

Transitieplan GW

Samenvatting

Werkend binnen de Universiteit Utrecht, met haar sterke gerichtheid op interfacultaire samenwerking, kiezen we er als faculteit bewust voor een **brede faculteit Geesteswetenschappen** te zijn. Om te kunnen bijdragen aan inter- en transdisciplinaire benaderingen van de complexe vraagstukken waarvoor de wereld staat, hebben we ons rijke palet aan GW-disciplines nodig, en dienen die disciplines krachtig te zijn, in onderwijs en onderzoek. Tegelijk is al lange tijd duidelijk dat onze breedte niet vanzelfsprekend is, omdat we als onderwijsrijke faculteit met **aanhoudende financiële krapte** te maken hebben. Er is verandering nodig om de gewenste breedte te borgen en ons palet aan disciplines te verduurzamen. Dit Transitieplan beschrijft de kaders waarbinnen we in de komende jaren binnen de faculteit gezamenlijk aan deze noodzakelijke verandering vorm en inhoud willen gaan geven.

Doelstelling is (a) het structureel in balans te brengen van de reguliere eerste geldstroom-exploitatie, en (b) het opbouwen van een gezonde reservepositie (cf. de kaders van het universitaire reservebeleid). Het voornaamste probleem dat daartoe dient te worden aangepakt, is dat we momenteel een onderwijsaanbod in de lucht houden dat **structureel ondergefinancierd** is. Kern van het Transitieplan is het ontwerp (in contouren) van een nieuw BA-portfolio voor de Geesteswetenschappen. Dat portfolio borgt een zo breed mogelijk palet aan disciplines, zonder dat deze disciplines alle een eigenstandige BA-opleiding zijn. We gaan toe naar een model met een **bepakter aantal opleidingen** die meer gemeenschappelijk doen. Door meerdere opleidingen gebruik te laten maken van gedeeld, breed aanbod, creëren we massa die de mogelijkheid biedt de breedte van GW (dus ook 'kleine' disciplines) zichtbaar te maken voor grotere groepen van BA-studenten. We doen dat met een uiteindelijk aanmerkelijk slanker, flexibeler en robuuster cursusaanbod.

We gaan een minimumeis stellen aan de instroom van BA-opleidingen. We stoppen met de inschrijving in een zestal opleidingen die al langere tijd minder dan 25 studenten trekken. Die opleidingen zullen sluiten in 2030.

De financiële effecten van deze lange termijn-ingrepen in het BA-portfolio zullen vanaf 2027 een eerste effect hebben op de financiële huishouding. Dat is, gezien de acute financiële situatie van het moment (begroting 2025), te laat. Daarom voorziet dit plan voor de korte termijn in een pakket onmiddellijke maatregelen dat opgeteld (en in de tijd oplopend) tot een besparing leidt van ruim 7 miljoen.

We werken toe naar een nulbegroting in 2028/2029, om dan vanaf 2030 duurzaam te starten met opbouwen van de reservepositie. Ervan uitgaand dat a) er als gevolg van Wet Internationalisering in Balans (WIB) en demografie een terugloop zal zijn in de totale studenteninstroom; b) we er volgens plan in slagen de rendementen in onderwijs te verbeteren; en c) we er volgens plan in slagen de projectenportefeuille onderzoek op peil te houden, realiseren we met de transitie uiteindelijk een faculteitsbrede lastenbesparing van 10%.

Transitieplan GW

Inhoudsopgave

Vooraf – aanleiding en opdracht	3
Deel 1 – Financiële situatie en maatregelen korte termijn	4
1.1 Context: het probleem is niet nieuw	4
1.2 Verduurzamingsagenda: stabiliteit en ruimte voor vernieuwing	4
1.3 Overzicht financiële situatie en korte termijn-maatregelen	5
Deel 2 – Transitieplan	9
2.1 Visie: wat voor faculteit willen we zijn?	9
2.2 De domeinen MA-onderwijs, onderzoek en ondersteuning	10
2.3 Model nieuw BA-portfolio	10
2.3.1 Financiële en inhoudelijk/kwalitatieve doelstelling nieuw BA-portfolio	11
2.3.2 Randvoorwaarden nieuw BA-portfolio	11
2.3.3 Het model: globale kaders	11
2.3.4 Onderwijsnormen	12
2.3.5 Het proces: voorbereidingen nieuwe BA-model	12
2.3.6 Eventuele gevolgen van het proces voor governance-structuur faculteit	14
2.3.7 Minimum omvang (en sluiting) opleidingen	14
2.3.8 Personele en financiële gevolgen lange termijnbeleid	14
2.4 Wat hebben we nodig van het CvB?	15
Bijlage 1 - Opdracht tot het opstellen van en Transitieplan	17
Bijlage 2 - Analyse kadernota	18
Bijlage 3 - Sluiten opleidingen, onderwijsinhoudelijk en personeel	20
Bijlage 4 - Communicatie en stakeholders	22
Bijlage 5 - Risico's en mitigerende maatregelen	23
Bijlage 6 - Instroom kleine opleidingen	24
Bijlage 7 - Tijdspad	25

Vooraf – aanleiding en opdracht

Op 11 juni j.l. publiceerde het College van Bestuur de zogenaamde 'Kaderbrief 2025' die de basis vormt voor de begroting van de Universiteit Utrecht.¹ In deze brief staat een raming van de verwachte rijksbijdrage en collegegelden voor het komende jaar en de twee daaropvolgende jaren. Ook staat in de kaderbrief hoe het geld wordt verdeeld over de faculteiten, UCU, de Universiteitsbibliotheek Utrecht en de Universitaire Bestuursdiensten. Het op 16 mei vastgestelde hoofdlijnenakkoord en de uit- en doorwerking daarvan in het Regeerprogramma en de Rijksbegroting hebben gevolgen voor de omvang van de Rijksbijdrage en dus voor de universitaire begroting.

De vergaande voornemens van het nieuwe kabinet ten aanzien van hoger onderwijs en onderzoek maken (samen met de al eerder aangepaste referentieramingen) dat de financiële vooruitzichten ronduit slecht zijn. Instellingsbreed wacht ons zwaar weer. Het CvB is net als het Faculteitsbestuur kritisch over de kortingen en steunt het principiële protest ertegen. Tegelijk anticipeert het erop dat ze over een jaar niet opeens helemaal van de baan zijn (of door een volgend kabinet teruggedraaid). Daarom zijn in de Kaderbrief de mogelijke grote bezuinigingsopdrachten van het kabinetsbeleid opgenomen in de verwachte baten. De doorrekening daarvan laat zien dat de situatie van GW, als we niets doen, de komende jaren verder zal verslechteren (zie hoofdstuk 1.3): bij gelijkblijvende uitgaven (geen veranderingen) zal de faculteit in 2025 uitkomen op een tekort van 7 miljoen, in 2026 loopt dat nog naar ruim 10 miljoen en in 2027 ontstaat er een tekort van bijna 13 miljoen². Dat perspectief noopt tot onmiddellijk ingrijpen.

Op 11 juli jl. heeft Collegevoorzitter Anton Pijpers de decaan GW een *Opdracht tot het opstellen van een Transitieplan* verstrekt (zie bijlage 1). De opdracht is om een concreet en kwantitatief onderbouwd plan voor de faculteit op te stellen dat ertoe leidt dat 'de reguliere eerste geldstroom exploitatie structureel in balans komt en dat u binnen de kaders van het universitaire reservebeleid een gezonde reservepositie opbouwt en handhaaft'. Op basis van dit Transitieplan hopen wij met het CvB een convenant overeen te kunnen komen dat het mogelijk maakt de transitie in de komende jaren door te voeren. Vanaf dit najaar zetten we dan op basis van dat convenant binnen de faculteit vervolgstappen ter inhoudelijke uitwerking van het Transitieplan.

Dit Transitieplan is uitgewerkt in deel 2 van deze notitie, dat de inhoudelijke lijnen uiteenzet waarlangs we de komende jaren gefaseerd toewerken naar herstel van de financiële balans, naar opbouw van de facultaire reservepositie en naar een hogere weerbaarheid van de faculteit tegen schommelingen en veranderende omstandigheden. We schetsen een 'eindsituatie' waar we naartoe werken, inclusief uiteenzetting van hoe de organisatorische veranderingen een besparing van 10% opleveren. Plan en eindsituatie zijn in lijn met onze facultaire Verduurzamingsagenda, die we al ruim twee jaar aan het ontwikkelen zijn.

Voordat we het lange termijn Transitieplan en de eindsituatie inhoudelijk schetsen, geven we hieronder in deel 1 van deze notitie een beknopt cijfermatig overzicht van de financiële situatie, en presenteren we een pakket van op korte termijn te nemen maatregelen, die ervoor zorgen dat in de komende transitiejaren de tekorten beperkt blijven.

¹ Zie ook het [CvB-bericht](#) hierover van 11 juni jl., en [hier](#) en [hier](#).

² Op het moment van opstellen en indienen van dit plan was de definitieve kaderstelling 2025 nog niet bekend en er is gerekend met de toekenningen uit de Kadernota 2025. Update oktober 2024: we weten nu dat de sectorplanmiddelen blijven, maar daar staan andere, extra kortingen tegenover, zoals de internationaliseringskorting. Hierdoor verandert de totale korting niet substantieel.

Deel 1 – Financiële situatie en maatregelen korte termijn

1.1 Context: het probleem is niet nieuw

Zoals we verderop betogen, heeft de UU een stabiele, brede faculteit GW nodig. In de huidige inrichting van de faculteit, echter, is er voortdurend sprake van financiële krapte, waardoor onze breedte kwetsbaar is. De krapte kent meerdere oorzaken, en de meeste van die oorzaken zijn zeker niet nieuw. We hebben veel opleidingen, waaronder een aantal kleine; er is sprake van versnippering en opeenstapeling van taken, vooral rond het onderwijs; we hebben moeite onze onderzoeksfinanciering in de breedte stevig overeind te houden, en we hebben te maken met een toenemende vraag naar ondersteuning (*research support*, kennisveiligheid, kwaliteitszorg, infrastructuur). En we maken te weinig keuzes: er komen steeds dingen bij, maar er gaat eigenlijk nooit iets vanaf. Mede daardoor zijn de kosten (van personeel) en de baten (uit onderwijs en onderzoek) niet meer met elkaar in balans, en kunnen we financiële tegenvallers niet opvangen.

Hoewel ook ons onderzoek in de breedte kwetsbaar is, zien we vooral aan onderwijskant dat het palet van ons huidige aanbod in z'n omvang en complexiteit niet duurzaam en daarom problematisch is. Het totale aanbod is, gegeven de instroom en de prestaties/rendementen, structureel ondergefinancierd. We houden dit al jaren en jaren met kunst en vliegwerk staande. Zo hebben we de afgelopen jaren als faculteit geprofiteerd van verschillende aanvullende (veelal tijdelijke en geormerkte) financieringsbronnen zoals studievoorschotmiddelen, Impulsmiddelen, NPO-gelden en het Bestuursakkoord. De inzet van deze middelen kon tot voor kort het feitelijke onderliggende probleem van structurele onderfinanciering deels maskeren. Het was echter niet genoeg om te voorkomen dat we ondertussen onze reservepositie zagen verslechteren (en uiteindelijk in 2024 zelfs moesten constateren dat de reserves op zijn). In die weinig stabiele financiële situatie waren (en zijn) we een organisatie waarin het ieder jaar passen en meten is om niet in de rode cijfers terecht te komen. Een organisatie onder hoogspanning, met alle werkdruk van dien. We zien ons permanent geconfronteerd met voortdurende schaarste en met angst voor erger, waardoor er in bijna al onze activiteiten onvoldoende rust en ruimte is, en we onvoldoende armslag hebben voor vernieuwing.

1.2 Verduurzamingsagenda: stabiliteit en ruimte voor vernieuwing

Kortom: ook voordat er sprake was van een nieuw kabinet en voordat dit kabinet ingrijpende voornemens kenbaar maakte ten aanzien van hoger onderwijs en wetenschap, was er al reden om dingen anders te doen. In de zomer van 2022 kondigde het Faculteitsbestuur aan te gaan werken aan een facultaire Verduurzamingsagenda, bedoeld om de status quo van een ternauwernood overeind blijvende faculteit te doorbreken. Idee achter de Verduurzamingsagenda is dat kaasschaven voor de faculteit niet langer een optie is: er zijn ingrepen nodig in de manier waarop we zijn georganiseerd. Mede onder impuls van de Bestuursakkoordmiddelen, kreeg de Verduurzamingsagenda in de afgelopen twee jaar verder vorm. Zij beoogt de oorzaken van aanhoudende krapte aan te pakken, terwijl we de breedte van ons disciplinepalet behouden.³ De Verduurzamingsagenda voorziet voor deze beide domeinen in een strategie die als volgt samengevat kan worden:

- In het **onderzoek** anticiperen we op verandering van het landschap van (externe) financiering door diversificatie van de externe projectenportefeuille, waardoor de *viability* van ons (op veel domeinen succesvolle, impactrijke) onderzoek ook voor de langere termijn in de breedte gewaarborgd wordt.

³ Zie bijv. [hier](#) en [hier](#). Denk bij de impulsen vanuit de bestuursakkoordmiddelen aan de aanstelling van UD's met een interdisciplinair profiel en brede inzetbaarheid, en aan de ophoging van de onderzoekstijd.

- In het **onderwijs** verkopen we disciplines en expertises die (in termen van studenteninstroom) al jaren klein zijn in nieuw, breder en/of thematisch onderwijsaanbod, waarin herkenbare disciplinaire inhoud worden aangeboden voor grotere groepen studenten.

1.3 Overzicht financiële situatie en korte termijn-maatregelen

De hierboven op hoofdlijnen omschreven Verduurzamingsagenda werd in september 2022 aangekondigd, lang voordat we de huidige, zeer ongunstige, financiële vooruitzichten konden voorzien. Voor veel medewerkers voelden de afgelopen jaren – met de grote investeringen vanuit de Bestuursakkoordmiddelen – als een ongekende weelde. Als Faculteitsbestuur hebben we geprobeerd daarbij de [winstwaarschuwing](#) te geven dat de extra (geormerkte) middelen uit het Bestuursakkoord onze structurele problemen niet oplossen, en dat er nog altijd ingrepen nodig waren. We wilden het dak repareren toen de zon scheen.

Dat was een half jaar geleden. Inmiddels kennen we de het hoofdlijnenakkoord, het Regeerprogramma en de Rijksbegroting. In de meest recente UU kadernota is daarop geanticipeerd door de grote bezuinigingsopdrachten van het kabinetsbeleid op te nemen in de verwachte baten. Een doorrekening van de cijfers uit de kadernota laat zien dat de situatie van GW daarmee nog verder zal verslechteren (zie bijlage 2 voor de achterliggende cijfers).⁴

Tabel 1: Prognose oplopend tekort GW met meest recente cijfers kadernota

Tekort 2025	Tekort 2026	Tekort 2027
7.016.000 M€	10.663.000 M€	12.848.000 M€

Door de wijzigingen in de referentieramingen, de stijgende loonkosten en de aangekondigde bezuinigingen in het hoger onderwijs en bij gelijkblijvende uitgaven (geen ingrepen, gelijke kosten) zal de faculteit in 2025 uitkomen met een tekort van 7 miljoen, in 2026 loopt dat nog naar ruim 10 miljoen en in 2027 ontstaat er een tekort van bijna 13 miljoen.

Dit betekent dat er, vooruitlopend op het Transitieplan voor de lange termijn, onmiddellijk ingegrepen moet worden, zodanig dat de tekorten gedurende de aanstaande transitieperiode beheersbaar worden. De financiële situatie kan alleen herstellen door nu drastisch te snijden in de kosten en de baten min of meer stabiel te houden. We nemen daarom financiële maatregelen op korte termijn. Deze zijn niet de definitieve duurzame oplossing, want voor een stabiele duurzame faculteit zijn de grotere inhoudelijke veranderingen uit het lange termijn Transitieplan noodzakelijk. Maar voor de korte termijn is de financiële nood zo groot, dat we naast de grotere veranderagenda ook snellere acties nodig hebben.

Hieronder presenteren we een pakket aan pijnlijke maar noodzakelijke maatregelen voor de korte termijn. We hebben geprobeerd daarbij generieke maatregelen zoveel mogelijk te voorkomen (bijv. aanpassing DCU model). We willen niet kaasschaven. Ook hebben we getracht de maatregelen zo te kiezen dat we het bereiken van de doelen van het lange termijn Transitieplan zo weinig mogelijk schaden. Opgeteld (en in de tijd oplopend) leiden deze korte termijn-maatregelen tot een besparing van ruim 7 miljoen. Sommige maatregelen kunnen direct ingaan, andere maatregelen kunnen per september 2025 of 2026 effectief worden.

- Strooitijd stopzetten

Momenteel krijgen alle medewerkers (WP) 'strooitijd' toegekend, berekend over de gehele aanstelling (onderwijs en onderzoek). In 2022 is de strooitijd opgehoogd van 5% naar 10% van de aanstelling. Strooitijd is ooit ingevoerd als vrije ruimte binnen de aanstelling voor opleiding,

⁴ De kadernota bevatte nog niet de definitieve kaderstellingen vanuit OCW. De uiteindelijke kaderstelling is bij het schrijven van dit plan nog niet vastgesteld, maar zal medio oktober in de definitieve begroting 2025 worden opgenomen.

ontwikkeling en verdiepingsruimte. Tegelijkertijd is de faculteit in staat geweest de onderzoekstijd duurzaam vast te zetten op 50% voor HL/UHD en 40% voor UD in 2022. De faculteit schaft de strooitijd af en faciliteert ontwikkeling binnen de bestaande aanstellingen (ow/oz). We behouden 5% strooitijd voor tijdelijk docenten.

Het totaalbedrag op basis waarvan strooitijd wordt berekend is 19 miljoen euro. Het stopzetten van 10% strooitijd levert hier dan € 1,9 miljoen op. Voor alle tijdelijke WP-ers is dat bedrag 8 miljoen. Het schrappen van 5% strooitijd (zij behouden 5%) komt dan neer op € 0,4 miljoen.

Opbrengst: 2,3 miljoen per jaar

- Uitkoop onderwijs in lijn brengen met team science en TRIPLE

Momenteel kunnen medewerkers inverdiende externe middelen inzetten voor onderwijsvervanging (uitkoop). De inverdiende middelen worden 50/50 verdeeld over onderwijs en onderzoek en de regel is dat een medewerker minimaal 20% van de tijd beschikbaar blijft voor onderwijs. Door de 50/50 verdeling over onderwijs en onderzoek verdient een departement middelen in; de onderzoekstijd blijft gefinancierd vanuit centrale middelen.

De onderzoekstijd die GW momenteel toekent en wil blijven toekennen legt een zwaar beslag op de financiële middelen, waardoor het onderwijsbudget dat overblijft ontoereikend is om het onderwijs conform het teaching load model te organiseren. Deze inverdiengelden zijn dus nodig voor het organiseren van het onderwijs. Als we kijken wat er gebeurt met die inverdiende middelen, dan blijkt het echter vaak lastig om die middelen daadwerkelijk in te zetten voor onderwijs:

- De inverdiengelden worden soms aan de voorkant (deels) ingezet binnen het project, waardoor het departement geen extra ruimte krijgt voor het onderwijs.
- De laatste jaren waren de CAO-stijgingen fors ruimer dan voorzien, waardoor de departementen juist extra geld in de projecten moesten stoppen in plaats van aanwending voor onderwijs.
- Door andere tegenvallers moeten departementen regelmatig extra matching in de projecten stoppen of achteraf een projectverlies verwerken.

Ook verdient een departement in doordat onderwijsvervanging vaak goedkoper is dan de personeelslasten van de medewerker die zich 'uitkoopt'. Het concept is echter behoorlijk achterhaald: andere faculteiten zijn hier veelal vanaf gestapt. We brengen de uitkoop in lijn met team science en TRIPLE. Met een eerste geldstroomfinanciering van onderwijs en onderzoek wordt de aanstelling van elke academicus reeds gefinancierd. Projecten en dergelijke kunnen binnen de eigen aanstelling (onderzoekstijd) uitgevoerd worden.

Als we kijken naar alle vaste WP die op een extern project staan aangesteld gaat het om circa 30 fte. Hierbij hanteren we de stelregel dat dit voor 50% uit de OW-tijd komt en voor 50% uit de OZ-tijd. Kortom, 15 fte wordt beschouwd als uitkoop onderwijs. Dit tegen de gemiddelde personeelslast (GPL) van ruim 114k betekent € 1,7 miljoen.

Op dit moment werken wij dit punt verder uit, waarbij wordt getracht negatieve bijeffecten zoveel mogelijk te voorkomen.

Opbrengst: schatting 1,7 miljoen per jaar

- Inzet startersbeurzen: opheffen PhD programma

In het huidige bezuinigingsprogramma blijken de startersbeurzen te verdwijnen. Dat betekent dat het daaraan gekoppelde PhD programma opgeheven zal worden. Dit levert geen middelen op, maar ook niet meer kosten voor de faculteit bij continuering.

Geen opbrengst

- Cursusaanbod in bachelor terugbrengen: cursussen <15 studenten

Het Transitieplan zal uiteindelijk leiden tot grote veranderingen in het onderwijsaanbod. Opleidingen veranderen kost tijd. Snijden in het cursusaanbod kan echter een stuk sneller dan het aanpassen van een onderwijsprogramma. Een snelle analyse van ons cursusaanbod leert dat we 252 cursussen aanbieden waarin minder dan 15 ingeschreven studenten participeren. Een derde van deze cursussen schrappen (zeg pakweg 80) zou mogelijk maximaal $80 \cdot 7$ DCU = 560 DCU opleveren. Dat representeert afnemende kosten van circa 9 ton (maar we missen ook een deel van de baten).

Daarnaast kijken we naar de aantallen verdiepingspakketten (ook bij grote opleidingen) en/of minoren. Het aanbod daar is niet in verhouding met de studentaantallen en hierin kan dus gesneden worden.

Opbrengst: ca 9 ton of meer

- Vacaturestop & herziening opvolgingsplannen

De faculteit voert per direct een vacaturestop in. Bij de ondersteuning is reeds een dergelijke vacaturestop van kracht. Er wordt bij vertrek of vrijvallende formatie niet automatisch ingevuld, alleen met toestemming van de directeur. Eenzelfde maatregel wordt per direct genomen voor het wetenschappelijk personeel. Alle WP-vacatures moeten van tevoren aan de decaan worden voorgelegd. Uitbreiding is hoe dan ook niet mogelijk, vervanging alleen als dit aantoonbaar noodzakelijk is. Ook het hooglerarenplan moet worden bijgesteld per departement. Externe inhuur wordt tevens zoveel mogelijk ingeperkt.

Opbrengst: ca 1 miljoen

- Financiering Impact-programma heroverwogen

Binnen de sectorplanmiddelen is geld vrijgemaakt voor het Impactprogramma. Door bestaande staf op te voeren voor de ondersteuning is k€500 vrijgemaakt voor speerpunten binnen het impactprogramma. Voor het programma, dat tot 2026 loopt, is eind 2025 een evaluatie gepland. Dat is een moment waarop de investering voor 2026 heroverwogen kan worden. Het impactprogramma is een hoeksteen in het onderzoeksbeleid, en als zodanig ook een belangrijk element in de onderzoeksvisie van 2024. Dit laat onverlet dat impact een speerpunt blijft van het facultaire onderzoeksbeleid.

Opbrengst: 5 ton

- Evaluatie voortgang kernteams

Binnen de sectorplanmiddelen is geld vrijgemaakt voor [kernteams](#) die meewerken aan veranderingen in het onderwijs. Deze FTE worden deels weggehaald bij de middelen voor onderwijs van de staf uit het sectorplan. De kernteams blijven operationeel tot december 2025. Voor de periode daarna wordt zomer 2025 een besluit genomen.

Opbrengst: ca 5 ton

- Honours opheffen

Er wordt binnen het Honours programma relatief veel aanbod verzorgd voor een zeer klein groepje studenten en het past niet meer bij inclusief onderwijs ('iedereen is excellent'). Of dit universitair 'mag' is de vraag, maar we investeren nu in cursusaanbod, extra begeleiding en coördinatie en ondersteuning van het programma. Hetzelfde geldt voor U-Talent Alfa, waarbij gekeken kan worden naar vermindering van het GW aanbod in het programma. Ook Honours Trajectum kan hierin meegenomen worden, het maatschappelijk belang maakt echter dat hier redenen kunnen zijn om te continueren, ook als het traject niet rendabel is. Dit moet verder uitgezocht worden.

Opbrengst: 3 ton

- Bezuinigen op ondersteuning

Naast een vacaturestop die er al is, wordt er een meer harde bezuinigingsopdracht gegeven aan de ondersteunende diensten. Gezien de opgave die voor ons ligt, kan hier echter niet direct stevig op bezuinigd worden. Daarbij streven we naar een vermindering van 5% binnen 3 jaar. Onderdeel van deze bezuiniging is ook dat we kritisch kijken naar onze materiële uitgaven (in zowel ondersteuning, departementen als bestuur).

Opbrengst: 5 ton of meer

Op een rij de korte termijn-maatregelen (in k€):

Korte termijn bezuinigingsmogelijkheden GW

x € 1.000

te bezuinigen bedrag per jaar

Maatregel	datum ingang	2025	2026	2027
afschaffen/beperken strooitijd	1-9-2025	750	2.300	2.300
stopzetten uitkoop onderwijs	1-1-2025	550	1.100	1.700
opheffen PhD programma startersbeurzen	1-1-2025	0	0	0
verminderen cursusaanbod bachelor	1-9-2025 +/-	300	900	900
vacaturestop + herziening opvolgingsplannen	1-1-2025 +/-	500	750	1.000
stopzetten impact programma	1-1-2026	0	500	500
opheffen kernteams	1-1-2026	0	500	500
beëindigen honours opleidingen	1-9-2025	100	300	300
bezuinigen op ondersteuning	1-1-2025	500	750	1.000
TOTAAL		2.700	7.100	8.200

De maatregelen m.b.t. vacaturestop, stopzetten PhD programma en stoppen van uitkoop bij nieuwe subsidies kunnen per direct ingaan, alle andere maatregelen (die nog overwogen en/of uitgewerkt worden) kunnen per september 2025 of 2026 effectief worden.

We hebben daarnaast overwogen om de onderzoekstijd te verminderen. Na de periode van dynamisering is afgesproken dat de onderzoekstijd vastgezet zou worden, maar dat nieuwe medewerkers (UD) een lagere toekenning kregen. De meeste startende UD's hadden daardoor 30 of 35% onderzoekstijd. De stimuleringsbeurzen en sectorplanmiddelen zijn in 2023 ingezet voor verduurzaming van de onderzoekstijd, 40% voor alle onderzoekers. De financieel meest aantrekkelijke optie is te snijden in de onderzoekstijd. Deze tijd voor iedereen met 10% terugbrengen leidt tot een besparing van 4 miljoen per jaar. Echter, de impact en effecten van een dergelijke maatregel zijn groot. Werkdruk zal toenemen en er zal geen positief effect uitgaan voor de kwaliteit en duurzaamheid van het onderzoek.

Wel zal GW strenger gaan monitoren op onderzoeksresultaten in de B&O cyclus. Dit betekent overigens niet dat we teruggaan naar de oude 'dynamisering onderzoekstijd' (waarbij ophoging van onderzoekstijd mogelijk was bij een bepaalde mate van output), maar wel dat op individueel niveau gekeken wordt of de toebedeelde onderzoekstijd passend is bij de medewerker. Dit is ook in lijn met het nieuwe loopbaanbeleid dat per september 2025 effectief wordt (nieuwe WP-FLOW).

Deel 2 – Transitieplan

Dit Transitieplan geeft de route aan naar een faculteit die in de beoogde eindsituatie beter bestand is tegen schommelingen en tegenvallers. Daarbij zijn de belangrijkste factoren: een slanker opleidingsaanbod⁵ (inclusief vereenvoudiging van de onderwijsorganisatie en ondersteuning na implementatie van het nieuwe aanbod), de hantering van strengere kaders voor onderwijs, het op peil houden (en diversifiëren) van de projectenportefeuille OZ. Doel van de transitie is verduurzaming van het expertisepalet, waarbij het tegelijkertijd bestuurlijk noodzakelijk is dat een besparing wordt gerealiseerd van 10%.

2.1 Visie: wat voor faculteit willen we zijn?

Onze visie op 'de faculteit GW van de toekomst' rust op twee pijlers, waarvan de tweede voorwaardelijk is voor de eerste:

I. Met onze grote verscheidenheid aan disciplines en expertisegebieden zijn wij een **sterke partner in interdisciplinaire samenwerkingen**:

Wetenschappelijk onderzoek en onderwijs zijn in toenemende mate interdisciplinair (in de wijze waarop we vanuit onze vakgebieden samen maatschappelijke vraagstukken aanpakken) en transdisciplinair (in de wijze waarop we met de buitenwereld samenwerken). In die veranderende context heeft de UU tien jaar geleden een duidelijke strategische positie gekozen: we kozen als instelling voor een thematische, vraagstukgeoriënteerde benadering, over de grenzen van de disciplines heen. Dat profiel onderscheidt ons (bijv. ten opzichte van de meer disciplinair verkokerde Universiteit Leiden). Als brede GW-faculteit willen we bijdragen aan de missie van de UU door een zo sterk mogelijke partner te zijn in samenwerkingsverbanden, zowel binnen de instelling (interdisciplinair onderzoek en onderwijs, bijvoorbeeld in het kader van de Strategische Thema's en de sectorplannen) als erbuiten (bijv. in samenwerking met andere kennisinstellingen en maatschappelijke partners). We leven in een snel veranderende wereld met complexe vraagstukken die niet opgelost kunnen worden vanuit één perspectief. Thema's als klimaatverandering, welvaartsdeling en gezond leven vereisen een interdisciplinaire aanpak, en de verschillende geesteswetenschappelijke perspectieven zijn daarbij cruciaal. Om een vitale rol te kunnen spelen in interdisciplinaire samenwerkingsverbanden hebben we een breed disciplinepalet nodig.

II. Om die sterke partner te kunnen zijn, werken we aan de verduurzaming van onze (nu te kwetsbare) financiële positie; we bouwen een **solide huis voor een verscheidenheid aan disciplines en expertisegebieden**:

We willen een faculteit zijn waarin de verschillende disciplines en expertisegebieden duurzaam in (onderzoek en onderwijs van) het personeel vertegenwoordigd zijn. Daarvoor is een robuuste onderwijsorganisatie nodig, die meer flexibiliteit biedt, zowel voor de student, als voor het aanbod. En er is een onderzoeksorganisatie nodig gericht op verbreding en diversificatie van de projectenportefeuille en op meer samenwerking/*team science* over de grenzen van de (afzonderlijk soms ook in onderzoek kwetsbare) disciplines. Alleen in een robuuste, maar tegelijk flexibele organisatie kunnen we nieuwe inhoudelijke perspectieven creëren, ook voor disciplines of expertisegebieden die, bij de huidige organisatie van onze faculteit, al geruime tijd in een krimpscenario zitten. We borgen disciplines en expertisegebieden door ze te 'verknopen' met urgente thema's en met programma's die grote groepen studenten trekken. Dat betekent dus ook dat het borgen van disciplines of expertisegebieden niet hetzelfde is als het in stand houden van afzonderlijke opleidingen.

⁵ Daar waar de term 'opleiding' wordt gebruikt wordt opleiding in de zin van een eigenstandige opleiding bedoeld met een eigen CROHO-label.

2.2 De domeinen MA-onderwijs, onderzoek en ondersteuning

De hierboven beschreven toekomstvisie vereist op de domeinen van het MA-onderwijs, het onderzoek en de ondersteuning geen wezenlijk nieuw beleid. Terwijl we de Verduurzamingsagenda afgelopen jaren vormgaven, hebben we op deze domeinen al flinke stappen gezet, zoals met de MA-evaluatie, het impact-beleid (onderzoek) en de investeringen in ondersteuning vanuit de Bestuursakkoordmiddelen. Hier beperken we ons tot het formuleren van algemene doelstellingen voor de genoemde domeinen.

Onderwijs (MA)

Beoogd resultaat in de masters is behoud van een maatgesneden, doelmatig onderwijsprofiel voor een research-intensieve en maatschappelijk betrokken faculteit. In de eindsituatie hebben we de lopende MA-evaluatie afgerond en hebben we een verder gerationaliseerd opleidingsaanbod. Ook is het grootste 'lek' in het MA-onderwijs gedicht: het rendement/de duur van het afstudeertraject (thesis).

Onderzoek

We werken toe naar een eindsituatie van robuuste lijnen van kwaliteitsvol en maatschappelijk relevant onderzoek waaraan diverse teams samenwerken. De facultaire case studies in de zelf-evaluatie die voor de visitatie geschreven is zijn daarvan inspirerende voorbeelden. Daarvoor blijven we, ook in de komende jaren, stevig inzetten op 40% onderzoekstijd. Door een stimulerende regie op acquisitie en de monitoring van prestaties op groepsniveau slagen we erin deze robuuste onderzoekslijnen te realiseren en de sterke GW-projectenportefeuille op peil te houden, waarbij we de verwachte terugloop van de opbrengsten uit de 2GS compenseren met een groei van de 3GS-acquisitie. Ook werken we in acquisitie méér samen over de grenzen van disciplines, waardoor ook disciplines die momenteel minder succesvol zijn delen in het succes.

Ondersteuning

Voor het ondersteunend deel van het UP binnen GW is momenteel reeds een ('zachte') vacaturestop van kracht. In de eindsituatie, waarin m.n. rond onderwijs de processen vereenvoudigd zijn (zie hieronder 2.3), zal de omvang van de ondersteuning gelijkelijk mee gedaald zijn met de totale omvang van het UP: de percentageverhouding WP en OBP blijft gelijk.

2.3 Model nieuw BA-portfolio

We denken de grootste stappen te kunnen zetten richting het realiseren van het toekomstbeeld door in ons Transitieplan te focussen op het BA-onderwijs. In dit hoofdstuk schetsen we een model voor een nieuw BA-portfolio. Hoe ziet ons BA-onderwijs er op termijn uit? De eindsituatie die we schetsen, heeft nu de vorm van *kaders*, die we gezamenlijk met de betrokkenen verder uit zullen werken. We leiden die kaders af uit een aantal (hieronder omschreven) doelstellingen en randvoorwaarden. Ook besteden we aandacht aan het proces waarin die kaders inhoudelijk zullen worden ingevuld.

Het nieuw uit te werken portfolio heeft betrekking op ons gehele BA-aanbod, afgezien van de bestaande opleidingen die we samen met andere faculteiten aanbieden.⁶ De aard van de problematiek vraagt om een faculteitsbrede aanpak, en niet om een aanpak van/opdrachten aan afzonderlijke opleidingen of departementen.

⁶ Voor de inrichting en het voortbestaan van LAS, PPE en KI heeft het model geen consequenties. Ook TCS blijft bestaan (als 'vrije variant', gebruik makend van het nieuwe cursusaanbod uit de verschillende opleidingen/toegangsroutes).

2.3.1 Financiële en inhoudelijk/kwalitatieve doelstelling nieuw BA-portfolio

We werken toe naar een model waarin een breed palet aan disciplines geborgd is. Het huidige portfolio is in z'n geheel te complex en te duur. Het is ook te verkokerd in disciplines die weinig met elkaar in contact staan. Het nieuwe model moet:

- a. de doelmatigheid van het portfolio vergroten (financiële doelstelling);
- b. studenten herkenbare en aantrekkelijke opleidingen bieden (inhoudelijk/kwalitatieve doelstelling);
- c. studenten via een brede oriëntatie binnen de geesteswetenschappen voorbereiden op een toekomst waarin vraaggestuurd, interdisciplinair werken de norm zal zijn (inhoudelijk/kwalitatieve doelstelling).

2.3.2 Randvoorwaarden nieuw BA-portfolio

De randvoorwaarden vloeien voort uit de WHW en het UU Onderwijsmodel, maar ook uit de strategische doelstellingen en profilering van de UU. Het nieuwe portfolio sluit aan bij de UU-strategie in den brede: een brede, vraagstuk-gedreven aanpak, middels *disciplined interdisciplinarity*. We willen het onderwijs enten op wat in kennisintensieve maatschappelijke praktijken en het onderzoek de standaard is geworden. Die keuze is om ten minste twee redenen noodzakelijk:

- De maatschappelijke verwachtingen en in beroepen verwachte vaardigheden en competenties zijn sterk veranderd;
- De praktijk van succesvol geesteswetenschappelijk onderzoek is veel meer interdisciplinair en vraagstuk-gestuurd dan onze nog traditioneel ingerichte BA-opleidingen.

Voorop staat dat studenten aan de Universiteit Utrecht een kwalitatief hoogstaande en eigentijdse opleiding mogen verwachten die studenten en docenten uitdaagt het beste uit zichzelf te halen.

We maken de fundamentele keuze dat opleidingen (CROHO's) de herkenbare (wervings)eenheden blijven binnen het nieuwe portfolio, maar dat ze meer aanbod gaan delen (60 EC). Dit gedeelde aanbod maakt een grotere flexibiliteit mogelijk, zowel aan de vraagkant (studenten kunnen dankzij de brede oriëntatie van het gedeelde aanbod makkelijker combineren en switchen) als aan de aanbodkant (denk aan docenteninzet; de invulling van cursussen vanuit verschillende disciplinaire invalshoeken). Hoe dit gedeelde aanbod precies vorm krijgt, is nader te bepalen (zie verderop, 2.3.3 en 2.3.5). Het gedeelde aanbod kan bijv. de vorm krijgen van een kerncurriculum, maar het kan ook worden gedacht als een gemeenschappelijke (methodisch/paradigmatische) basis voor een cluster van opleidingen.

Daarnaast zijn er belangrijke financiële randvoorwaarden. Door opleidingen meer aanbod te laten delen, kunnen we in dat gedeelde aanbod schaalvoordelen creëren. Docenten uit verschillende disciplines kunnen worden ingezet om gezamenlijk het onderwijs te ontwikkelen en geven. Voorts kunnen vakinhouden, ook uit de 'kleine' disciplines, ten overstaan van grotere groepen studenten in de etalage worden gezet. Disciplines verdienen het om zichtbaar te zijn in cursussen of programmaonderdelen die kunnen rekenen op een voldoende grote groep van gemotiveerde en getalenteerde studenten.

2.3.3 Het model: globale kaders

Het uitgangspunt is dat opleidingen in het nieuwe BA-portfolio meer gemeenschappelijk gaan doen, en dat uitgangspunt wordt in de onderstaande kaders concreet gemaakt.

- Opleidingen delen 60 EC van hun aanbod met andere opleidingen ('gedeeld aanbod').
- Hoe dit gedeelde aanbod wordt vormgegeven, is nader te bepalen.

- De 60 EC aan gedeeld aanbod worden idealiter door de eerste twee jaar van studeren heen geprogrammeerd. Deze programmering is faculteitsbreed eenvormig.
- Het opleidingsspecifieke deel van elke opleiding bouwt ook voort op de leerdoelen van het gedeelde aanbod.
- Kaders voor het onderwijsaanbod worden streng gehanteerd (zie hieronder 2.3.4); er zijn minimum instroom-eisen voor opleidingen; kaders voor groepsgroottes en rendement, en strikt gehandhaafde regels op basis waarvan het aantal cursuspakketten/minors wordt bepaald;
- Er komt een nieuw minorenaanbod, waarvan een toekomstbestendig aanbod aan vaardigheden-minoren ('literacies') deel uitmaakt, met onder meer talenminoren.

Het is de uitdrukkelijke bedoeling dat deze globale kaders ruimte bieden aan (in eerste instantie) de onderwijsdirecteuren om de opleidingen zelf vorm te geven binnen het nieuwe portfolio. Om die reden gaan we hier niet te diep in op mogelijke vormen die het gedeelde aanbod van 60 EC straks in de praktijk gaan krijgen.

Doordat opleidingen in het nieuwe model meer samen gaan doen (gedeeld aanbod dat onderdeel is van verschillende opleidingen), wordt met het nieuwe model een aanzienlijke cursusreductie bereikt. We zullen daarmee verstandig omgaan (rekening houdend met de aantrekkelijkheid en de kwaliteit van het aanbod, en ook wetende dat het schrappen van cursussen niet altijd een besparing oplevert).

2.3.4 Onderwijsnormen

Faculteitsbreed gelden voor het nieuwe BA-portfolio de volgende normen:

- Elke opleiding heeft een instroom van ten minste 25 studenten per cohort;
- Elke opleiding heeft een rendement van minimaal 65% op N en minimaal 85% op N+1;
- Elke cursus heeft een minimale instroom van 25 studenten;
- Elke opleiding kent een efficiënt minoraanbod voor studenten van andere opleidingen dat is opgebouwd uit routes door de aangeboden onderwijsaanbod alsmede een GW-breed aanbod van minoren;
- Elk opleiding is gekoppeld aan een ondersteunende afstudeergroep en/of -cursus.

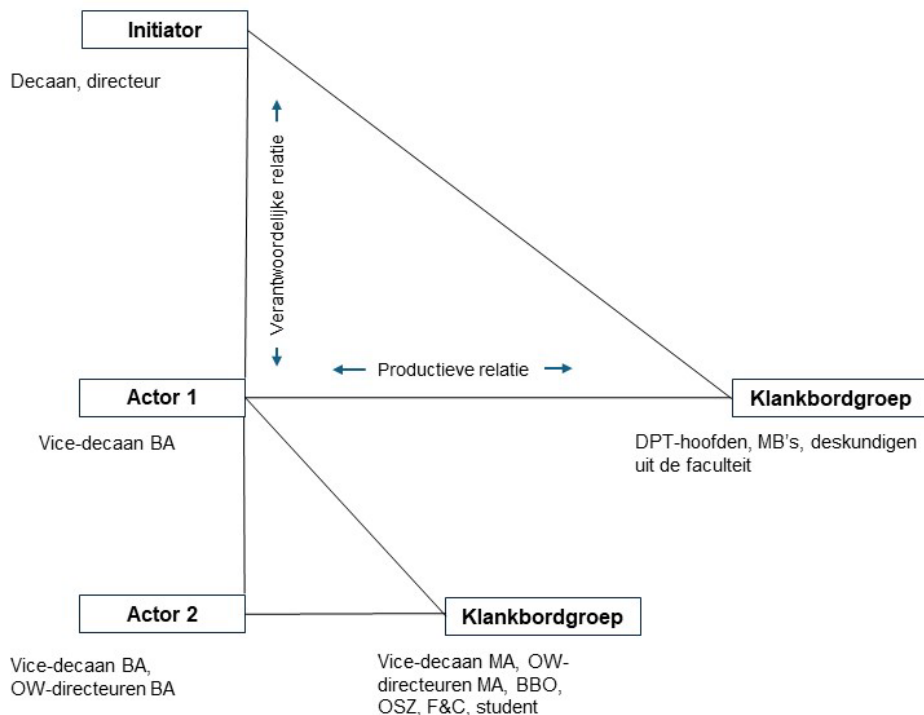
Normen voor de aantallen cursussen in het opleidingsspecifieke deel en het aantal minoren worden in een later stadium bepaald (méér studenten kan leiden tot méér cursussen), waarbij het streefdoel van cursusreductie leidend is.

2.3.5 Het proces: voorbereidingen nieuwe BA-model

Om tot het nieuwe onderwijsportfolio te komen, wordt een gefaseerd proces ingericht dat binnen de reguliere governance plaatsvindt, en waarin dus ook alle reguliere processen m.b.t. medezeggenschap worden gevolgd en waarin de verschillende stakeholders worden meegenomen (zie bijlage 4). In Tijdpad (bijlage 7) wordt het proces nader beschreven. Het proces wordt afgerond voor de zomer 2026, zodat na de zomer 2026 met het nieuwe aanbod de onderwijsprogrammering 2027-2028 begint. Het nieuwe BA-aanbod is effectief vanaf september 2027.

Gegeven de doelstellingen van het nieuwe BA-portfolio is het cruciaal dat we het proces van ontwikkeling op facultair niveau organiseren, en niet binnen de afzonderlijke departementen. Om het proces effectief en binnen de governance te laten verlopen, richten we het in cf. een binnen de organisatie beproefd [model voor effectief samenwerken](#) dat in veel bestuurlijke processen binnen de UU wordt gehanteerd. In het proces zijn decaan en directeur de *initiator* (zij 'richten', en geven de opdracht); de vice-decaan BA-onderwijs is de *actor* (hij 'verricht'), en zijn de departementshoofden, MB's en deskundigen uit de faculteit de *klankbordgroep* (zij 'richten in' en

helpen de vice-decaan BA bij het uitvoeren van zijn opdracht. De (hoofd)opdracht betreft het gefaseerde ontwerp van een nieuw BA-portfolio.



Bij het uitvoeren van de hoofdopdracht wordt in fases gewerkt, en die fases gaan gepaard met deelopdrachten (de onderste driehoek). Die deelopdrachten worden door uitgevoerd de onderwijsdirecteuren BA o.l.v. de vice-decaan BA (actor 2). Zij worden daarbij geholpen door de onderwijsdirecteuren MA en vice-decaan MA, en door medewerkers van BBO, OSZ en F&C en een student. Aan de onderste driehoek worden, gefaseerd, deelopdrachten verstrekt.

De fasering is als volgt:

1. Stel facultaire scenario('s) op voor structuur vernieuwde BA.

Kom tot kwalitatief hoogstaande structuur voor nieuwe BA's met 60 EC gezamenlijk deel.

Doe dit tegen achtergrond Transitieplan CvB en vernieuwd UU onderwijsmodel.

- Doordenk verhouding disciplinair en gezamenlijk deel opleiding.
- Definieer principes behoud expertise i.v.m. sluiten 6 opleidingen (inbedding in BA OW).
- Kom eventueel tot enkele mogelijke scenario's.
- Reken scenario's door: bereik verantwoord evenwicht kwaliteit en efficiëntie.

2. Vul gekozen scenario in.

Formuleer globale inhoud gezamenlijk deel en globale inhoud disciplinaire deel.

Formuleer typen en hoeveelheden pakketten en cursussen, en minoraanbod.

- Globale eisen plaatsing expertises.
- Doordenk mogelijkheid extra uitdaging bij wegvallen honours.
- Doordenk vanuit constructive alignment.
- Precisieer doorrekening scenario.

3. Voorbereiden onderwijsprogrammering 26-27

Programma beleidsvoorbereiding, training, medezeggenschap, elementontwikkeling 25-26: wat moet gebeuren in 25-26 om in sept 26 te starten met OW programmering voor implementatie september 2027)

2.3.6 Eventuele gevolgen van het proces voor governance-structuur faculteit

Het is goed denkbaar dat inhoudelijke beslissingen die in de loop van het transitieproces richting eindsituatie ertoe leiden dat we ook wijzigingen willen aanbrengen in de governance van de faculteit of de departementenstructuur. Dit is evenwel geen doel op voorhand.

2.3.7 Minimum omvang (en sluiting) opleidingen

Een van de kaders van het nieuwe BA-portfolio heeft betrekking op de minimum-instroom van opleidingen. Zes van de nu bestaande BA- opleidingen kennen al langere tijd een instroom van minder dan 25 studenten per cohort. Het betreft de opleidingen Islam & Arabisch, Religiewetenschappen, Franse taal en cultuur, Duitse taal en cultuur, Italiaanse taal en cultuur en Keltische talen en cultuur. Op grond van instroomcijfers (en gegevens over de instroom in de betreffende verdiepingspakketten) over de afgelopen 5 jaar (zie bijlage 6), is duidelijk dat deze opleidingen straks onvoldoende omvang hebben voor een plaats als eigenstandige opleiding binnen het nieuwe BA-portfolio. Dat betekent dat we in het licht van de financiële situatie en vooruitzichten nu de beslissing nemen om voor deze opleidingen het traject te starten dat leidt tot sluiting. Met ingang van 2025-2026 stopt de mogelijkheid om in te schrijven voor studiejaar 2026-2027⁷. Voor de betreffende expertises betekent dat dat voor deze domeinen met voorrang gezocht moet worden naar inbedding in andere opleidingen. In het nieuwe BA-portfolio moeten deze expertises zichtbaar blijven, en daarmee moet rekening gehouden worden a) in het ontwerp van het brede gedeelde aanbod van de verschillende clusters van opleidingen, b) in het ontwerp van interdisciplinaire pakketten en c) in het vormgeven van het nieuwe minoren-aanbod.⁸ Disciplines die geen eigenstandige opleiding zijn, zijn in minoren en/of in de vorm van interdisciplinair verknoopt cursusaanbod (zowel in opleidingsspecifiek aanbod als in gedeeld aanbod) in het portfolio zichtbaar.

2.3.8 Personele en financiële gevolgen lange termijnbeleid

De grote veranderingen in het BA-portfolio hebben gevolgen voor de personele samenstelling van de faculteit en de onderwijsveranderingen zullen naar verwachting uiteindelijk leiden tot het inrichten van een reorganisatie (zie bijlage 3). Medewerkers die boventallig worden door de veranderingen in het onderwijs (dat betreft zowel docenten als mogelijk ondersteuning) moeten waar mogelijk worden herplaatst. Dat kan bijvoorbeeld indien de expertise en inzet van de betreffende medewerker door verknoping van onderwijs wordt ingebed, de komende jaren in het resterende aanbod, daarna in het nieuwe BA-portfolio. Streven is dat we het zoveel mogelijk samen blijven doen, en zoveel mogelijk mensen en hun expertise binnenboord te houden, waarbij we uiteraard ook rekening houden met de sterktes in ons facultaire onderzoek. Daartoe moeten we werken aan brede inzetbaarheid en aan de verknoping van expertises. In de komende jaren, wanneer de zes opleidingen worden afgebouwd, wordt tegelijkertijd gewerkt aan de nadere

⁷ Sluiten instroom per september 2026 betekent dat Studielink per oktober 2025 niet meer de mogelijkheid biedt om in te schrijven voor deze opleidingen. Na sluiting van de instroom zullen de opleidingen nog 4 jaar (N+1) de mogelijkheid bieden aan zittende studenten om het BA-diploma te halen. Daarvoor worden overgangsregelingen opgesteld. De opleidingen sluiten volledig per 1 september 2030.

⁸ De voornemens met betrekking tot de talenopleidingen (m.n. Frans en Duits) zijn niet los te zien van het Sectorplan. Voor het 'klassieke' taal- en culturaanbod Frans en Duits komt een landelijke voorziening (cf. Sectorplan talen, actielijn 2), en intern worden de betreffende expertises in nieuwe, studentrijke contexten interdisciplinair en/of thematisch verknoopt aan andere vakgebieden (actielijn 1).

invulling van het nieuwe BA-model. Daarbij wordt ook duidelijk in hoeverre we erin slagen om de bestaande expertises van al onze medewerkers (dus niet alleen van de medewerkers van de te sluiten opleidingen) een plaats te geven binnen de het nieuwe portfolio: opleidingsspecifiek aanbod, gedeeld aanbod, minoren.

Maar we moeten de komende jaren ook maximaal profiteren van het natuurlijk verloop van onze staf (vacaturestop) en streven naar het tot het uiterste reduceren van de tijdelijke schil (geen verlenging van tijdelijke contracten) en effecten van de korte termijn-maatregelen. Daarmee hopen we de grootte van de reorganisatie te kunnen beperken. Doel is een totale reductie van ongeveer 10% van het personeelsbestand. Hoe groot de uiteindelijk harde reorganisatieopgave wordt, weten we medio 2026 wanneer het nieuwe onderwijsaanbod gereed is en we een goed beeld hebben van de kosten en baten op dat moment. Omdat we vanaf 2025 starten met korte termijn-maatregelen (die ook effect hebben op de personeelsomvang) (deel 1 van deze notitie) zal de teruggang in personele omvang al eerder starten.

Ten overvloede: wat we willen, is de verduurzaming van *de disciplinaire breedte* van GW. Het sluiten van BA-opleidingen betekent dus niet dat we de bijbehorende expertise niet meer willen accommoderen. Dit vraagt om een brede inspanning, en om een fundamenteel ander BA-model, zoals hierboven geschetst. Het is, gezien onze doelstelling, géén optie om in de komende jaren de zes opleidingen te sluiten, en vervolgens met de overige opleidingen 'gewoon' door te gaan. Indachtig de verduurzamingsopdracht die we ons stellen en vanwege het faculteitsbrede karakter van de hervorming van het bacheloronderwijs, gaat het in dit Transitieplan om veranderingen die de gehele faculteit betreffen. Dat betekent ook dat de veranderopgave een faculteitsbrede opgave is, ook voor het WP, uit alle departementen.

2.4 Wat hebben we nodig van het CvB?

De faculteit gaat een grote transitie in waarbij we uitdrukkelijk commitment en steun vragen van het CvB voor zowel de inhoudelijke koers/visie, de ondersteuning bij veranderingen als bij de financiële en personele opgave. De korte termijn financiële ingrepen beschreven in hoofdstuk 1 zullen het aankomende tekort zoveel mogelijk minimaliseren.

Perspectief resultaat met korte termijn ingrepen en effecten onderwijsverandering (gebaseerd op kadernota 2025)

Tekort 2025	Tekort 2026	Tekort 2027	Tekort 2028
-4.000.000 M€	-3.000.000 M€	-2.000.000 M€	0

De financiële effecten van de lange termijn ingrepen in het BA-portfolio zullen vanaf 2027 een eerste effect hebben op de financiële huishouding met name door de sterke reductie van het onderwijsaanbod (zie 2.3.3) en een mogelijke reorganisatie. We hebben hier echter rekening gehouden met een negatieve exploitatie omdat er ook een investering in reorganisatie/verandering nodig is (schatting nu: ca 1 miljoen). Het is daarom niet realistisch om te veronderstellen dat de faculteit in 2027 al een positieve exploitatie zal hebben.

Het streven van de faculteit is om rond 2028/2029 uit te komen met een nulbegroting en vanaf 2030 duurzaam te starten met opbouwen van de reservepositie.

Wat we hier concreet vragen is **tijd** om de veranderopgave uit te voeren en dus daarvoor een paar jaren de tijd mogen nemen om onze financiën duurzaam op orde te krijgen. Dat betekent dat we tot en met 2027 nog een negatief exploitatieresultaat zullen hebben, ook omdat een deel van de veranderopgave geld kost (ontwikkelkosten, reorganisatiekosten). De faculteit kan deze tekorten niet meer aanvullen vanuit de reservepositie. Totaal zal de opgave liggen rond de 9 miljoen euro voor 3 kalenderjaren.

Totaal: k9.000 voor 3 jaar

Daarnaast hebben we enkele concrete hulpvragen met betrekking tot de ondersteuning van onze transitie:

- Communicatiemedewerker externe inhuur, 2 jaar: 0,1 FTE K20 per jaar
- HR begeleiding reorganisatie, 1,5 jaar: 0,8 FTE K90 per jaar
- Vervanging bestuurssecretaris, 2 jaar: 0,45 FTE K45

Totaal 2025: k75

Totaal 2026: k155

Totaal 2027: k45

Bijlage 1 - Opdracht tot het opstellen van en Transitieplan

11 juli 2024 (INT-2024-1438)

Geachte heer Vaessens, beste Thomas,

Sinds langere tijd zijn wij in gesprek over het feit dat de financiële huishouding van de faculteit Geesteswetenschappen op de huidige grondslag niet toekomstbestendig is. U heeft daarom een toekomstvisie ontwikkeld, onder de titel Verduurzamingsagenda GW, die wij voor het eerst hebben besproken tijdens het Bilateraal overleg op 24 november 2023. De doelen van deze agenda zijn meer 'rust en ruimte' voor medewerkers en een duurzaam financieel gezonde faculteit. U wilt dit o.a. bereiken door de organisatie van het onderwijs efficiënter en doelmatiger te maken.

Het College van Bestuur ondersteunt deze agenda van harte en ziet het als een uitdagende, maar ook noodzakelijke transitie. Met deze brief geven wij u de opdracht om de Verduurzamingsagenda uit te werken naar een concreet en kwantitatief onderbouwd Transitieplan. Wij ontvangen het Transitieplan graag uiterlijk per 1 september as. Op basis van een adequaat plan kan het CvB een convenant met u overeenkomen.

Het beoogde transitieplan is in essentie een Plan van Aanpak, waarin u aangeeft welke doelstellingen u nastreeft, wat de beoogde eindsituatie is, welke maatregelen u neemt om van IST naar SOL te komen en welk tijdpad daarbij hoort. Tevens schetst u welke organisatorische en personele consequenties dat zal hebben en onderbouwt u hoe dit leidt tot een duurzame, gezonde financiële huishouding. Dat wil zeggen dat de reguliere eerste geldstroom exploitatie structureel in balans komt en dat u binnen de kaders van het universitaire reservebeleid een gezonde reservepositie opbouwt en handhaaft. Tevens kunt u aangeven welke ondersteuning nodig is voor de transitie, zowel in financiële termen, als in de vorm van ondersteuning vanuit o.a. de directies FCA en HR.

Bij wijze van voorbeeld sturen wij een vergelijkbaar plan mee dat in 2019 door de faculteit Diergeneeskunde in opdracht van het CvB is opgesteld. Dit DGK-plan kunt u delen met diegenen met wie u uw transitieplan uitwerkt, maar we verzoeken u dit niet verder te verspreiden dan noodzakelijk is voor dat doel.

Wij realiseren ons dat deze transitie een zeer uitdagende opgave is, die veel tijd en energie zal vragen van de faculteitsleiding, en van uzelf in het bijzonder. Wij zullen u daarbij steunen en helpen waar mogelijk en nodig. We wensen u en uw collega's veel succes.

Met vriendelijke groet, namens het CvB van de UU,
Prof. A. Pijpers, voorzitter

Bijlage 2 - Analyse kadernota

GW KADERNOTA 2025-2027										
GW (in €)										
	UVM-indeling	categorie1	Realisatie	Begroting	concept Kaderbrief 2025		mutatie K25 versus B24	mutatie K26 versus B24	mutatie K27 versus B24	
			2023	2024	2025	2026				2027
GW	A.1 Onderwijs	Studiepuntbekostiging (cursorisch)	5.183.337	5.243.514	5.021.656	5.001.205	4.718.238	-221.858	-242.309	-525.276
		Diplomabekostiging (graden)	2.130.492	2.241.869	2.310.893	2.383.257	2.249.708	69.024	141.388	7.839
		Collegegelden	13.630.662	15.141.657	15.806.560	15.810.085	15.810.085	664.903	668.428	668.428
		Instellingscollegegelden	2.223.737	2.741.162	2.635.059	2.635.059	2.635.059	-106.103	-106.103	-106.103
		Vaste voet onderwijs	5.360.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	0	0	0
		Ophoging var. deel studievoorschotmiddelen	3.255.352	4.372.338	4.244.653	4.189.749	4.125.385	-127.685	-182.589	-246.953
		Vaste voet honoursonderwijs	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	0	0	0
		Vaste voet onderwijs voor professionals	220.000	220.000	220.000	220.000	220.000	0	0	0
		Vaste voet interdisciplinair onderwijs	440.000	550.000	550.000	550.000	550.000	0	0	0
	Onderwijsdienstverlening	-1.124.554	-856.538	-688.572	-688.572	-688.572	167.966	167.966	167.966	
	Totaal A.1 Onderwijs		31.549.026	35.134.002	35.580.249	35.580.783	35.099.903	446.247	446.781	-34.099
	A.2 Onderzoek	OGO	3.079.067	3.184.123	3.185.969	3.213.209	3.007.983	1.846	29.086	-176.140
		Promoties	1.580.394	1.760.021	1.847.657	1.870.138	1.850.923	87.636	110.117	90.902
		Ondersteuning onderzoek	4.154.488	4.147.972	4.239.248	4.126.185	3.846.905	91.276	-21.787	-301.067
		Vaste voet onderwijsgebonden onderzoek	7.310.000	7.310.000	7.310.000	7.310.000	7.310.000	0	0	0
	Totaal A.2 Onderzoek		16.123.949	16.402.116	16.582.874	16.519.532	16.015.811	180.758	117.416	-386.305
	B.1 Onderwijs	Middelen Duurzame GW	2.829.057	2.836.729	2.974.724	2.974.724	2.974.724	137.995	137.995	137.995
		UNICA Kleine letteren	439.664	439.664	439.664	439.664	439.664	0	0	0
		SSH Platform	114.974	120.894	0	0	0	-120.894	-120.894	-120.894
Neerlandistiek		335.293	352.556	0	0	0	-352.556	-352.556	-352.556	
Totaal B.1 Onderwijs		3.718.988	3.749.843	3.414.388	3.414.388	3.414.388	-335.455	-335.455	-335.455	
B.2 Onderzoek/ Onderwijs/Divers	Alfa/gamma middelen tranche 2008-2012	1.463.168	1.463.168	1.463.168	1.463.168	1.463.168	0	0	0	
	Impulsgelden	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	1.200.000	0	0	-1.200.000	
	Starters en Stimuleringsbeurzen	5.060.574	4.901.354	2.100.904	2.100.904	2.100.904	-2.800.450	-2.800.450	-2.800.450	
	Sectorplangelden bestuursakkoord 2022	3.407.555	3.584.280	3.584.280	0	0	0	-3.584.280	-3.584.280	
	SSH Raad Landelijk Bureau	2.872.721	2.131.000	2.240.175	0	0	109.175	-2.131.000	-2.131.000	
	NPO gelden OZ-vertraging	165.930	0	0	0	0	0	0	0	
	IOS - Strategisch Programma	750.000	750.000	750.000	0	0	0	-750.000	-750.000	
	Adapt Zwaartekracht programma	0	2.465.777	2.465.777	2.465.777	2.465.777	0	0	0	
	Descartes Centre	0	245.000	245.000	245.000	245.000	0	0	0	
Bijdrage CvB U-Talent / Flexstuderen	123.495	30.000	0	0	0	-30.000	-30.000	-30.000		
Totaal B.2 Onderzoek		16.243.443	17.970.579	15.249.304	8.674.849	7.474.849	-2.721.275	-9.295.730	-10.495.730	
Specif. toewijzing of onttrekking	Budgetverschuiving participatiewet	-551.178	-552.641	-552.641	-552.641	-552.641	0	0	0	
	LPO CAO algemeen	1.692.000	137.995	0	0	0	-137.995	-137.995	-137.995	
	Aangepaste financiering loonkosten 9%	271.351	654.316	0	0	0	-654.316	-654.316	-654.316	
Totaal GW		69.047.579	73.496.210	70.274.174	63.636.911	61.452.310	-3.222.036	-9.859.299	-12.043.900	

* Realisatie, begroting en kadernota 2025 zijn aangevuld waar het (latere) toekenningen via de Rijksbijdrage betreft

Onderstaande op basis van referentieramingen + hoofdlijnenakkoord

Analyse mutaties Kaderbrief 2025 - Begroting 2024 (x € 1.000)

		<i>+/- mutatie</i>	
A.1	Onderwijs	446	minder opbrengsten uit parameters (andere faculteiten groeien), stijging collegegelden, minder kosten OW-dienstverlening
A.2	Onderzoek	181	geringe toename promoties en onderzoek
B.1	Onderwijs	-335	bijdragen SSH Platform en Neerlandistiek beëindigd
B.2	O&O/divers	-2.721	wegvallen stimuleringsbeurzen
Spec. toewijz/onttrek		-793	compensatie LPO 2024 is al inbegrepen in cijfers kadernota 2025 e.v.
		-3.222	

Effect op reguliere bestedingsruimte van verschil Kaderbrief 2025 vs. Begroting 2024 (x € 1.000)

		<i>+/- mutatie</i>	
A.1	Onderwijs	446	OW-parameters werken 1-op-1 door
A.2	Onderzoek	181	OZ-parameters werken 1-op-1 door
B.1	Onderwijs	-214	bijdrage Neerlandistiek valt weg; exit SSH Platform zonder effect
B.2	O&O/divers	-2.800	wegvallen stimuleringsbeurzen beïnvloedt 1-op-1 bestedingsruimte
Spec. toewijz/onttrek		-793	compensatie LPO 2024 is al inbegrepen in cijfers kadernota 2025 e.v.
		-3.180	
		-1.427	aanvullende LPO-kosten 2024 op basis van CAO (baten reeds opgenomen in Kadernota 2025 e.v.)
		-2.409	prognose 2024 resultaat als basis voor verdere berekeningen
		-7.016	going concern bedrijfsresultaat 2025

Analyse mutaties Kaderbrief 2026 - Begroting 2024 (x € 1.000)

		<i>+/- mutatie</i>	
A.1	Onderwijs	447	minder opbrengsten uit parameters (andere faculteiten groeien), stijging collegegelden, minder kosten OW-dienstverlening
A.2	Onderzoek	117	geringe toename promoties en onderzoek
B.1	Onderwijs	-335	bijdragen SSH Platform en Neerlandistiek beëindigd
B.2	O&O/divers	-9.296	wegvallen stimuleringsbeurzen, sectorplannen, SSH Raad en IOS
Spec. toewijz/onttrek		-792	compensatie LPO 2024 is al inbegrepen in cijfers kadernota 2025 e.v.
		-9.859	

Effect op reguliere bestedingsruimte van verschil Kaderbrief 2026 vs. Begroting 2024 (x € 1.000)

		<i>+/- mutatie</i>	
A.1	Onderwijs	447	OW-parameters werken 1-op-1 door
A.2	Onderzoek	117	OZ-parameters werken 1-op-1 door
B.1	Onderwijs	-214	bijdrage Neerlandistiek valt weg; exit SSH Platform zonder effect
B.2	O&O/divers	-6.385	wegvallen sectorplannen en stimuleringsbeurzen beïnvloedt bestedingsruimte; exit SSH Raad en IOS zonder effect
Spec. toewijz/onttrek		-792	compensatie LPO 2024 is al inbegrepen in cijfers kadernota 2025 e.v.
		-6.827	
		-1.427	aanvullende LPO-kosten 2024 op basis van CAO (baten reeds opgenomen in Kadernota 2025 e.v.)
		-2.409	prognose 2024 resultaat als basis voor verdere berekeningen
		-10.663	going concern bedrijfsresultaat 2026

Analyse mutaties Kaderbrief 2027-Begroting 2024 (x € 1.000)

		<i>+/- mutatie</i>	
A.1	Onderwijs	-34	minder opbrengsten uit parameters (andere faculteiten groeien), stijging collegegelden, minder kosten OW-dienstverlening
A.2	Onderzoek	-386	afname promoties en onderzoek
B.1	Onderwijs	-335	bijdragen SSH Platform en Neerlandistiek beëindigd
B.2	O&O/divers	-10.496	wegvallen stimuleringsbeurzen, sectorplannen, SSH Raad en IOS + halvering impuls gelden
Spec. toewijz/onttrek		-793	compensatie LPO 2024 is al inbegrepen in cijfers kadernota 2025 e.v.
		-12.044	

Effect op reguliere bestedingsruimte van verschil Kaderbrief 2027 vs. Begroting 2024 (x € 1.000)

		<i>+/- mutatie</i>	
A.1	Onderwijs	-34	OW-parameters werken 1-op-1 door
A.2	Onderzoek	-386	OZ-parameters werken 1-op-1 door
B.1	Onderwijs	-214	bijdrage Neerlandistiek valt weg; exit SSH Platform zonder effect
B.2	O&O/divers	-7.585	wegvallen sectorplannen, stimuleringsbeurzen en helft impuls gelden beïnvloedt bestedingsruimte; exit SSH Raad en IOS zonder effect
Spec. toewijz/onttrek		-793	compensatie LPO 2024 is al inbegrepen in cijfers kadernota 2025 e.v.
		-9.012	
		-1.427	aanvullende LPO-kosten 2024 op basis van CAO (baten reeds opgenomen in Kadernota 2025 e.v.)
		-2.409	prognose 2024 resultaat als basis voor verdere berekeningen
		-12.848	going concern bedrijfsresultaat 2027

Bijlage 3 - Sluiten opleidingen, onderwijsinhoudelijk en personeel

Onderwijsinhoudelijk

Tijdpad

Hiervoor zijn standaardprotocollen die BBO afgelopen collegejaar bijgewerkt heeft en afgestemd met de board van onderwijsdirecteuren en alle andere betrokkenen. Samengevat geldt dat bij het hele proces van sluiting van een bacheloropleiding van aanvraag tot het daadwerkelijk einde van de opleiding uitgaan moet worden van een duur van vijf jaar voordat de opleiding echt dicht is:

- via de standaard URO procedure wordt sluiting aangevraagd en dat kan twee keer per jaar, voor 1 december of voor 1 juni. Als de aanvraag wordt goedgekeurd kan sluiting van de aanmelding voor nieuwe studenten per september daarna worden doorgevoerd.
- zittende studenten hebben vanaf dat moment nog N+1, dus vier jaar, de tijd om de opleiding af te ronden.

Uitgaande van bovenstaande is een mogelijk tijdpad als volgt: een URO aanvraag kan twee keer per jaar worden ingediend, december en juni. Bij indienen voor 1 juni 2025 betekent dat voor die opleidingen de instroom per september 2026 kan worden gestopt (Studielink dicht per september 2025). Met N+1 is het echte sluiten van de opleiding op 31 augustus 2030 (daarna is diploma halen niet meer mogelijk).

Betrokkenen

Bij de *voorbereiding* van een URO aanvraag voor sluiting zijn veel betrokkenen. Aangezien de motivatie voor sluiting niet zozeer vanuit de opleiding komt, maar vanuit het bestuur zal de motivatie ook vanuit het bestuur (vice-decaan, beleid) moeten komen, in overleg met betreffende onderwijsdirecteur en opleidingscoördinator (en staf...). *Nadat* sluiting is goedgekeurd ligt het werk vooral bij de ondersteuning⁹ (CSa, key-users, communicatie, onderwijscoördinator, ambtelijk secretaris).

Medezeggenschap

De FR heeft adviesrecht m.b.t. sluiten en starten van nieuwe opleidingen (faculteitsreglement, art. 22):

“Daarnaast legt de decaan voor advies aan de faculteitsraad voor elke aanvraag van de decaan aan het college van bestuur in het kader van de interne certificering met betrekking tot (i) het instellen van nieuwe opleidingen en/of programma's of (ii) beëindigen van bestaande opleidingen en/of programma's.”

Aangezien het gaat om een adviesrecht, zou een FB met redenen omkleed een advies naast zich neer leggen. Dat moet dan wel uitgelegd worden in de URO aanvraag.

De rol van de OC's: alles wat wijziging van het curriculum betreft, heeft instemmingsrecht van de OC. Bij het sluiten van een opleiding speelt de OC in principe geen rol.

Met betrekking tot het sluiten van één van de unica (unieke opleiding in Nederland) zijn in 2015 afspraken gemaakt in de Toekomstvisie Talen binnen de Geesteswetenschappen die zijn overgenomen door de minister. Daarin staat dat in deze gevallen advies wordt gevraagd aan de VSNU (nu UNL), het DLG en het Regieorgaan GW (nu Programmabureau Duurzame GW), waarbij het college van bestuur van een instelling uiteindelijk een besluit neemt.

Personeel

De CAO omschrijft een reorganisatie al een verandering in de organisatie als bedoeld in art 25 lid 1 a t/m f Wet op de Ondernemingsraden (WOR)¹⁰, die betrekking heeft op de universiteit of een

⁹ Alleen uitgaande van administratieve verwerking, dus niet begeleiding e.d. aan studenten.

¹⁰ art. 25 lid 1 a t/m f (a, b en f niet aan de orde):

c. beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming of een belangrijk onderdeel daarvan

d. belangrijke inkrimping, uitbreiding of andere wijziging van de werkzaamheden van de onderneming

belangrijk onderdeel daarvan, waarbij gedwongen ontslag voorzien is.

In dat geval is er een voorgeschreven procedure:

1. Voornemen tot reorganisatie opstellen en FR schriftelijk informeren. CvB informeert het Lokaal Overleg (LO)
2. Concept reorganisatieplan en concept sociaal plan (op basis van het sociaal beleidskader (SBK)) opstellen. Het reorganisatieplan wordt voorgelegd aan de personeelsgeleding van de FR voor advies
3. Na positief advies wordt het reorganisatieplan vastgesteld. Dit en het sociaal plan wordt samen met het advies van de personeelsgeleding van de FR naar het CvB gestuurd.
4. CvB bespreekt het reorganisatieplan (nut en noodzaak) met het LO. CvB en LO bespreken hoe om te gaan met de ingrijpende rechtspositionele gevolgen voor de betrokken medewerkers en dienen overeenstemming te bereiken over het sociaal plan.
5. Opstellen uitvoeringsplan. Instemmingsrecht personeelsgeleding FR.
6. Opstellen personeelsplan. (Betrokken) medewerkers informeren. Zij kunnen hun reactie kenbaar maken.
7. Personeelsplan vaststellen en uitvoeren.

Indien er sprake is van een organisatiewijziging in bovengenoemde zin en er geen gedwongen ontslagen zijn voorzien, geldt een andere procedure:

1. LO informeren over aangekondigde organisatieaanpassing. In geval van personele consequenties (geen gedwongen ontslag) wordt bekeken wat de impact is, of meer informatie nodig is en of nadere afspraken moeten worden gemaakt, bijv. over elementen uit het SBK.
In algemene zin wordt door het LO gekeken naar nut en noodzaak van de aanpassingen en naar de evt. personele consequenties.
Zorgvuldige communicatie met medewerkers en medezeggenschap is belangrijk.
2. Dan zijn er twee mogelijkheden:
 - a. Kleine organisatieaanpassing (KOA): het in beperkte mate aanpassen van de organisatiestructuur. Personele consequenties betreffen hier veelal verandering van leidinggevende, soms aanpassing van taken. Dit alles wordt ter informatie met het LO gedeeld.
 - b. Grote organisatieaanpassing (GOA): kleine organisatieverandering die wat meer impact heeft dan a. Taken en functies van medewerkers kunnen meer ingrijpend veranderen en aanpassing vinden bijv. over onderdelen heen plaats. Ook betreft het een grotere groep medewerkers.
In het LO wordt bekeken of toepassing van het SBK noodzakelijk is.

Tussen a en b bestaat grijs gebied. Het gaat om de omvang van de aanpassing en de impact die het voor de medewerkers heeft. Indien er twijfel tussen a. en b. is vindt er overleg plaats tussen de directeur HR en de woordvoerder van het LO.

1. Procedure KOA (betreft één onderdeel en heeft veelal betrekking op verandering van leidinggevende en soms aanpassing van taken):
 - Organiseatieaanpassing eerst bespreken met de decentrale medezeggenschap
 - LO informeren via het document 'stand van zaken organisatieaanpassingen, waar mogelijk met input van de decentrale medezeggenschap

Procedure GOA (heeft meer impact omdat ze over onderdelen heen plaatsvinden, een grotere groep medewerkers raken en taken en functies meer ingrijpend veranderen):

- Organiseatieaanpassing eerst bespreken met de medezeggenschap, of wanneer het over organisatie-eenheden heen gaat met de UR. De impact kan zodanig zijn dat de medezeggenschap adviesrecht heeft.
- Organiseatieaanpassing vervolgens bespreken (nut en noodzaak met als specifiek aandachtspunt of onderdelen van de SBK toegepast moeten worden) in LO .

e. belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming dan wel in de verdeling van de bevoegdheden binnen de onderneming

Bijlage 4 - Communicatie en stakeholders

Er zijn intern meerdere groepen stakeholders te identificeren die op verschillende momenten en manieren betrokken moeten worden bij dit Transitieplan. In bijlage 7 is het tijdspad opgenomen incl. alle communicatie richting de verschillende groepen.

Departementale bestuurders

- Naar bestuurders: Duidelijke opdracht en kaders, waaraan moet men voldoen, op welke termijn, ...
- Gevoel van eigenaarschap
- Gevoel van urgentie
- Vanuit bestuurders: Intern en extern laten zien dat dit iets is dat GW gezamenlijk doet en waar bestuurders in alle lagen achter staan. Gezamenlijke communicatie richting staf, zowel over de kansen, maar ook over de risico's als zaken niet bereikt worden.

College van Bestuur

- Opdrachtgever aan FB
- Regelmatige terugkoppeling over voortgang

Facultaire community

- Informeren, uitleggen, vragen beantwoorden, voorlichten
- Draagvlak creëren

Medezeggenschap

- Informeren, uitleggen, vragen beantwoorden, voorlichten
- Draagvlak creëren
- Rol van medezeggenschap duidelijk maken, grenzen aangeven, governance uitleggen
- Ambassadeurschap creëren
- Waar nodig betrekken bij besluitvorming (instemmingsrecht, adviesrecht)

Opleidings- en programmacoördinatoren

- Informeren, uitleggen, vragen beantwoorden, voorlichten
- Draagvlak creëren
- Duidelijke opdracht en kaders, waaraan moet men voldoen, op welke termijn, ...
- Gevoel van eigenaarschap

Daarnaast zijn er externe partijen waarmee (of in antwoord waarop gecommuniceerd) wordt. Zie de volgende bijlage (risico's). Deze worden momenteel in kaart gebracht.

Begin november zal een communicatieplan gereed zijn (zowel intern als extern).

Bijlage 5 - Risico's en mitigerende maatregelen

Er zijn verschillende risico's in kaart gebracht en mitigerende maatregelen genomen. Globaal gaat het om twee soorten risico's.

Risico's in/van het proces, zoals:

- Complexiteit: de transitie is omvangrijk, met veel stakeholders waardoor overzicht en monitoring complex zijn.
- Tijdsdruk: er staat grote druk op het proces omdat de financiële urgentie niet toelaat dat we keuzes uitstellen of langdurig bediscussiëren.
- Beperkte veranderbereidheid: er is begrijpelijke en terechte gehechtheid van medewerkers aan de mooie dingen die zijn opgebouwd en lang in stand gehouden
- Roep om meer inspraak besluitvorming
- Uiteenlopende belangen (bv grote vs kleine opleidingen/disciplines)
- Trage oordeels- of besluitvorming, geen daadkracht
- Verlies van overzicht/control, weten we wat er gebeurt?
- Gebrek aan verbinden van de verschillende onderdelen van de agenda met elkaar (weet links wat rechts aan het doen is?)

Risico's m.b.t. de communicatie, zowel intern als extern. Intern bijvoorbeeld:

- Te veel verschillende doelen om te communiceren
- Ziet men het belang van verduurzaming in?
- We slagen er niet in voor de in dit plan gestelde kaders draagvlak te organiseren in de departementsbesturen
- Onrust in gemeenschap vanwege mogelijke gevolgen voor banen (en wat doet dat met het proces?)
- Het duurt te lang voordat duidelijk wordt hoe het plan in de praktijk precies zal uitwerken
- Andersom: omdat we de tijd willen nemen voor het proces, en de faculteit zelf er invulling aan willen laten geven, is het plan aan de voorkant te weinig concreet

En extern:

- Negatieve beeldvorming, gevolgen voor studenteninstroom
- Operatie wordt louter als harde bezuiniging geframed
- Mensen zien de vernieuwing niet
- Krantenkoppen "UU breekt Geesteswetenschappen af", "Kaalslag in Utrecht", "UU draait talen de nek om"
- Ingezonden brieven, lobby's, Kamervragen

Bijlage 6 - Instroom kleine opleidingen

OPLEIDINGSNAAM	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Islam en Arabisch	8	7	14	22	14	7
Religiewetenschappen	6	8	7	5	5	11
Duitse taal en cultuur	21	16	8	7	8	4
Franse taal en cultuur	24	21	21	15	13	16
Italiaanse taal en cultuur	12	7	15	6	6	11
Keltische talen en cultuur	9	11	11	5	10	2

Cijfers 2024: instroom eindstand 3-10-2024

Bijlage 7 - Tijdpad

Versie: 22 oktober 2024

Het tijdpad wordt voortdurend bijgewerkt en aangepast waar nodig.

Tijdpad en communicatie

Versie: 22 oktober 2024

Het tijdpad wordt voortdurend bijgewerkt en aangepast waar nodig. Als een maand voorbij is, wordt deze uit het tijdpad verwijderd.

Oktober 2024			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
1 oktober	Deadline Indienen transitieplan bij cvb	FB	
2 oktober	Overleg Heidag met alle dep. bestuurders over transitieplan	FB/HR	Presentaties: financiën, maatregelen korte en lange termijn, tijdpad, communicatie
3 oktober	Overleg Gespreksstructuur met FR	Thomas, Cathelijne, VZ's FR	Komen tot overlegstructuur, informele kleine cie (2 PG + 2 SG) die regelmatig wordt geïnformeerd door FB en input kan geven aan FB
8 oktober	Overleg Werkoverleg FB	FB	Proces ontwikkelen BA structuur, rol en volgorde FB, OWD; Te plannen bijeenkomsten
10 oktober	Besluitvorming FB vergadering: vaststellen loopbaanbeleid, indienen bij directie HR, klaarmaken intranetpagina Vaststellen programmeeropdracht incl. minder cursusaanbod	FB / HR	Vaststellen loopbaanbeleid Addendum bij opdracht over te reduceren cursussen
10 oktober	Overleg BoS/DO	Sven / OZD / Miranda (?)	Conceptregeling uitkoop
15 oktober	Overleg CvB vergadering	CvB / FB	Besluitvorming transitieplan
17 oktober	Overleg FR PG vergadering	FB / HR	Toelichten nw loopbaanbeleid
22 oktober	Overleg Werkoverleg FB	FB	- afstemming fasering projectteam BA portfolio - mail aan DLG over sluiten opleidingen

22 oktober	Communicatie Brainstorm doelgroepen	CH + C&M, BBO, MB, OSZ	Inventariseren doelgroepen
23 oktober	Communicatie Communicatieplan naar DCM	C&M	
25 oktober ochtend	Overleg Informeel FR bijeenkomst	FB / FR	Presentaties: financiën en inhoud transitieplan, tijdspad/proces.
25 oktober middag	Overleg Zes afzonderlijke afspraken met te sluiten opleidingen	FB, DH, MB	Informeren over proces en tijdspad, vragen beantwoorden + aankondigen oloop
26 oktober	Algemeen Herfstvakantie regio midden + vergaderluwe week		
28 oktober	Communicatie - Mail to all + intranetbericht - Mail aan studenten (3 versies)	FB / C&M	Transitieplan openbaar + uitnodiging voor oplopen Versies: Studenten 6 opl, overige studenten en studiekeizers
28 oktober	Communicatie Mail aan DLG over voornemen	Decaan	
November 2024			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
November	Communicatie Opdracht kernteams	VD's OW	Bijwerken opdracht n.a.v. transitieplan
November	Besluitvorming Instellen klankbordgroepen BA portfolio	FB	
November	Overleg Start projectteam BA portfolio	VD BA / OWD BA	Fase 1: Stel facultaire scenario('s) op voor structuur vernieuwde BA
4 november	Communicatie DUB interview	Decaan	
5 november	Communicatie Oloop voor te sluiten opleidingen	FB + dep.hfdn	9.30-11.00 (o.v.b.)
5+6 november	Communicatie Oplopen voor GW medewerkers	FB + dep.hfdn + cvb	5/11, 15.30-17.00 NED (o.v.b.) 6/11, 15.00-16.30 ENG (o.v.b.)
Na 4 november	Communicatie Bericht aan UD's	Via mail Thomas	Over voornemen stopzetten PhD programma (i.v.m. visitatie)
Na 6 november	Communicatie Meer oplopen nodig?	FB	
11 november	Overleg Petit committee	FB + FR	

11-13 november	Visitatie OZ visitatie	OZI, FB	
14 november	Overleg Board OWD	Bert, Vincent, OWD	- Proces m.b.t. projectteam - Bespreken besluiten en gevolgen voor onderwijs: programmeeropdracht, strooitijd, ...
14 november	Overleg BoS/DO	Sven, Miranda, OZD	Bespreken besluiten en gevolgen voor onderzoek: - impact - PhD programma - Uitkoop regelingen (def)
21 november	Besluitvorming FB vergadering	FB	Vaststellen stukken t.b.v. FR 13/12
22 november	Communicatie DLG vergadering	decaan	Informereren DLG over voornemen sluiten opleidingen (mail vooraf)
December 2024			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
9 december	Overleg Petit committee	FB + FR	
12 december	Overleg BoS/DO	OZD, Sven	
13 december	Overleg FR vergadering, addendum op begroting, concrete maatregelen korte termijn worden duidelijk	FB	Aanpassing begroting, korte termijn maatregelen uitwerken
16 december	Communicatie Mail to all, korte termijnmaatregelen benoemen incl 'verslag' reactie FR	FB / C&M	
16 december	Communicatie Bericht aan OC's, uitleg over wat maatregelen betekenen voor programmeeropdracht en taak OC	FB / BBO / OWD	
16 december	Deadline - Uitkoop OW niet meer mogelijk - PhD programma voor 2025 e.v. stopgezet - 'Zachte' vacaturestop voor WP gaat in		
17 december	Overleg Board OWD	VD / OWD	

18 december	Deadline Fase 1 BA portfolio naar FB	Projectteam	
19 december	Overleg FB vergadering	FB	vaststellen zelfstudie CIW & Media
21 december	Algemeen Kerstvakantie regio midden		
Januari 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
Januari	Opdracht Start schrijven URO aanvragen voornemen sluiten opleidingen	FB / BBO	
Januari	Communicatie Brieven naar UNL, Regieorgaan en DLG over voornemen sluiten KEL	FB	
13 januari	Overleg Petit committee	FB + FR	
16 januari	Besluitvorming Fase 1 BA portfolio	FB	Bij akkoord start fase 2
17 januari	Overleg Start fase 2 BA portfolio	Projectteam	Fase 2: Vul gekozen scenario in
23 januari	Overleg BoS/DO	OZD, Sven	
28 januari	Overleg Board OWD	OWD, Bert, Vincent	
Februari 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
februari	Visitatie MTL 1 en 2	FB	Vaststellen zelfstudies tbv visitaties MTL1+2
10 februari	Overleg Petit committee	FB + FR	
14 februari	Overleg FR vergadering		
20 februari	Overleg BoS/DO	OZD, Sven	
22 februari	Algemeen Voorjaarsvakantie regio midden		

Maart 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
6 maart	Overleg FB vergadering	FB	
11 maart	Overleg Board OWD	FB / OWD	
17 maart	Overleg Petit committee	FB + FR	
20 maart	Overleg FB vergadering	FB	Vaststellen FR stukken (advies van FR over sluiten opleidingen)(dit betekent niet dat URO aanvragen klaar moeten zijn)
20 maart	Overleg BoS/DO	OZD, Sven	
21 maart	Communicatie Bericht aan OC's over sluiten opl	FB / C&M / BBO	Bericht aan OC's over voornemen sluiten opleidingen, incl. proces, regelgeving etc.
April 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
2-3 april	Visitatie CIW & Media	opleidingen	Site visit
11 april	Overleg FR vergadering	FB / FR	adviesrecht op URO aanvragen
14 april	Overleg Petit committee	FB + FR	
20 april	Overleg BoS/DO	OZD, Sven	
22 april	Overleg Werkoverleg FB	FB	
22 april	Overleg Board OWD	FB / OWD	
23 april	Deadline Fase 2 BA portfolio	Projectteam	
26 april	Algemeen Meivakantie regio midden		

Mei 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
8 mei	Besluitvorming Fase 2 BA portfolio	FB	Bij akkoord start fase 3
9 mei	Overleg Start fase 3 BA portfolio	Projectteam	Fase 3: voorbereiden OW programmering
13 mei	Overleg Petit committee	FB + FR	
14-16 mei	Visitatie MTL 1	Opleidingen	Site visit MTL 1
15 mei	Overleg BoS/DO	OZD, Sven	
22 mei	Overleg FB vergadering	FB	Besluitvorming URO aanvragen voornemen sluiten opleidingen incl adviezen FR (6x), UNL, Regieorgaan en DLG (1x)
Juni 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
1 juni	Deadline Indienen aanvragen URO ronde juni bij cvb	FB	
4 juni	Overleg Heidag Board OW	FB / OWD	
10 juni	Overleg Petit committee	FB + FR	
12 juni	Overleg BoS/DO	OZD, Sven	
13 juni	Overleg FR vergadering		
17-19 juni	Visitatie MTL2	opleidingen	Site visit MTL2
19 juni	Deadline Fase 3 BA portfolio	Projectteam	
Juli 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
1 juli	Overleg	OWD / FB	

	Board van OWD		
3 juli	Besluitvorming Fase 3 BA portfolio	FB	
19 juli	Algemeen Zomervakantie regio midden		
Augustus 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
September 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
1 september	Opdracht Start stap x, herprogrammering opleidingen en minorenaanbod	OWD	
september	Start Contouren mogelijke reorganisatie	FB / HR	
Oktober 2025			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
1 oktober	Algemeen Niet meer mogelijk aan te melden voor BA DUI, FRA, I&A, ITA, KEL, REL	Studielink	Vanuit UU
oktober	Visitatie Religie en theologie	Opleiding	Site visit waaronder REL en I&A (o.v.b., planning nog niet def)
Juni 2026			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
Eind juni	Deadline BA portfolio gereed	OWD, VD BA	

Juli 2026			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
Begin juli	Overleg FB vergadering	FB	Besluitvorming nieuwe BA portfolio
Oktober 2026			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
Begin oktober	Overleg FB vergadering	FB	Vaststellen programmeeropdracht
September 2027			
Wanneer	Wat	Wie	Actie
1 september	Start nieuw BA portfolio		