. Door een verandering in de governance (o.a. invoering van voor- en jaarjaarsgesprekken met voltallig faculteitsbestuur) zijn opleidingsdirecteuren en onderzoeksdirecteuren meer betrokken geraakt bij de doelstellingen van de sectorplannen.

Verschillende 'sectorplan-UD's' zijn in 2025 succesvol geweest in persoonlijke onderzoeksaanvragen (o.a. *veni's*, ERC starting grant). Interuniversitaire samenwerkingen zijn verder vorm gegeven dankzij het gezamenlijk optrekken bij NWA-aanvragen (o.a. binnen de succesvolle NWA DECIDE aanvraag) en door de organisatie van landelijke congressen. Ook de jaarlijkse themabijeenkomsten hebben landelijke samenwerking bevorderd.

De Radboud Universiteit is landelijk trekker van het thema *Menselijke factor in nieuwe technologieën*. Vanuit de rol van de Radboud Universiteit als nationaal coördinator is in 2025 een start gemaakt met het toewerken naar een Centre of Expertise met website. De Radboud Universiteit is bovendien kartrekker van de landelijke onderzoekssamenwerking die is opgezet binnen het nationale subthema *Seeking the truth* met

als onderzoeksfocus wetenschappelijke geletterdheid en de samenhang met vertrouwen in wetenschap, waaronder wetenschap met betrekking tot technologische ontwikkelingen als AI.

In 2025 is ingezet op het verduurzamen van de inbedding van de sectorplanthema's bij herzieningen van bestaande onderwijsprogramma's. Zo wordt in 2026-2027 gestart met het herziene curriculum van de master Artificial Intelligence, met extra aandacht voor sectorplan-thema's door coördinerende rollen van sectorplan UD's in twee nieuwe specialisatie-tracks. Hiernaast is er meer aandacht gekomen om actuele onderzoeksbevindingen uit de sectorplannen te vertalen naar onderwijsinhoud. De faculteit heeft gegeven de druk op het keuzeonderwijs een duidelijke voorkeur uitgesproken voor keuzeonderwijs dat aansluit op sectorplanthema's. In 2025 is besloten om (voorlopig) het éénjarige facultaire honoursprogramma te behouden en om het thema van deze honours sterker aan te laten sluiten bij de sectorplannen.

Publicaties, factsheets, animatievideo's, data, onderwijsmateriaal en andere wetenschappelijke output van de sectorplannen wordt in een vroeg stadium gedeeld overeenkomstig Radboud's Open Science programma.

Dankzij de sectorplannen wordt het publieke debat pro-actiever aangegaan via lezingen voor een breed publiek en symposia. Ook is in 2025 actief maatschappelijke samenwerking gezocht en worden praktijkpartners actief betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe onderzoeksprojecten.

De discipline Onderwijswetenschappen is in 2025 verder versterkt door actieve deelname aan trans-disciplinaire regionale en (inter)nationale netwerken en consortia zoals NWA, de organisatie van en presentaties op regionale en (inter)nationale conferenties, bijdragen aan wetenschappelijke en praktijkpublicaties, boeken en podcasts. Er is een sterk intern netwerk opgezet in de vorm van een universiteitsbrede Special Interest Group 'Higher Education Research', waarbinnen docenten van alle faculteiten van de Radboud Universiteit samenwerken met onderwijsonderzoekers om onderwijsinnovaties te evalueren.

5. Jaarrekening

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil	Realisatie 2024	Prognose 2025
Toewijzingen cvb	59.775	58.739	1.036	58.282	59.936
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	170	0	170	0	147
Baten werk i.o.v. derden	27.366	26.470	896	23.583	27.032
Overige baten derden	1.294	619	675	613	1.040
Baten interne dienstverlening	5.901	5.562	339	7.323	5.816
Totaal Baten	94.506	91.390	3.115	89.802	93.971
Personele lasten	78.089	75.955	-2.135	75.725	78.910
Afschrijvingen	794	804	10	822	811
Huisvestingslasten	6.337	6.515	178	6.411	6.344
Overige lasten	8.265	8.749	484	8.885	8.540
Dotatie/vrijval overige voorzieningen	366	0	-366	210	0
Totaal Lasten	93.852	92.023	-1.829	92.054	94.605
Financiële baten	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-3	0	-3	-2	0
Totaal Financieel resultaat	-3	0	-3	-2	0
Exploitatieresultaat	650	-632	1.283	-2.254	-634

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil	Realisatie 2024	Prognose 2025
1e geldstroomactiviteiten					
Baten	67.573	65.726	1.847	67.064	67.354
Lasten	64.543	63.859	-685	67.501	65.961
Resultaat	3.030	1.868	1.162	-436	1.393
2e geldstroomactiviteiten					
Baten	8.339	7.624	715	7.042	8.029
Lasten	10.392	9.811	-581	8.747	10.077
Resultaat	-2.053	-2.187	134	-1.705	-2.048
3e geldstroomactiviteiten					
Baten	18.593	18.040	553	15.696	18.588
Lasten	18.917	18.353	-563	15.806	18.567
Resultaat	-323	-313	-10	-110	21
Operationeel resultaat	654	-632	1.286	-2.252	-634
Financieel resultaat	-3	0	-3	-2	0
Exploitatieresultaat	650	-632	1.283	-2.254	-634

5.1 Toelichting op het exploitatieoverzicht

5.1.1 Inleiding

2025 heeft in het teken gestaan van het doorontwikkelen en implementeren van de bezuinigingsprojecten, die zijn gestart in het najaar van 2024. Een aantal projecten hebben reeds een positief financieel effect gehad in 2025, waaronder:

1. Reduceren m2 kantoorruimte	Per 1 oktober is de huur van 23% van de kantoorruimtes opgezegd. Dit heeft in 2025 reeds tot een besparing van circa 0,2 miljoen euro geleid (besparing vanaf 2026: 0,7 miljoen euro per jaar)
2. Stopzetten 20% docentprofessionalisering	Waar mogelijk is de tijd voor docent professionalisering beperkt per 1 september 2025 van 20% naar een percentage tussen de 1,5 en 5. Voor een klein aantal docenten wordt nog nader uitgezocht wat de mogelijkheden en juridische verplichtingen zijn. Dit heeft in 2025 tot een besparing van circa 0,2 miljoen euro geleid (besparing vanaf 2026: 0,8 miljoen euro per jaar).
3. Tijdelijk geen nieuwe 1 ^e geldstroom promovendi aanstellen	Voorheen startten er jaarlijks gemiddeld 14 nieuwe promovendi per 1 september van dat jaar, gefinancierd vanuit de eerste geldstroom. In 2025 zijn geen nieuwe promovendi gestart. Dit heeft in 2025 tot een besparing van circa 0,3 miljoen euro geleid.
4. Reduceren van uren van scriptiebegeleiding	Vanaf het collegejaar 2025-2026 zijn de uren van scriptiebegeleiding waar mogelijk binnen de opleidingen van FSW gelijkgesteld en gereduceerd. De daadwerkelijke besparing in 2025 wordt geschat op 0,2 miljoen euro. De besparing vanaf 2026 wordt geschat op 0,5 miljoen euro.
5. Positief resultaat RCSW	Het resultaat RCSW is in 2025 € 93k hoger dan begroot.
6. Optimalisatie bedrijfsvoering	Bij vertrek medewerkers professional services is beoordeeld of taken konden vervallen of elders belegd konden worden. Daarnaast zijn binnen alle afdelingen 2 processen geselecteerd die in aanmerking kwamen voor 'lean werken' met het doel deze processen te optimaliseren. Dit heeft in 2025 tot een besparing van 0,4 miljoen euro geleid.
7. Optimalisatie keuzeonderwijs	Binnen alle opleidingen is beoordeeld of keuzevakken konden vervallen. Dit effect werd ingeschat op € 40k jaarlijks. Momenteel wordt bekeken hoeveel keuzevakken daadwerkelijk zijn geschrapt, waarna een nieuwe berekening van de besparing wordt gemaakt.
8. Vergroten minimale werkgroepgrootte	Vanaf het collegejaar 2025-2026 zijn de werkgroepen waar mogelijk vergroot naar minimaal 25 studenten. Opleidingsdirecteuren geven aan dat er ook minder werkgroepen zijn gegeven in 2025 ten opzichte van 2024. Dit wordt momenteel verder in kaart gebracht. De werkgroep onderzoekt momenteel of en hoe het roosterproces geoptimaliseerd kan worden (o.a. juiste match zaalcapaciteit en werkgroepgrootte, moment van afschaling). Ook formuleert de werkgroep advies hoe kwaliteit van onderwijs het beste gewaarborgd kan worden bij grotere/minder werkgroepen.

Naast bovenstaande projecten is er een vacaturestop ingevoerd. Alle vacatures zijn via een personele commissie ter goedkeuring aan het faculteitsbestuur voorgelegd. Bij de beoordeling van de personele

aanvragen is er met name op gelet of de invulling van een vacature noodzakelijk was om de werkzaamheden door te laten gaan en is beoordeeld welke alternatieven er mogelijk waren. Soms is er dus, vooruitlopend op de bezuinigingen in de komende jaren, negatief geadviseerd op een aanvraag, terwijl er wel ruimte in de begroting was van het betreffende onderdeel. Ook ten aanzien van materiële uitgaven zijn beperkende maatregelen afgekondigd door het faculteitsbestuur. Tevens zijn gezamenlijk nieuwe afspraken gemaakt over de dekking van tweede en derde geldstroomprojecten.

Naast de projecten die FSW breed zijn opgepakt, zijn ook de opleidingen en onderzoeksinstituten zelf voortvarend aan de slag gegaan. De budgethouders hebben vooruitlopend op de afgekondigde bezuinigingen in de komende jaren de materiële uitgaven van hun eenheden beperkt en de opleidingsdirecteuren hebben binnen hun opleiding beoordeeld waar de opleidingen efficiënter kunnen worden ingericht.

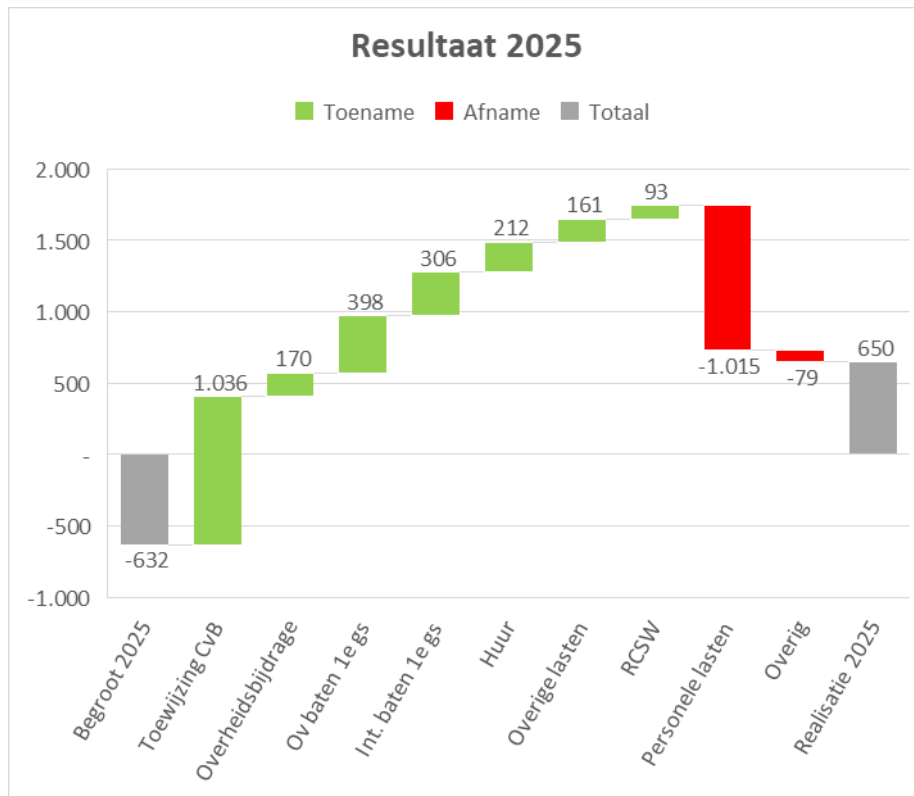
Dit alles heeft ertoe geleid dat een gerealiseerd tekort van € 2,3 mln in 2024 en een begroot tekort van € 0,6 mln in 2025 is omgebogen naar een gerealiseerd overschot van € 0,6 mln in 2025.

Vanaf september 2025 werd duidelijk in de prognose dat er een positieve afwijking zou ontstaan ten opzichte van de begroting. Gezien het personeelsverloop dat moeilijk is in te schatten en de teruglopende Rijksbijdrage in 2026 en met name 2027 en 2028 hebben we besloten de getroffen maatregelen niet terug te draaien in de laatste maanden van 2025. We hanteren een bestendige gedragslijn. Dit betekent dat we als faculteit eerder de bezetting bereikt hebben waarmee we het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering vorm kunnen blijven geven, ook in de toekomst.

Als faculteit zijn we in gesprek met het CvB om het ontstane overschot vanuit 2025 in te zetten om de toekomstige tekorten op de bachelor Humane Neurowetenschappen (HNW) en het Honoursonderwijs te dekken. Het tekort op HNW ontstaat door de t-2 bekostiging. Het totale verwachte tekort in de jaren 2026-2031 bedraagt € 1,5 mln, waarvan € 0,8mln gedekt wordt vanuit de financiering van het CvB. Om het tekort van € 0,7 mln te dekken is € 0,3 mln extra beschikbaar gesteld vanuit facultaire middelen. Voor het resterende tekort van € 0,4 mln is nog geen dekking gevonden.

Met betrekking tot het 2 jarig Honours onderwijs zijn verplichtingen aangegaan, die doorlopen in het collegejaar 2026/2027, terwijl de financiering vanaf het kalenderjaar 2027 is stopgezet. Dit tekort bedraagt ongeveer € 0,1 mln.

5.2 Resultaatsverschillen tussen begroting en realisatie



Het resultaat over 2025 is €1.283k hoger dan begroot (€ -634k). Dit komt met name door hoge besparingen in de eerste geldstroom. Het resultaat op 2^e en 3^e geldstroomprojecten ligt in lijn met de begroting.

Toewijzing CvB

De toewijzing CvB is hoger door de extra looncompensatie ad € 1.218k, ter dekking van de CAO stijging. Hier staan dus ook gestegen personele lasten tegenover. Daarnaast is er €182k meer toegevoegd aan de balansreservering dan begroot voor sectorplanmiddelen, doordat:

- een aantal UD's zich deels inderdiend hebben op projecten;
- investeringen deels uitgesteld zijn; en
- door onderbesteding op materiële budgetten.

Dit saldo zal in de komende jaren worden besteed binnen de richtlijnen van de sectorplanmiddelen.

Overige overheidsbijdragen

Dit betreft de bijdrage vanuit het Ministerie van OCW om de Radboud UNOS Universitaire opleidingsschool op te zetten. Deze bijdrage is in 2024 voor het laatst ontvangen. Aangezien nog niet alle kosten gemaakt waren in 2024 is een deel van deze bijdrage op de balans geplaatst. In 2025 zijn nog de resterende kosten gemaakt en is de bijdrage in de baten opgenomen. Dit heeft dus geen resultaatseffect.

Overige baten 1^e geldstroom

De overige baten in de 1^e geldstroom zijn €398k hoger dan begroot. Dit komt met name door opbrengsten van de Radboud Universitaire Opleidingsschool vanuit scholen (andere financieringsbron dan hiervoor genoemd) die niet in de begroting 2025 opgenomen zijn (geen resultaatseffect aangezien hier ook kosten tegenover staan), hogere opbrengsten voor TSG en meer detacheringen. Detacheringen worden over het algemeen voorzichtig begroot en hier staan ook deels extra kosten tegenover.

Interne baten 1^e geldstroom

De interne baten zijn € 306k hoger dan begroot. Dit komt enerzijds door hogere baten binnen een interfacultair project. Binnen dit project zijn een aantal investeringen gedaan in 2025, die niet in de begroting opgenomen zijn. Anderzijds zijn de interne baten hoger door hogere opbrengsten binnen de starters- en stimuleringsbeurzen. De beurzen waar nog geen bestedingsplan voor was, zijn niet meegenomen in de begroting 2025.

Huisvesting

Deze daling wordt met name veroorzaakt doordat per 1 oktober 2025 23% van de kantoorruimtes is afgestoten. Dit heeft in 2025 € 169k aan besparing op de huurlasten opgeleverd. Ook wordt er vanaf het najaar 2025 efficiënter gebruik gemaakt van de onderwijszalen en worden deze zalen tijdiger geannuleerd, wanneer cursussen vervallen of er van kleinere zalen gebruik kan worden gemaakt. Dit effect is nog niet direct te zien in de afwijking ten opzichte van de begroting, maar zal in 2026 wel een groter effect hebben.

Overige lasten 1^e geldstroom

De overige lasten in de 1e geldstroom zijn € 161k lager dan begroot. In 2025 is een besparingsopdracht afgegeven aan alle eenheden binnen FSW. In de daling van de overige lasten in de 1e geldstroom zijn de inspanningen met betrekking tot deze besparingen zichtbaar.

Resultaat RCSW

Het resultaat van het RCSW is € 93k hoger dan begroot, met name door een stijging in de omzet van € 152k. Vooruitlopend op de afspraken in 2026 en verder (structureel positief jaarresultaat van € 200k) is reeds een besparing ingezet op zowel personeel als materieel.

Personele lasten 1^e geldstroom

De personele lasten in de 1e geldstroom zijn € 1.015k hoger dan begroot. Voor een meer gedetailleerde verklaring zie hoofdstuk 6.3.2 van deze rapportage.

5.3 Nadere toelichting op het exploitatieoverzicht

5.3.1 Lasten

5.3.1.1 Personele lasten

Ontwikkeling personele lasten

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil	Realisatie 2024	Prognose 2025
Bruto lonen en salarissen	56.155	54.957	1.197	53.287	58.655
Sociale lasten	7.616	7.377	240	6.916	7.056
Pensioenlasten	7.814	7.610	204	7.650	7.969
Lonen en salarissen	71.585	69.944	1.641	67.853	73.680
Interne dekking/doorbelasting personeel	-1	-3	2	0	0
Interne personele lasten	2.692	2.588	104	3.107	2.254
Personeel niet in loondienst	3.022	2.673	348	3.253	2.752
Overige personele lasten	792	752	40	1.512	224
Overige personele lasten	6.504	6.011	494	7.872	5.230
Totaal personele lasten	78.089	75.955	2.135	75.725	78.910

Specificatie naar GL-categorie

Salarisverwerking	72.436	70.072
Overige categorieën	5.653	5.653
Som:	78.089	75.725

(x 1.000 euro)

	Realisatie t/m 12-2025		Realisatie t/m 12-2024	
	euro	%	euro	%
Bruto	47.622	100,0%	46.128	100,0%
Vakantie-uitkering	3.772	7,9%	3.657	7,9%
Eindejaars-uitkering	3.888	8,2%	3.768	8,2%
Flex-vergoedingen	477	1,0%	513	1,1%
Sociale lasten	7.512	15,8%	6.916	15,0%
Pensioenlasten	7.814	16,4%	7.650	16,6%
Transitievergoeding	388	0,8%	331	0,7%
Overige personele kosten	963	2,0%	1.109	2,4%
Totaal lonen en salarissen	72.436	152,1%	70.072	151,9%
Gemiddeld aantal fte	712,59		741,33	
Gemiddelde salarislast (excl. transitievergoeding)	101,1		94,1	
Gemiddelde salarislast (excl. trans.verg) op jaarbasis	101,1		94,1	

Lonen en salarissen

De toename in de gerealiseerde personeelskosten 2025 ten opzichte van de begroting 2025 wordt veroorzaakt door:

Toename salarislasten, door stijging gemiddelde salarislast	€ 3.384k
Afname salarislasten, door afname fte	€ -1.743k
Per saldo toename	€ 1.641k

De gemiddelde salarislasten zijn in 2025 met name gestegen, doordat er per 1 juli 2025 een CAO verhoging is doorgevoerd van 2,0% + €100 per maand voor een full time fte. Daarnaast ontvingen alle medewerkers een eenmalige uitkering van € 350 bruto naar rato van het dienstverband. Dit betekent een gemiddelde salarisstijging van 2,62%, waarmee de gemiddelde salarislasten, zonder andere wijzigingen zouden zijn gestegen van € 96k in de begroting naar € 98k in de realisatie. De gerealiseerde gemiddelde salarislasten bedragen echter € 101k, een stijging van 5,2%. De resterende salarisstijging heeft de volgende oorzaken:

1. Er is ten opzichte van de begroting met name bespaard op medewerkers met lagere gemiddelde salarissen. Dit betreffen tijdelijke docenten, medewerkers professional services en PhD studenten. Hierdoor stijgen de gemiddelde salarislasten per fte.
2. Daarnaast zijn er hogere bedragen aan transitievergoedingen en wachtgelduitkeringen uitgekeerd als gevolg van het niet verlengen van tijdelijke contracten en zijn de flexkosten toegenomen. Door verscherpte aandacht op verlofdagen zijn eind 2025 meer verlofdagen ingezet in het keuzemodel (flexvergoeding). Hiertegenover staat een daling van de verlofurenverplichting. Ook de uitkeringen ziektegeld zijn hoger dan begroot.

Samenvattend zijn onderstaande bedragen extra verwerkt in de realisatie ten opzichte van de begroting:

Transitievergoedingen	€ 194k
Wachtgelden*	€ 288k
Flexvergoeding	€ 496k
Vrijval (spaar)verlof	€ -234
UWV ziekte-uitkeringen	€ -378
Totaal	€ 366k

* Wachtgelden

Wachtgelden zijn betalingen die gedaan worden aan oud-medewerkers die recht hebben op een uitkering nadat hun dienstverband is beëindigd. Deze regeling zorgt ervoor dat zij tijdelijk inkomenszekerheid hebben totdat zij een andere baan vinden of de maximale uitkeringsperiode is verstreken. Deze kosten zijn aanzienlijk hoger dan begroot. Vanwege de bezuinigingen worden van meer medewerkers dan voorheen de tijdelijke contracten niet verlengd en vinden zij minder makkelijk een andere baan. De meeste medewerkers, die wachtgeld ontvangen betreffen PhD studenten, die ofwel hun proefschrift nog niet afgerond hebben, ofwel nog geen nieuwe werkgever hebben kunnen vinden.

Interne personele lasten

De interne personele lasten zijn € 104k hoger dan begroot. Dit komt met name doordat de kosten voor onderwijsdienstverlening € 136k hoger zijn dan begroot.

Personeel niet in loondienst

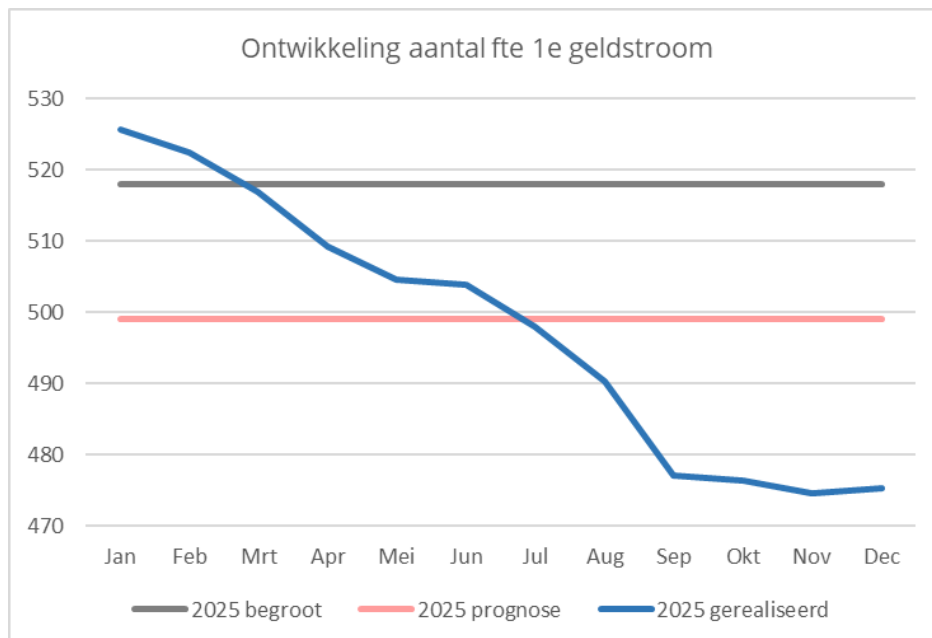
De post personeel niet in loondienst is € 348k hoger dan begroot. Dit komt met name door aanzienlijk hogere inhuur in de 3^e geldstroom binnen het NOLAI project van € 630k. Hier tegenover staat een daling bij het RCSW door docenten die in dienst zijn gekomen.

Ontwikkeling FTE

		Realisatie 2025	Prognose 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
WP		507	527	513	533
OBP		205	192	217	209
Totaal		712	719	729	741
1e geldstroom	Vast	378	375	362	367
	Tijdelijk	120	123	156	185
	Totaal	498	499	518	551
2e geldstroom	Vast	10	10	11	11
	Tijdelijk	75	81	72	68
	Totaal	86	90	82	79
3e geldstroom	Vast	60	56	52	52
	Tijdelijk	69	73	77	59
	Totaal	128	130	129	111
Totaal	712	719	729	741	

NB In bovenstaande tabel zijn de gemiddelde aantal fte's opgenomen. Ten opzichte van 2024 is met name een terugloop te zien in de tijdelijke WP contracten in de eerste geldstroom. Deze gemiddelde aantal fte's lopen terug als gevolg van de bezuinigingen in onderwijs en onderzoek. In de 2^e geldstroom zijn in de loop van 2025 meer projecten toegekend dan begroot.

Het verloop van de gerealiseerde 1^e geldstroom fte (blauwe lijn) is als volgt.



5.4 Nadere toelichting op de 2e en 3e geldstroomprojecten

5.4.1 Exploitatieoverzicht 2e geldstroom projecten

(x 1.000 euro)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil	Prognose 2025	Begroting 2025	Vershil	Realisatie 2024
2e geldstroomactiviteiten							
Baten werk i.o.v. derden	8.334	7.624	710	8.029	7.624	405	7.048
Totaal Baten	8.334	7.624	710	8.029	7.624	405	7.048
Personele lasten	7.053	6.757	296	6.996	6.757	239	6.309
Huisvestingslasten	1	0	1	0	0	0	6
Overige lasten	1.287	1.266	21	1.264	1.266	-2	1.138
Indirecte lasten	1.728	1.788	-60	1.817	1.788	29	1.543
Totaal Lasten	10.070	9.811	259	10.077	9.811	266	8.996
Operationeel resultaat	-1.736	-2.187	451	-2.048	-2.187	139	-1.948
Dotatie voorziening projectverlies	-363		-363				-38
Vrijval voorziening projectverlies	115		115				81
Onttrekking voorziening projectverlies	0		0				206
Mutatie voorziening projectverlies	-248		-248				249
Operationeel resultaat (incl. mutatie voorziening)	-1.984	-2.187	203	-2.048	-2.187	139	-1.698
Operationeel resultaat (incl. mut. voorziening excl. indirecte lasten)	-256	-399	143	-231	-399	168	-155

Nb. Dit overzicht sluit niet helemaal aan met de eerder in dit rapport opgenomen tabel waarin de splitsing in geldstromen is opgenomen. Dit verschil is ontstaan door boekingen die gemaakt zijn na het sluiten van de projectmodule.

De baten op de 2^e geldstroomprojecten zijn toegenomen door extra toekenningen in 2025. Hierdoor is, ondanks het vormen van een voorziening voor tekorten op een viertal projecten, een beter resultaat gerealiseerd dan begroot.

5.4.2 Exploitatieoverzicht 3e geldstroom projecten

(x 1.000 euro)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil	Prognose 2025	Begroting 2025	Vershil	Realisatie 2024
3e geldstroomactiviteiten							
Baten werk i.o.v. derden	11.628	11.280	348	11.560	11.280	280	9.002
Totaal Baten	11.628	11.280	348	11.560	11.280	280	9.002
Personele lasten	9.055	8.295	760	8.684	8.295	389	6.592
Huisvestingslasten	2	0	2	5	0	5	6
Overige lasten	861	1.205	-344	928	1.205	-277	995
Indirecte lasten	2.040	2.109	-69	2.083	2.109	-26	1.529
Totaal Lasten	11.958	11.609	349	11.700	11.609	91	9.122
Operationeel resultaat	-330	-329	-1	-140	-329	189	-120
Dotatie voorziening projectverlies	-160		-160				-78
Vrijval voorziening projectverlies	19		19				0
Onttrekking voorziening projectverlies	0		0				59
Mutatie voorziening projectverlies	-140		-140				-19
Operationeel resultaat (incl. mutatie voorziening)	-470	-329	-141	-140	-329	189	-139
Operationeel resultaat (incl. mut. voorziening excl. indirecte lasten)	1.570	1.780	-210	1.943	1.780	163	1.389
Operationeel resultaat	-2.066	-2.516	450	-2.188	-2.516	328	-2.068
Operationeel resultaat (incl. mutatie voorziening)	-2.454	-2.516	62	-2.188	-2.516	328	-1.475
Operationeel resultaat (incl. mut. voorziening excl. indirecte lasten)	1.313	1.381	-67	1.712	1.381	331	1.596

Nb. Dit overzicht sluit niet helemaal aan met de eerder in dit rapport opgenomen tabel waarin de splitsing in geldstromen is opgenomen. Dit verschil is ontstaan door boekingen die gemaakt zijn na het sluiten van de projectmodule.

Het resultaat op de projecten is positiever dan begroot. Het beleid om alleen projectbegrotingen te accorderen, waarvan tenminste de directe kosten en de overhead worden gedekt, zien we terug in een beter resultaat ten opzichte van de begroting. Op 1 MSCA project (toegekend in 2023) is een voorziening gevormd voor een tekort op de directe kosten van € 160k.

5.4.3 Ontwikkeling dekkingsbijdrage directe kosten lopende projecten

Dekkingsbijdrage 31-12-2025

Omzet classificatie	Directe kosten	Baten	Dekkingsbijdrage	Dekkingspercentage
Bedrijven	10.482,61	12.991,61	2.509,00	123,9%
Collectebusfondsen	192.995,39	174.336,41	-18.658,98	90,3%
Internationale organisaties	3.691.946,45	4.074.836,68	382.890,23	110,4%
Interne omzet RU	62.201,43	22.183,07	-40.018,36	35,7%
Nationale overheden	1.084.567,51	1.338.362,78	253.795,27	123,4%
NWO	7.983.474,49	7.871.266,58	-112.207,91	98,6%
Overige non profitorganisaties	1.205.653,47	1.349.173,89	143.520,42	111,9%
	180,00		-180,00	
Som:	14.231.501,35	14.843.151,02	611.649,67	104,3%

Dekkingsbijdrage 31-12-2024

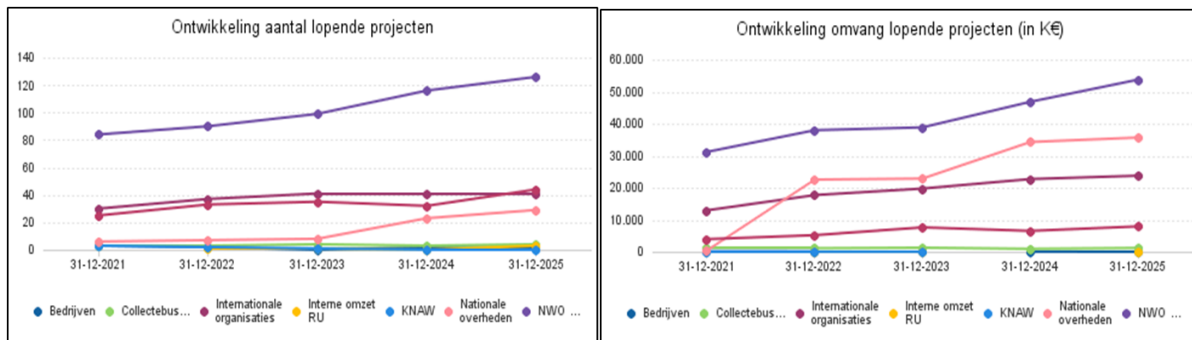
Omzet classificatie	Directe kosten	Baten	Dekkingsbijdrage	Dekkingspercentage
Bedrijven	12.475	14.419	1.944	115,6%
Collectebusfondsen	226.610	197.211	-29.399	87,0%
Internationale organisaties	3.254.046	3.573.997	319.951	109,8%
Nationale overheden	3.105.319	4.004.704	899.385	129,0%
NWO	6.962.446	6.499.314	-463.132	93,3%
Overige non profitorganisaties	959.448	1.063.825	104.377	110,9%
Som:	14.520.344	15.353.470	833.126	105,7%

Bovenstaande vergelijking geeft een vertekend beeld. De dekkingsbijdrage is bij bijna alle subsidiegevers toegenomen door het eerder genoemde interne beleid, behalve bij de interne RU projecten (Anna Terruwefonds) en de Nationale overheden. De dekkingsbijdrage van de Nationale overheden is gedaald wegens de aanpassing van het vergoedingspercentage van het NOLAI project. Een verdere toelichting NOLAI is verderop in deze rapportage opgenomen.

5.4.4 Ontwikkeling projectportefeuille

Overzicht per subsidiegever 31 december 2025

Subsidiegever	Aantal lopende projecten	Omvang lopende projecten	Aantal aflopend binnen 1 jaar	Omvang aflopend binnen 1 jaar	Aantal aangevraagde projecten	Omvang aangevraagde projecten
Bedrijven	1	€23	1	€23	0	€0
Collectebusfondsen	4	€1.188	1	€593	1	€448
Internationale organisaties	41	€23.753	15	€2.454	29	€30.608
Interne omzet RU	3	€25	2	€25	3	€186
Nationale overheden	29	€35.669	10	€933	0	€0
NWO	126	€53.750	39	€9.803	45	€14.188
Overige non profitorganisaties	44	€7.923	18	€2.487	7	€3.431
Totaal	248	€122.331	86	€16.319	85	€48.861



NOLAI

NOLAI is het nationale onderwijslab AI voor het basis, voortgezet en speciaal onderwijs van Nederland, gefinancierd door het Nationaal Groeifond. Binnen dit lab worden in tientallen projecten op scholen door heel Nederland verantwoorde educatieve AI ontwikkeld, onderzocht en geïmplementeerd. Hierbij staat de samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en wetenschappers centraal.

Het jaar 2025 stond voor NOLAI o.a. in het teken van de start van de doorgroeifase en het komen tot een herziene subsidiebeschikking voor de financiële middelen voor de eerste vijf jaar van NOLAI (onvoorwaardelijke toekenning van € 43,4 mln), en de subsidiebeschikking voor de co-implementatie pilot (€ 4,5 mln). 2025 werd goed afgesloten met het ontvangen van de formele subsidiebesluiten voor de pilotfase van het opschalingsplan.

In de begroting 2025 was rekening gehouden met € 1.290k resultaat in de 3^e geldstroom vanuit NOLAI, met daar tegenover € 536k bijdrage uit de 1^e geldstroom ter dekking van niet-subsidiabele kosten van NOLAI (ziekte, kantoormaterialen etc.). Dit resultaat is bedoeld ter dekking van de overheadkosten van FSW. De totale bijdrage aan het resultaat van FSW door NOLAI was hiermee begroot op € 754k. Het gerealiseerde resultaat over 2025 in de 3^e geldstroom vanuit NOLAI bedraagt € 1.008k en de totale bijdrage uit de 1^e geldstroom kosten bedraagt € 284k. De totale bijdrage van NOLAI aan het resultaat 2025 van FSW komt hiermee uit op € 723k.

De lagere bijdrage aan het projectresultaat van FSW is voornamelijk veroorzaakt doordat het vergoedingspercentages van de NOLAI-projecten in 2025 naar beneden zijn bijgesteld om alvast voor te sorteren op de nieuwe overheadafspraken tussen NOLAI en FSW (en daarmee de verdeling van de IKS-opslag tussen NOLAI en FSW). De nieuwe overheadafspraken tussen NOLAI en FSW zullen naar verwachting per 01-01-2026 formeel van kracht zijn en sluiten beter aan op de werkelijke vergoeding van de overhead die door FSW aan NOLAI toegerekend kan worden.

5.4.5 Nadere toelichting op private activiteiten

Exploitatieoverzicht RCSW

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil	Realisatie 2024	Prognose 2025
Overige overheidsbijdragen en - subsidies	15	0	15	0	0
Baten werk i.o.v. derden	6.598	6.760	-162	6.646	6.710
Overige baten derden	276	0	276	0	318
Baten interne dienstverlening	22	0	22	44	0
Totaal Baten	6.912	6.760	152	6.690	7.028
Personele lasten	5.726	5.702	-24	5.391	5.835
Afschrijvingen	35	0	-35	35	36
Huisvestingslasten	396	365	-31	372	338
Overige lasten	646	677	31	873	658
Indirecte lasten	0	0	0	0	0
Totaal Lasten	6.803	6.744	-59	6.671	6.867
Exploitatie resultaat	109	16	93	19	161

Bijlagen

A. Lijst met afkortingen

AI	Artificial Intelligence
AMD	Arbo- en Milieudienst
BAC	Benoemingsadviescommissie
BCM	Bedrijfscontinuïteitsmanagement
BSA	Bindend Studie Advies
BSI	Behavioural Science Institute
BuZa	Ministerie van Buitenlandse zaken
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CAOS	Culturele Antropologie en Ontwikkelingsstudies
C&F	Campus & Facilities
CoARA	Coalition for Advancing Research Assessment
CvB	College van Bestuur
CW	Communicatiewetenschap
DCC	Donders Centre for Cognition
DOOz	Directeuren Overleg Onderzoek
EC	European Credits
E&W	Erkennen & Waarderen
F&C	Finance & Control
FdM	Faculteit der Managementwetenschappen
FSW	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Fte	Fulltime equivalent (maat om omvang van een baan weer te geven)
G&D	Gender en Diversiteitstudies
GenAI	Generative Artificial Intelligence
GZ	Gezondheidszorg
GZP	GezondheidszorgPsychologie
HGL	Hoogleraar
HR	Human Resources
IGS	Intersectional Gender Studies
IKS	Integrale Kosten Systematiek
MSCA	Marie Skłodowska-Curie Actions
NOLAI	Nationaal Onderwijslab Artificiële Intelligentie
NGO	niet-gouvernementele organisaties
NSE	Nationale Studenten Enquête
NWA	Nationale Wetenschapsagenda
NWA-ORC	Nationale Wetenschapsagenda - Onderzoek op Routes door Consortia
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OC	Onderdeelcommissie
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs- en examenreglement
OG	Orthopedagogiek
O&O	Onderwijs & Onderzoek
OS	Open science
PCC	Prevent-Care-Cure
PhD	Doctor of Philosophy (Doctor in de wetenschap)
PM	Pro memorie (wanneer kosten nog niet helemaal duidelijk zijn)
PPO	Persoonlijke en professionele ontwikkeling
PvA	Plan van Aanpak
PWO	Pedagogische Wetenschappen en Onderwijswetenschappen
RCSW	Radboud Centrum voor Sociale Wetenschappen
RDA	Radboud Docenten Academie
RITHA	Radboud International Training on High Ability
RSCR	Radboud Social Cultural Research

SEP	Standard Evaluation Protocol
SP	Schoolpsycholoog
SV	Sociale veiligheid
SZW	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TIP	Teaching Information Point
TSG	Technical Support Group
UD	Universitair docent
UKO	Uitgebreide Kwalificatie Onderwijs
UD	Universitair docent
UHD	Universitair hoofddocent
UNOS	Universitaire opleidingsschool
WIB	Wet Internationalisering in Balans
WO	Wetenschappelijk onderwijs
WP	Wetenschappelijk personeel