

# Jaarverslag 2018



WAGENINGEN  
UNIVERSITY & RESEARCH



100years  
1918 — 2018

### **100 years Wageningen Wisdom & Wonder**

Honderd jaar geleden, in maart 1918, werd de academische status aan de universiteit toegekend. In de afgelopen eeuw is Wageningen University & Research uitgegroeid tot een wereldwijd gerenommeerde kennisinstelling in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Belangrijke kracht hierin was en is de unieke combinatie van onderwijs en onderzoek. Ook in de toekomst blijft de missie van Wageningen 'To explore the potential of nature to improve the quality of life.'

*Start 100 years Wageningen University & Research, maart 2018*

---

# Inhoud

	<b>Raad van toezicht</b>	<b>3</b>
	<b>Raad van bestuur</b>	<b>4</b>
	<b>Profiel en kernactiviteiten Wageningen University &amp; Research</b>	<b>5</b>
	<b>Woord vooraf</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Bestuursverslag Wageningen University &amp; Research</b>	<b>10</b>
2.1	Raad van toezicht	10
2.1.1	Verslag raad van toezicht	10
2.1.2	Verslag auditcommissie	11
2.1.3	Verslag benoemingencommissie	12
2.1.4	Verslag commissie onderwijs en onderzoek	13
2.1.5	Onafhankelijkheid en compliance	13
2.1.6	Achtergrond leden raad van toezicht	13
2.2	Kengetallen	14
2.2.1	Wageningen University & Research	14
2.2.2	Wageningen University	15
2.2.3	Stichting Wageningen Research	15
2.3	Missie, ambitie en strategie	16
2.3.1	Missie en ambitie	16
2.3.2	Domein	16
2.3.3	Strategisch Plan	16
2.3.4	Aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen	17
2.3.5	In dialoog met de wereld	19
2.4	Onderwijs	21
2.4.1	Profiel en beleid	21
2.4.2	Highlights	22
2.4.3	Resultaten en rendementen	24
2.4.4	Kwaliteitszorg	24
2.4.5	Financiering	25
2.4.6	Studenten	27
2.4.7	Alumni	31
2.4.8	Vooruitblik	32
2.5	Onderzoek	32
2.5.1	Beleid en organisatie	32
2.5.2	Internationaal	34
2.5.3	Resultaten	35
2.5.4	Kwaliteitszorg	36
2.5.5	Financiering	36
2.5.6	Vooruitblik	37
2.6	Waardecreatie	37
2.6.1	Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners	38
2.6.2	Ondernemen met kennis	40
2.6.3	Kennis delen	44
2.6.4	Wageningen Campus Ecosysteem	46
2.6.5	Nieuwe professionals	50
2.6.6	Vooruitblik	51

2.7	Medewerkers	51
2.7.1	One Wageningen	51
2.7.2	Talentontwikkeling	51
2.7.3	Mobiliteit	52
2.7.4	Diversiteit	52
2.7.5	Vitaliteit	52
2.7.6	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	53
2.7.7	Beroep en bezwaar	56
2.8	Bedrijfsvoering	56
2.8.1	Bescherming persoonsgegevens (privacy)	56
2.8.2	Uitrol van applicaties en stroomlijnen van processen	57
2.8.3	Open Access	57
2.8.4	Research data management	58
2.8.5	Veiligheid en milieu	58
2.8.6	Inkoopbeleid en ketenverantwoordelijkheden	62
2.9	Compliance	62
2.9.1	Governance	62
2.9.2	Risicomanagement en interne controle	63
2.9.3	Bezoldiging topfunctionarissen	66
2.9.4	Nevenfuncties bestuurders	71
2.9.5	Helderheidsaspecten	73
2.10	Economische prestatie-indicatoren	74
2.10.1	Directe economische waarden	74
2.11	Continuïteitsparagraaf Wageningen University	75
2.11.1	Uitgangspunten van het financiële beleid	76
2.11.2	Interne risicobeheersing	77
2.11.3	Risico's en onzekerheden	78
2.11.4	Het toezicht op de realisatie	79
2.12	Verslagleggingscriteria en reikwijdte	79
2.12.1	Integraal verslag	79
2.12.2	Verslagleggingscriteria	79
2.12.3	Reikwijdte	80
<b>3</b>	<b>Verkorte jaarrekeningen Wageningen University &amp; Research</b>	<b>81</b>
3.1	Wageningen University	81
3.1.1	Resultaatontwikkeling	81
3.1.2	Omzet- en kostenontwikkeling	82
3.1.3	Balansontwikkeling	82
3.1.4	Vooruitzichten	83
3.1.5	Verkorte jaarrekening Wageningen University	84
3.1.6	Waarderingsgrondslagen	88
3.1.7	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	94
3.2	Stichting Wageningen Research	95
3.2.1	Resultaatontwikkeling	95
3.2.2	Omzet- en kostenontwikkeling	95
3.2.3	Balansontwikkeling	96
3.2.4	Vooruitzichten	96
3.2.5	Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research	97
3.2.6	Waarderingsgrondslagen	99
3.2.7	Overige informatie	105
3.2.8	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	107
	<b>Bijlage 1 Onderwijs Wageningen University</b>	<b>108</b>
	<b>Bijlage 2 Valorisatie-indicatoren</b>	<b>113</b>
	<b>Bijlage 3 Sociaal jaarverslag</b>	<b>119</b>
	<b>Bijlage 4 Begrippenlijst</b>	<b>126</b>

---

# Raad van toezicht

Per ultimo 2018 is de raad van toezicht van Wageningen University & Research als volgt samengesteld.

Prof.dr.mr. M.J. Cohen (voorzitter)<sup>1</sup>

Prof.dr.ir. S. Korver (vicevoorzitter)

Drs. T. Klimp<sup>2</sup>

B.J. Marttin MBA

Drs. R.P. Smith RA

Ir. M.A. Verhoef

De leden van de raad van toezicht van Wageningen University & Research vormen de raden van toezicht van Wageningen University en stichting Wageningen Research.

Raadpleeg 2.9.4.1 voor een overzicht van functies en nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht.

---

<sup>1</sup> Tot 1 april 2019, per deze datum is de heer ir. J.R.V.A. Dijsselbloem voorzitter van de raad van toezicht.

<sup>2</sup> Sinds 1 september 2018.

---

# Raad van bestuur

Per ultimo 2018 is de raad van bestuur van Wageningen University & Research als volgt samengesteld.

Prof.dr.ir. L.O. Fresco (voorzitter)

Prof.dr.ir. A.P.J. Mol (vicevoorzitter, rector magnificus Wageningen University)

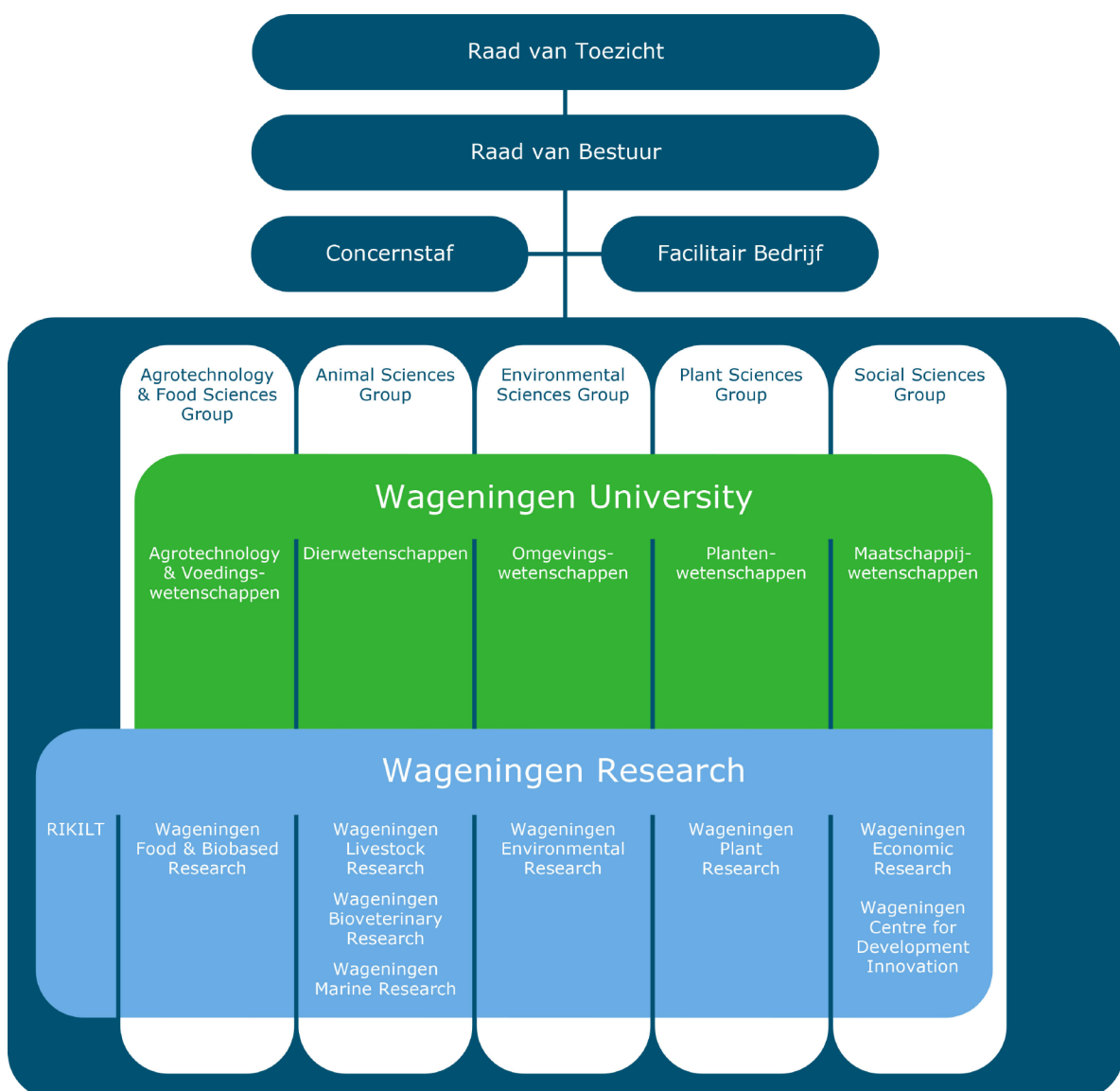
L.A.C. Buchwaldt MBA

De leden van de raad van bestuur van Wageningen University & Research vormen de colleges van bestuur van Wageningen University en stichting Wageningen Research.

Paragraaf 2.9.4.2 biedt een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur.

# Profiel en kernactiviteiten Wageningen University & Research

Wageningen University & Research is het samenwerkingsverband van Wageningen University en stichting Wageningen Research. De samenwerking is vormgegeven in vijf kennisseenheden. Deze vormen het organisatorische, inhoudelijke en bestuurlijke instrument om door krachtenbundeling een grotere slagvaardigheid en kwaliteit van onderzoek en onderwijs tot stand te brengen. In elke kenniseenheid is een departement van Wageningen University organisatorisch geïntegreerd met één of meer toepassingsgerichte onderzoeksinstituten van stichting Wageningen Research, waarbij administratieve en juridische scheiding van de organisaties gewaarborgd is. Interdisciplinariteit en vraagsturing worden onder meer verzekerd door de matrix van de kennisseenheden met de board of education, de onderzoekscholen en programmaleiders, die over de breedte van Wageningen University & Research functioneren.



In 2018 was er één onderzoekseenheid organisatorisch niet aan een kenniseenheid verbonden, namelijk RIKILT. RIKILT voert Wettelijke Onderzoekstaken uit op het gebied van voedselveiligheid. Met ingang van 2018 is Wageningen Marine Research onderdeel van de Animal Sciences Group geworden.

---

In 2018 is de onderzoeksgroep Functional Ingredients van TNO overgegaan naar het instituut Wageningen Food & Biobased Research.

Wageningen University en stichting Wageningen Research zijn zelfstandige rechtspersonen. Binnen het samenwerkingsverband Wageningen University & Research worden de doelen en activiteiten van de afzonderlijke rechtspersonen op strategisch en tactisch niveau afgestemd. Op enkele onderdelen wordt in de bedrijfsvoering samengewerkt. Er bestaat echter geen beleidsbepalende of -afhankelijke relatie ten opzichte van elkaar. Het is niet toegestaan om middelen van de afzonderlijke organisaties anders in te zetten dan voor het bereiken van de doelen en het uitvoeren van de eigen primaire taken. Daarom publiceren de afzonderlijke rechtspersonen een geconsolideerde jaarrekening van hun groep. Wageningen University & Research stelt als geheel geen geconsolideerde jaarrekening op.



---

# Woord vooraf

Hoewel het altijd bijzondere, maar tegelijkertijd gewone, werk van medewerkers en studenten van Wageningen University & Research ook in 2018 doorging, stond het jaar vooral in het teken van de viering van de honderdste verjaardag van Wageningen University. Het was daardoor een intensief jaar met talloze hoogtepunten. In veel landen waren er inspirerende alumni-evenementen die symbool staan voor de band tussen de universiteit en haar alumni. Vanuit de campus, tijdens een grote reünie, werd een wereldwijde discussie gehouden over de vraag hoe we op duurzame wijze de groeiende wereldbevolking kunnen voeden. Dat was ook het thema van een goed bezochte conferentie over SDG's, met bijdragen van prominente internationale deelnemers. De verschillende wetenschappelijke conferenties zijn mede agendabepalend geweest voor het toekomstig onderwijs en onderzoek, om te kunnen blijven werken aan onze missie 'to explore the potential of nature to improve the quality of life'.

De gedachtevorming tijdens de centennial en de ervaringen van de afgelopen jaren hebben hun weerslag gekregen in het strategisch plan 2019-2022, dat aan het eind van het jaar werd gepresenteerd en als motto meekreeg 'Finding Answers Together'. De kracht van Wageningen University & Research ligt in de multidisciplinaire samenwerking binnen de organisatie en de dialoog in de zogenaamde 'Dutch diamond' van overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Ook dat werd het afgelopen jaar sterk benadrukt en ook hierin zijn nieuwe stappen gezet, zoals een overeenkomst over het delen van apparatuur met de food researchgroep van Unilever dat zich op de campus vestigt.

Wageningen University & Research realiseerde over 2018 een significant positief resultaat. Voor een deel bestaat dit resultaat uit eenmalige bijzondere baten zoals verkoop van vastgoed. Operationeel worden de resultaten vooral positief beïnvloed door een groter dan verwachtte toename van zowel eerste, tweede als derde geldstroom onderzoekinkomsten, een uitzonderlijk hoge productiviteit – en daarmee gepaard gaande werkdruk – en goede benutting van faciliteiten. De resultaten zijn indirect ook positief beïnvloed door de gunstige economische omstandigheden; de kosten van WW-regelingen en reorganisatietrajecten daalden sterk omdat – reeds eerder bij de Wageningen University & Research afgevloeide – mensen beter aan nieuw werk konden komen.

De financiële ruimte die hierdoor in het jaar is ontstaan wordt in de komende jaren additioneel geïnvesteerd in vernieuwing, het aantrekken van medewerkers in de huidige krappe arbeidsmarkt en in faciliteiten zoals het derde onderwijsgebouw, vernieuwing van het Unifarm kascomplex en (tijdelijke) kantoorruimtes.

Het positieve resultaat geldt zowel stichting Wageningen Research als Wageningen University. Stichting Wageningen Research realiseerde over 2018 een significant positief resultaat voor belastingen van € 14 miljoen door onder meer aanzienlijke groei van de onderzoeksomzet, uitzonderlijke hoge productiviteit en goede bezetting van de faciliteiten. De omzetstijging van 9% was hoger dan verwacht. Het vinden van ervaren extra krachten is door de krappe arbeidsmarkt lastig. De groei is dus vooral opgevangen door het zittend personeel en dat leidde tot een hoge productiviteit en werkdruk. Er waren ook meer incidentele overige baten dan verwacht uit verkopen licenties, producten/analyses en resultaten van spin-offs.

Wageningen University heeft in 2018 een positief resultaat van € 28 miljoen gerealiseerd en ook dat was veel beter dan verwacht. Eenmalige bijzondere baten in het jaar bedragen circa € 11 miljoen, waaronder € 9 miljoen aan baten uit verkoop vastgoed. Wageningen University heeft moeite om na jaren van budgettaire krapte snel op te schalen in personeel en faciliteiten. Circa € 12 miljoen aan additionele middelen kon nog niet worden besteed. Werving van gekwalificeerd personeel neemt tijd in beslag in de huidige krappe arbeidsmarkt. Het personeelsbestand is dan ook onvoldoende meegegroeid met de toegenomen bekostiging als gevolg van het toegenomen aantal studenten. De langjarige onzekerheid over de middelenverstrekking, bijvoorbeeld in het kader van de

---

afbufferingsdiscussie, heeft ook geleid tot terughoudendheid bij het aangaan van verplichtingen bij vele eenheden. Dat geldt zeker ook voor investeringen in het opschalen van faciliteiten. Het positieve resultaat zal worden gebruikt om het personeelsbestand op peil te brengen en de werkdruk te verminderen.

We kunnen terugkijken op mooie resultaten op het gebied van onderzoek, bijvoorbeeld bij de bestrijding van de ontwrichtende Panamaziekte in banaan, de ontwikkeling van meer circulaire landbouwsystemen op verschillende schaalniveaus, nieuwe inzichten in het duurzaam beheer van bossen maar ook van visbestanden, en de ontwikkeling en gebruik van digitale technologieën, big data en AI (kunstmatige intelligentie) voor en in landbouw-, voedsel- en ecosystemen. Op deze en tal van andere terreinen heeft het onderzoek van onze mensen grote wetenschappelijke en maatschappelijke impact gehad en daarvoor verdienen ze alle lof en dank. De Spinozaprijs voor prof. John van den Oost is een erkenning van ons hoge wetenschappelijke niveau.

Hoewel het onderwijs door het groeiend studentenaantal onder druk staat, zijn onze docenten en ondersteuners in staat gebleken de kwaliteit van het onderwijs en de faciliteiten op een constant hoog peil te houden. De raad van bestuur realiseert zich dat dit gepaard is gegaan met een grote werkdruk, hetgeen de waardering voor dit resultaat des te groter maakt. Dat we wederom – voor de 14<sup>e</sup> keer! – nummer 1 in de StudentenKeuzegids zijn geworden, is dan ook een prestatie van formaat. Het komende jaar zijn er additionele middelen beschikbaar om de werkdruk in het onderwijs aan te pakken.

Al met al kijken wij terug op een prachtig jaar, met belangrijke wetenschappelijke en maatschappelijke resultaten, opnieuw topnoteringen op het gebied van onderzoek en onderwijs, de toegenomen samenwerking met partners in Nederland, zoals 4TU, en daarbuiten en de groei van onze waardecreatie. Wij zijn onze collega's, studenten en partners dankbaar voor hun niet-aflatende inzet voor Wageningen University & Research. Als topinstituut kunnen we blijven bijdragen aan het oplossen van de grote wereldwijde vraagstukken op het gebied van duurzaamheid, biodiversiteit en voedselzekerheid- en veiligheid.

*Prof.dr.ir. L.O. Fresco (voorzitter raad van bestuur)*

*Prof.dr.ir. A.P.J. Mol (vicevoorzitter raad van bestuur/rector magnificus)*

*L.A.C. Buchwaldt MBA*

---

# 1 Inleiding

Dit jaarverslag beslaat het boekjaar 2018 van Wageningen University & Research, het samenwerkingsverband van Wageningen University en stichting Wageningen Research. Het omvat zowel het gezamenlijk bestuursverslag als de afzonderlijke verkorte jaarrekeningen van de zelfstandige rechtspersonen.

In het jaarverslag worden de prestaties van Wageningen University & Research en de maatschappelijke aspecten van deze prestaties geïntegreerd weergegeven. Het afleggen van verantwoording aan interne en externe stakeholders strekt zich uit over economische, milieu gerelateerde en sociale gevolgen van deze prestaties. Het jaarverslag is opgesteld volgens de internationaal geaccepteerde richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). De elementen van het sociaal jaarverslag, zoals het gevoerde personeelsbeleid en personele kengetallen, maken deel uit van dit jaarverslag.

Zowel Wageningen University als stichting Wageningen Research hebben een maatschappelijke functie. Het jaarverslag geeft inzicht in de wijze waarop beide organisaties zich van hun publieke taak hebben gekweten.

De navolgende hoofdstukken bieden de lezer een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in 2018.

Hoofdstuk 2 biedt de verslaglegging van de raad van bestuur en de raad van toezicht (2.1). Paragraaf 2.2 geeft kengetallen; paragraaf 2.3 gaat in op de ambitie van Wageningen University & Research. Daarop volgen de behaalde resultaten voor onderwijs (2.4), onderzoek (2.5) en waardecreatie (2.6). Naast het sociaal jaarverslag (bijlage 3), komen ook de ontwikkelingen op het gebied van human resources (2.7) en bedrijfsvoering (2.8) aan bod. Paragraaf 2.9 geeft inzage in de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, paragraaf 2.10 behandelt de Economische Prestatie Indicatoren en paragraaf 2.11 is de Continuïteitsparagraaf Wageningen University & Research, paragraaf 2.12 geeft inzage in de verslagleggingscriteria voor dit jaarverslag.

Hoofdstuk 3 omvat de verkorte jaarrekeningen van Wageningen University (3.1) en stichting Wageningen Research (3.2), alsmede de controleverklaring van de accountant over de financiële verantwoording. De verkorte jaarrekeningen zijn afgeleid van de volledige jaarrekeningen, die op de website van Wageningen University & Research worden gepubliceerd. Tot slot wordt gerapporteerd over de bezoldiging van de topfunctionarissen van Wageningen University & Research (paragraaf 2.9.3).

Het jaarverslag 2018 van Wageningen University & Research is op 6 mei 2019 vastgesteld door de raad van bestuur en op 20 mei 2019 goedgekeurd door de raad van toezicht.

---

## 2 Bestuursverslag Wageningen University & Research

### 2.1 Raad van toezicht

#### 2.1.1 Verslag raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2018 acht keer een reguliere vergadering gehouden; de eerste vergadering in januari 2018 betrof een uitgestelde vergadering van december 2017. Naast de reguliere vergaderingen met het bestuur kwam de raad acht keer bijeen in besloten vergadering. De voorzitter van de raad van toezicht voerde regelmatig informeel overleg met de voorzitter en leden van de raad van bestuur.

##### *Toezichthouder*

Op basis van een positief advies van de auditcommissie heeft de raad van toezicht de begroting 2018 van Wageningen University en stichting Wageningen Research goedgekeurd, alsmede het bestuursverslag Wageningen University & Research 2017 en de jaarrekeningen van Wageningen University en stichting Wageningen Research.

De raad van toezicht heeft diverse herziene reglementen goedgekeurd, zoals de bestuurs- en beheersreglementen van Wageningen University, stichting Wageningen Research en de Corporate Governance Code, die is aangepast aan de herziene Code Goed Bestuur Universiteiten en de Nederlandse Corporate Governance Code.

De raad is geïnformeerd over de aanbevelingen naar aanleiding van de Instellingstoets Kwaliteitszorg, die begin 2018 voor Wageningen University heeft plaatsgevonden. Later in het jaar heeft de raad de kwaliteitsafspraken voor Wageningen University voor de periode 2019-2024 goedgekeurd. De raad heeft goedkeuring verleend aan de overgang van het LabVV van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) naar het RIKILT, welke in 2019 plaats zal vinden.

De raad van toezicht heeft met het bestuur gesproken over de urgent benodigde accommodatie als gevolg van het groeiend aantal studenten en medewerkers. Zij heeft zich laten adviseren door de auditcommissie over de gelijktijdige uitvoering van fase 1 en 2 van de bouw van het nieuwe, derde onderwijsgebouw en deze gelijktijdige uitvoering goedgekeurd.

De raad is geïnformeerd over personele wisselingen in de directies van de kenniseenheden en de corporate afdelingen, over belangrijke onderwerpen die met de medezeggenschap zijn besproken en over de score op diverse rankings.

De raad heeft besloten tot verlenging van het contract met de externe accountant.

##### *Adviseur*

Een belangrijk gespreksonderwerp in 2018 was de totstandkoming van het strategisch plan voor de periode 2019-2022, waarover de raad van toezicht zich frequent heeft laten informeren en met het bestuur over heeft gesproken. De raad van toezicht heeft het strategisch plan in november 2018 goedgekeurd.

De raad van toezicht en de auditcommissie hebben overleg gevoerd met de externe accountant over de jaarrekeningen 2017, het bestuursverslag, het accountantsverslag en de interim-controle 2018. De raad van toezicht heeft de raad van bestuur verzocht de aanbevelingen van de accountant ter hand te nemen. De raad is door managementberichten regelmatig op de hoogte gebracht van de financiële stand van zaken en de investeringen.

---

Ten aanzien van de begroting 2019 heeft de raad van toezicht geadviseerd deze zo veel mogelijk te koppelen aan thema's in het strategisch plan, zoals de onderzoeks- en investeringsthema's.

Gesproken is over het functioneren van het tweede echelon van Wageningen University & Research. De raad heeft geadviseerd deze groep aandacht te geven ten aanzien van hun ontwikkeling en leiderschapsstijl, mede in relatie tot 'succession planning'.

De raad van toezicht en auditcommissie hebben overleg gevoerd over twee rapporten van de Algemene Rekenkamer, te weten de rapporten 'Vastgoed bij Universiteiten' en 'Voorinvesteringen en medezeggenschap in het Hoger Onderwijs' en de aanbevelingen die door de Algemene Rekenkamer zijn uitgebracht. De raad heeft het advies van de auditcommissie ten aanzien van deze aanbevelingen overgenomen en de raad van bestuur o.a. gevraagd om een aanvullende risicoanalyse.

Verder stond 2018 volop in het teken van het centennial van Wageningen University & Research. De raad van toezicht werd bijgepraat over de activiteiten en de leden zijn bij verschillende programmaonderdelen aanwezig geweest, waaronder de 100<sup>e</sup> Dies Natalis op 9 maart 2018, het slaan van het universiteitsvijfje door het ministerie van Financiën en de onthulling van het carillon.

### *Werkgever*

Op advies van de benoemingscommissie, en na het ontvangen van het advies van de centrale medezeggenschap, heeft de raad van toezicht prof.dr.ir. L.O. Fresco herbenoemd tot voorzitter van de raad van bestuur.

De raad keurde het (halfjaarlijks) overzicht persoonsgebonden uitgaven van de raad van bestuur goed. Ook verleende ze goedkeuring aan de (nieuwe) nevenfuncties en externe activiteiten van de leden van de raad van bestuur. De raad heeft in 2018 functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van de raad van bestuur.

### *Relatie met stakeholders*

De raad van toezicht is in 2018 aanwezig geweest bij het halfjaarlijkse gang-van-zaken-overleg tussen het bestuur en de centrale medezeggenschap. Daarnaast is er overleg geweest tussen de raad en de medezeggenschap. Dat ging onder meer over de herbenoeming van de voorzitter van de raad van bestuur en het functieprofiel voor een vacature in de raad van toezicht. Daarnaast is er informeel overleg gevoerd tussen de raad en de medezeggenschap.

De raad van toezicht heeft gedurende het jaar na elke vergadering een onderdeel van Wageningen University & Research bezocht. Op deze wijze maakte zij nader kennis met het onderzoek dat wordt verricht, onderwijs dat wordt verzorgd en met medewerkers die sleutelposities bekleden binnen de organisatie, zoals de directies, docenten en onderzoekers die een belangrijke bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken en baanbrekend onderzoek. De raad is bij diverse bijeenkomsten aanwezig geweest, zoals de 100<sup>e</sup> Dies Natalis en de Opening van het Academisch Jaar.

## 2.1.2 Verslag auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2018 drie keer een reguliere vergadering en drie keer een extra vergadering gehouden.

Ze heeft beraadslaagd over het jaarverslag 2017 van Wageningen University & Research, de jaarrekeningen 2017 van Wageningen University en stichting Wageningen Research, evenals het accountantsrapport, waarbij de bevindingen van de accountant zijn doorgesproken. In het bijzonder is gesproken over de waardering van onderhanden projecten, vastgoed, aanbestedingen en het treasury beleid. De auditcommissie kon zich vinden in de aandachtspunten van de accountant en adviseerde de raad van toezicht om de jaarrekeningen 2017 van Wageningen University en stichting Wageningen Research goed te keuren en de aanbevelingen van de accountant over te nemen.

De auditcommissie heeft in 2018 ook gesproken over de managementberichten met daarin de financiële rapportages en een overzicht van de investeringen. Daarnaast is overleg gevoerd met de accountant over de interim-controle 2018, waarbij aandachtspunten zijn meegegeven over het IT

---

toegangs- en beveiligingsbeleid, de WNT, naleving van de EU-aanbestedingswetgeving en IC-Risk. In aanwezigheid van de accountant en de internal auditor is ook gesproken over het interne auditplan van de organisatie.

Andere onderwerpen waarover de auditcommissie zich in 2018 heeft laten informeren zijn de Algemene Verordening Gegevensbescherming en het daartoe opgestelde privacy jaarplan, de aanbesteding van het nieuwe Studenten Informatie Systeem, de herziene Corporate Governance Code en de participatie in innovatiefondsen.

De commissie heeft uitvoerig gesproken over de begrotingen 2019 van Wageningen University en stichting Wageningen Research, evenals de meerjarenprojectie en de financiële kadering van het nieuwe strategisch plan 2019-2022. De auditcommissie heeft hierbij speciaal aandacht gevraagd voor de verwaarding van vastgoed en de uitdagingen op HR-gebied in verband met de urgentie nieuwe medewerkers aan te stellen. De auditcommissie heeft een positief advies aan de raad van toezicht gegeven over de gelijktijdige uitvoering van fase 1 en 2 van het derde (modulair) onderwijsgebouw en over de begrotingen 2019 van Wageningen University en stichting Wageningen Research.

### 2.1.3 Verslag benoemingencommissie

De benoemingencommissie is in 2018 zeven keer bijeen geweest. Het gaat daarbij om drie regulier geplande bijeenkomsten en vier extra bijeenkomsten.

Door de commissie zijn de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur voorbereid en gevoerd.

In 2018 is prof.dr.ir. L.O. Fresco herbenoemd als voorzitter van de raad van bestuur. Hieraan voorafgaand heeft de raad van toezicht zich laten informeren door diverse gremia, waaronder de centrale medezeggenschap. Eind 2018 is de voorbereiding voor de herbenoeming van prof.dr.ir. A.P.J. Mol, als lid van de raad van bestuur en tevens rector magnificus, gestart. Hierbij zijn diverse gremia betrokken, waaronder het college voor promoties en de centrale medezeggenschap.

Op advies van de benoemingencommissie is eind 2017 de werving gestart voor een nieuw lid van de raad van toezicht, als gevolg van het eindigen van de tweede benoemingstermijn van de heer drs. L.C. Bruggeman per 1 januari 2018. Het profiel voor de functie is begin 2018 vastgesteld, na overleg met de raad van bestuur en de centrale medezeggenschap. Het profiel is openbaar gemaakt. Met behulp van een extern bureau is de werving gestart en heeft de benoemingencommissie advies uitgebracht aan de raad van toezicht. De raad heeft de geselecteerde kandidaat voorgedragen aan de minister. Per 1 september 2018 is mevrouw drs. T. Klimp door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) benoemd als lid van de raad van toezicht.

Op advies van de benoemingencommissie is eind 2018 de voorbereiding gestart voor de werving van een nieuwe voorzitter van de raad van toezicht, aangezien de heer prof.dr.mr. M.J. Cohen heeft aangegeven begin 2019 zijn voorzitterschap te willen beëindigen. Per 1 april 2019 is de heer ir. J.R.V.A. Dijsselbloem door de minister van OCW en de minister van LNV benoemd als voorzitter van de raad van toezicht.

De samenstelling van de raad van bestuur kent een evenwichtige verdeling van zetels over mannen (67%) en vrouwen (33%). De raad van toezicht was begin 2018 niet evenwichtig samengesteld, namelijk vijf mannen (83%) en één vrouw (17%). Met de benoeming van mevrouw Klimp is de verhouding evenwichtiger geworden met twee vrouwen (33%) en vier mannen (67%).

De raad van toezicht heeft in 2018 een zelfevaluatie uitgevoerd. Naar aanleiding hiervan zijn enkele acties geformuleerd. Deze zijn gedeeld met de raad van bestuur.

De gegevens over de bezoldiging over 2018 van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn opgenomen in paragraaf 2.9.3 van dit jaarverslag.

---

#### 2.1.4 Verslag commissie onderwijs en onderzoek

De commissie onderwijs en onderzoek heeft in 2018 twee keer vergaderd. In deze vergaderingen is uitvoerig gesproken over de borging van onderwijskwaliteit, actuele zaken met betrekking tot onderwijsvernieuwing en de aanbevelingen naar aanleiding van de instellingsaccreditatie in januari 2018. De commissie heeft een positief advies uitgebracht over de kwaliteitsafspraken voor Wageningen University 2019-2022, welke door de raad van toezicht zijn goedgekeurd. Andere onderwerpen waarover is gesproken met de raad van bestuur zijn wetenschappelijke integriteit en ontwikkelingen op het gebied van data sciences.

#### 2.1.5 Onafhankelijkheid en compliance

De raad van toezicht ziet erop toe dat de leden van de raad onafhankelijk zijn. Naar het oordeel van de raad is dat het geval, zoals de eisen van de [Corporate Governance Code Wageningen University & Research](#) voorschrijven. De raad van bestuur ziet toe op het naleven van alle relevante wetten en regels – de compliance – en voor het beheersen van risico's die de activiteiten van de instelling met zich mee kunnen brengen. De raad van bestuur rapporteert hierover aan de raad van toezicht en de auditcommissie en bespreekt daarmee de interne systemen voor risicobeheersing en controle. Voor de raad van toezicht geldt het [Reglement](#) van de raad van toezicht van Wageningen University & Research.

#### 2.1.6 Achtergrond leden raad van toezicht

De heer prof.dr.mr. M.J. Cohen (1947) is lid van de raad sinds 1 september 2013, voorzitter van de benoemingencommissie en lid van de commissie onderwijs en onderzoek. Hij is gedurende zijn tweede zittingstermijn op eigen verzoek vervroegd eervol ontslagen per 1 april 2019. De heer Cohen was onder meer rector magnificus van Universiteit Maastricht, burgemeester van Amsterdam en fractievoorzitter van de Partij van de Arbeid in de Tweede Kamer der Staten Generaal.

De heer prof.dr.ir. S. Korver (1953) is sinds 1 januari 2013 lid van de raad, voorzitter van de commissie onderwijs en onderzoek en lid van de benoemingencommissie. Zijn tweede zittingstermijn eindigt op 1 januari 2021 en ook hij is dan niet herbenoembaar. De heer Korver is bijzonder hoogleraar aan Tilburg University.

De heer B.J. Marttin MBA (1965) is lid van de raad sinds 1 juli 2011 en tevens voorzitter van de auditcommissie. Zijn tweede zittingstermijn eindigt op 1 juli 2019. Hij is op dat moment niet herbenoembaar. De heer Marttin is lid van de groepsdirectie Rabobank.

De heer drs. R.P. Smith RA (1960) is lid van de raad sinds 1 januari 2013 en lid van de auditcommissie. Zijn tweede zittingstermijn eindigt op 1 januari 2021. De heer Smith is dan niet herbenoembaar. De heer Smith was tot 1 juni 2017 voorzitter van de conserndirectie van Royal Cosun.

Mevrouw ir. M.A. Verhoef (1959) is lid van de raad sinds 1 januari 2017 en lid van de commissie onderwijs en onderzoek en lid van de benoemingencommissie. Haar eerste zittingstermijn eindigt op 1 januari 2021. Zij is op dat moment herbenoembaar op grond van het rooster van aftreden. Mevrouw Verhoef is voorzitter van de raad van bestuur van Spirit, Jeugd en Opvoedhulp.

Mevrouw drs. T. Klimp (1972) is lid van de raad sinds 1 september 2018 en lid van de auditcommissie. Haar eerste zittingstermijn eindigt op 1 september 2022. Zij is op dat moment herbenoembaar op grond van het rooster van aftreden. Mevrouw Klimp is Director Finance Paints and Coatings for Commercial and R&D bij Akzo Nobel.

## 2.2 Kengetallen

### 2.2.1 Wageningen University & Research

**Tabel 2.1** *Onderwijs*

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Bacheloropleidingen	19	19	19	19
Masteropleidingen	28	28	29	30

**Tabel 2.2** *Onderzoek*

	2015	2016	2017	2018
Aantal wetenschappelijke publicaties <sup>3</sup>	4.398	4.514	4.826	5.305
Wageningen University	3.924	3.986	4.064	4.614
Stichting Wageningen Research	1.230	1.401	1.356	1.517
Aantal promoties	305	296	295	286

Op verzoek van de Bib zijn de E-pubs ahead of print meegenomen. Exclusief E-pubs is het aantal publicaties 5.061. E-pub ahead of print zijn de reeds online verschenen publicaties die nog geen definitieve publicatiedetails hebben gekregen in het registratiesysteem

**Tabel 2.3** *Studenten*

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Aantal ingeschrevenen (figuur 2.1)	10.380	11.278	12.000	12.439
Bachelorstudenten	4.790	5.298	5.655	5.902
Masterstudenten	5.050	5.480	5.822	6.105
Overige ingeschrevenen	540	500	523	432
Instroom eerstejaars	2.612	2.962	2.977	3.003
Bachelor	1.524	1.655	1.711	1.744
Master	1.088	1.307	1.266	1.259
Aantal afgestudeerden (figuur 2.2)	2.576	2.519	2.946	3.190
Bachelor	991	880	1.095	1.162
Master	1.585	1.639	1.851	2.028
Aantal nationaliteiten	112	103	106	106
Percentage internationale studenten				
Onder bachelorstudenten	4	3	3	3
Onder masterstudenten	37	40	40	38

**Tabel 2.4** *Medewerkers*

	2014	2015	2016	2017	2018
Gemiddeld personeelsbestand in fte	5.106	4.995	4.912	4.852	5.040
Verdeling op basis van aanstelling:					
Wageningen University	2.594	2.546	2.523	2.492	2.590
Stichting Wageningen Research	2.512	2.449	2.389	2.360	2.450

Betreft medewerkers met een regulier dienstverband

<sup>3</sup> Peildatum 24-2-2017; De aantallen publicaties kunnen iets afwijken van de aantallen die vorig jaar zijn opgegeven omdat er sprake is van een na-ijl effect bij het invoeren van de publicaties in het registratiesysteem. Er zijn een aantal publicaties die tot stand zijn gekomen onder gezamenlijke inspanning van WU en WR. Deze publicaties zijn één keer meegeteld bij het totaal.



**Tabel 2.5** Duurzaamheid

	2014	2015	2016	2017	2018
Reductie CO <sub>2</sub> -emissie in % t.o.v. 2010 <sup>1</sup>	47	46	47	51	48
Jaarlijkse energiereductie in %	4,2	3,4	2,3	6,0	2,2

<sup>1</sup> De jaarlijkse CO<sub>2</sub>-emissie als percentage van de totale CO<sub>2</sub>-emissie van referentiejaar 2010 (100%). Zie voor nadere toelichting paragraaf 2.8.5.2.

## 2.2.2 Wageningen University *Bedragen x € 1 mln.*

**Tabel 2.6** Financiële kengetallen Wageningen University

	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdrage excl. doelsubsidies	173,7	182,4	189,9	202,5
Collegegelden en tuition fees <sup>1</sup>	28,2	32,3	36,9	37,8
2 <sup>e</sup> geldstroom en doelsubsidies	26,8	28,3	28,6	32,2
Matchingsmarkt en contractonderzoek	66,2	60,1	59,1	60,0
Investerings in bedrijfsgebouwen en -terreinen	11,0	4,0	5,7	6,7
Investerings in overige materiële vaste activa	13,6	12,3	7,5	11,0
Netto resultaat	- 1,7	-2,5	13,2	27,6
Vermogen Wageningen University				
Vermogen in vaste activa	279,6	258,7	247,4	238,0
Eigen vermogen	153,7	151,2	164,4	192,0
Totaal vermogen	375,3	353,1	348,0	369,6
Solvabiliteitsratio (%)	40,9%	42,8%	47,3%	51,9%
Liquiditeit Wageningen University				
Liquide middelen	39,6	44,9	53,9	88,9
Current ratio	0,5	0,5	0,6	0,8

<sup>1</sup> Exclusief cursusgelden

## 2.2.3 Stichting Wageningen Research *Bedragen x € 1 mln.*

**Tabel 2.7** Financiële kengetallen stichting Wageningen Research

	2015	2016	2017	2018
Omzet	314,4	299,2	299,4	323,1
Aandeel LNV in omzet (%)	40	40	38	42
Investerings in bedrijfsgebouwen en -terreinen	3,7	14,3	16,6	17,7
Investerings in overige materiële vaste activa	3,0	3,8	5,5	7,2
Netto resultaat	8,7	2,7	4,2	10,4
Vermogen stichting Wageningen Research				
Vermogen in vaste activa	339,3	335,4	336,1	339,5
Eigen vermogen	301,8	304,5	308,7	319,1
Totaal vermogen	544,7	542,9	525,1	547,9
Solvabiliteitsratio (%)	55,4	56,1	58,8	58,2
Liquiditeit stichting Wageningen Research				
Liquide middelen	94,2	115,8	93,8	117,7
Current ratio	1,5	1,5	1,4	1,3

---

## 2.3 Missie, ambitie en strategie

### 2.3.1 Missie en ambitie

Als internationale kennisinstelling heeft Wageningen University & Research de missie "to explore the potential of nature to improve the quality of life". De ambitie van Wageningen University & Research is om binnen het domein 'gezonde voeding en leefomgeving' niet alleen hoogwaardige kennis te ontwikkelen, maar ook te helpen deze kennis overal ter wereld toe te passen. Daarnaast leiden we professionals op die in de nabije en verre toekomst voor doorbraken in kennis en technologie gaan zorgen. Het is de ambitie om de positie als toonaangevend leverancier van toegepast wetenschappelijk onderzoek in het groene domein te handhaven.

Voor de urgente uitdagingen binnen het domein zijn geen eendimensionale oplossingen. Daarom koesteren we de open verbindingen die er zijn tussen de natuurwetenschappelijke en sociaalwetenschappelijke disciplines binnen Wageningen University & Research.

De komende jaren willen we de leidende positie in het domein 'gezonde voeding en leefomgeving' verder uitbouwen. Dit willen we doen in nauwe samenwerking met overheid en bedrijfsleven en collega-kennisinstituten en universiteiten in binnen- en buitenland. Internationaal voorop blijven lopen, samen met andere partijen krachten en geldstromen bundelen, kennis delen en duurzame oplossingen vinden voor de grote uitdagingen waar de wereld voor staat - dat is de ambitie van Wageningen University & Research.

### 2.3.2 Domein

Het domein van Wageningen University & Research, 'gezonde voeding en leefomgeving', bestaat uit drie onderling samenhangende kerngebieden, die elkaar deels overlappen:

- *Society and well-being*  
Dit kerngebied richt zich op het gedrag van de mens in relatie tot voeding en leefomgeving, leefstijl en percepties maar ook op instituties, 'governance', markt en ketens en sociale innovaties.
- *Food, feed and biobased production*  
Dit kerngebied omvat de duurzame productie en verwerking van voedsel, diervoeding en biobased producten, internationale voedselketens en netwerken, voedselveiligheid en gezondheidsaspecten van voeding.
- *Natural resources and living environment*  
Dit kerngebied betreft natuur, landschap, landinrichting, het beheer van water, zee en natuurlijke rijkdommen en biodiversiteit.

### 2.3.3 Strategisch Plan

In 2015 is begonnen met de uitvoering van het [Strategisch Plan](#) voor de periode 2015-2018. Een omgevingsanalyse waarin belangrijke ontwikkelingen zijn geïdentificeerd was het vertrekpunt om missie, visie en strategie van Wageningen University & Research voor de periode 2015-2018 te bepalen.

De ambities van Wageningen University & Research reiken ver; door toponderzoek en toponderwijs willen we substantieel bijdragen aan het oplossen van de grote maatschappelijke uitdagingen op het kennisdomein. De koers die in het Strategisch Plan voor de periode 2015-2018 is geschetst, omvat vijf belangrijke vernieuwingen:

- Synergie in de organisatie vergroten en verankeren door over kenniseenheden heen, zowel fundamenteel als toegepast, te werken aan multidisciplinaire vraagstukken ('One Wageningen').
- Ontwikkeling en implementatie van het Wageningen Education Ecosystem (het ontwikkelen van online onderwijselementen, het realiseren van synergie tussen onderwijs voor verschillende doelgroepen en vergroten van de diversiteit aan doelgroepen: campus, 'distance', 'life long learners').
- Meer aandacht voor economische en maatschappelijke waardecreatie, gericht op bijdragen aan innovatie van bedrijven en dialoog met de maatschappij.

- 
- Streven naar een meer gezamenlijke marktbenadering en een hogere omzet van de onderzoeksinstituten, in de publiek-private en private markt.
  - Versterking van de internationale verbindingen.

Om bovenstaande voornemens te realiseren zijn in 2018 de vijf investeringsthema's (Global One Health, Resource Use Efficiency, Resilience, Metropolitan Solutions en Synthetic Biology) verder uitgebouwd. Daarnaast worden elk jaar speerpunten gekozen die extra aandacht krijgen. De raad van bestuur heeft eind 2017 besloten geen nieuwe speerpunten voor 2018 vast te stellen, aangezien verschillende grote speerpunten uit 2017 doorlopen in het nieuwe jaar (als speerpunt, als aandachtspunt voor de totstandkoming van het nieuwe strategisch plan of ter implementatie). Dit betreffen de investeringsthema's en de speerpunten Education Ecosystem, de toekomst van het toegepast onderzoek (toekomst stichting Wageningen Research), de toekomst van Wageningen University en bedrijfsvoering 2.0.

In het najaar van 2017 is de raad van bestuur tevens gestart met het proces te komen tot het nieuwe strategisch plan voor de periode 2019-2022. De raad van bestuur heeft begin dit jaar tien strategische vragen voor het nieuwe Strategisch Plan 2019-2022 gepresenteerd. Vervolgens zijn tien focusgroepen gestart met als opdracht om ideeën te verzamelen en advies te geven over de onderwerpen als input voor het nieuwe strategische plan. Ook studenten hebben deelgenomen aan de focusgroepen. De focusgroepen hebben verschillende interactieve consultatiebijeenkomsten en online discussies georganiseerd met medewerkers en studenten om input te verzamelen.

De adviezen van de focusgroepen waren input voor het Strategisch Plan Wageningen University & Research 2019-2022. In september is een eerste concept van het strategisch plan gepresenteerd en besproken in de organisatie. Veel reacties en inbreng zijn verwerkt in een definitieve versie. Het strategisch plan is afgestemd met de centrale medezeggenschap. De gezamenlijke vergadering heeft ingestemd met de definitieve versie en de centrale ondernemingsraad heeft positief geadviseerd. Het Strategisch Plan 2019-2022 is goedgekeurd door de raad van toezicht en de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (voor stichting Wageningen Research). In januari 2019 is het nieuwe Strategisch Plan gelanceerd, verspreid en openbaar beschikbaar gesteld.

#### 2.3.4 Aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

'Medewerkers van Wageningen University & Research zijn zich bewust van de maatschappelijke effecten van hun werk en handelen daarnaar' is te lezen onder het kopje Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van de [Wageningen University & Research integriteitscode](#). Dit betekent dat van alle medewerkers, op alle niveaus, wordt verwacht dat zij handelen met respect voor mens en dier en met oog voor de natuur en het leefmilieu. Dit principe sluit naadloos aan bij het domein van Wageningen University & Research: door kennis van de leefomgeving en gezonde voeding bijdragen aan een betere wereld.

Voor Wageningen University & Research betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) dat we bij alles wat we doen hoge eisen stellen aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid. Uitgangspunt is dat de maatschappelijke impact onderdeel is van besluitvorming. In het [Strategisch Plan 2015-2018](#) is de ambitie opgenomen om Wageningen University & Research (nog meer) een maatschappelijk verantwoorde organisatie te laten zijn. Om deze ambitie handen en voeten te geven is een MVO-agenda opgesteld, waarmee de basis is gelegd voor het MVO- en duurzaamheidsbeleid van Wageningen University & Research. Op deze agenda staan 21 maatschappelijke thema's die voor de organisatie en de stakeholders belangrijk zijn. De top 10 geprioriteerde thema's van de MVO-agenda zijn opgenomen in tabel 2.8.

De MVO-agenda is in zijn geheel te vinden in het [MVO-verslag Wageningen University & Research 2018](#). Onderzoek en onderwijs staan bovenaan: juist in de kern van de activiteiten staat maatschappelijke verantwoordelijkheid voorop. Met onderzoek willen we een bijdrage leveren aan de wereldwijde uitdagingen op het gebied van ecologie, duurzaamheid, gezondheid en voedselveiligheid. In het onderwijs wordt gestreefd naar het toepassen van de nieuwste inzichten op het gebied van duurzaamheid. In 2018 is op verzoek van de raad van bestuur het belang van het thema *ethisch*

---

*verantwoorde uitvoering van onderzoek en onderwijs* benadrukt, met als speerpunten Ethiek in Onderzoek, Werken volgens de Integriteitscode en Eerlijk Handelen (anticorruptie). Daarnaast zijn de Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) per thema tegen het licht gehouden en zo nodig aangepast.

Een greep uit de aan de MVO-agenda gerelateerde activiteiten in 2018 zijn het ontwikkelen van strategieën voor de energietransitie (van Wageningen University & Research zelf) en duurzame (vervoers)mobilititeit. Op HR-gebied is verder gewerkt aan een inclusieve werkomgeving, (medewerkers)mobilititeit en het aanpakken van werkdruk. Mijlpalen waren de Studium Generale lezingenserie over moderne slavernij, de toekenning van een extra kwaliteitskenmerk voor duurzaamheid aan Wageningen University door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) en de SDG-conferentie als één van de evenementen voor de viering van het 100-jarig bestaan van Wageningen University & Research.

In 2018 is geschreven aan een nieuw strategisch plan. Vanuit de MVO-groep zijn voorstellen gedaan voor het verder ontwikkelen van de MVO-strategie. Kern daarvan is het streven naar voortdurende verbetering. De voorbereidingen voor het Strategisch Plan 2019-2022 waren aanleiding om extra stil te staan bij de vraag; hoe nu verder? Wat is voor Wageningen University & Research het volgende niveau van het MVO-beleid? Uitgangspunt is doorgaan op de ingeslagen weg waarbij 'One Wageningen' centraal staat in de MVO-strategie. Zo kan Wageningen University & Research optimaal gebruik maken van alle beschikbare kennis en op alle fronten –in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering- werken aan duurzaamheid.

De duurzame inspanningen blijven niet ongezien. Internationaal gezien was er erkenning. Wageningen University en haar Campus werden in december 2018 opnieuw uitgeroepen tot de meest duurzame universiteit ter wereld in de [UI GreenMetric ranking](#). Ook in Nederlandse MVO-benchmarks scoort Wageningen University & Research goed. Bij de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) is Wageningen University & Research in de afgelopen jaren van Nederlandse universiteiten en kennisinstellingen het meest transparant in haar MVO-verslaglegging. Hoewel in 2018 de koploperpositie werd overgenomen door de Technische Universiteit Eindhoven, staat Wageningen University steevast in de top 3 van de meest duurzame onderwijsinstellingen van Nederland in de door studenten jaarlijks opgestelde SustainaBul.

**Tabel 2.8** De top 10 maatschappelijke thema's van de MVO-agenda

Onderwerp	Ambitie
1. Innovatie & onderzoek	Een bijdrage leveren aan de wereldwijde uitdagingen op het gebied van ecologie, duurzaamheid, volksgezondheid en voedselveiligheid. De kennis omzetten in innovaties. Wetenschappelijke doorbraken snel vertalen naar de praktijk en het onderwijs.
2. Onderwijs	Uitmuntend onderwijs. De nieuwste inzichten op het gebied van duurzaamheid inbedden in het onderwijs. Streven naar goede contacten tussen docenten en studenten. De persoonlijke leerbehoefte van de student centraal stellen. Studenten een solide basis bieden van wetenschappelijke kennis en academische vaardigheden.
3. Ethisch verantwoorde uitvoering van onderzoek en onderwijs	Hoge ethische normen voor elk onderdeel van de activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoek: het toepassen van een onafhankelijke en integere werkwijze; de samenleving moet op de resultaten van het werk kunnen vertrouwen.</li> <li>- Integriteit: medewerkers en studenten houden zich aan de Integriteitscode Wageningen University &amp; Research, waarin de uitgangspunten voor gewenst gedrag geformuleerd zijn.</li> <li>- Anticorruptie: alle activiteiten op eerlijke wijze uitvoeren, zonder corruptie of omkoping om een oneerlijk voordeel te behalen.</li> </ul>
4. Bijdragen aan het publieke debat	De maatschappij op een integere en eerlijke manier informeren over de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek en de aannames en afwegingen die zijn gemaakt. De bijdrage die het onderzoek levert aan gezonde voeding en leefomgeving inbrengen in het publieke debat.
5. Diversiteit en kansen voor medewerkers en studenten	Het realiseren van een inclusieve werkomgeving met gelijke kansen voor medewerkers en studenten. Aandacht voor talent, mobiliteit, gelijke kansen en afspiegeling van de samenleving, vanuit het besef dat verschillende talenten elkaar aanvullen.
6. Inzet van publieke middelen	Publieke middelen verantwoord (dat wil zeggen: rechtmatig, doelmatig en doeltreffend) inzetten en dit aan overheden en maatschappij duidelijk maken.
7. Publiek-private partnerschappen	Samenwerken met nationale en internationale partners (volgens het 'gouden diamant' principe) om de doelen (onderzoek voor en naar de samenleving) te bereiken en (financiële) continuïteit te waarborgen in onderzoek en onderwijs.
8. Klanttevredenheid	Goed inspelen op wat klanten verwachten t.a.v. MVO: onderzoek en onderwijs goed afstemmen op de behoeften van de klanten.
9. Betrokkenheid belanghebbenden	Stakeholders bij het onderzoek en onderwijs betrekken om de strategie en activiteiten in lijn te brengen met de verwachtingen.
10. Partnerschap	Verantwoordelijkheid nemen jegens de samenleving. Verantwoording afleggen voor de partnerkeuzes die we maken, waarbij we rekening houden met sociale, economische en ecologische risico's, kansen en effecten.

De ambities voor duurzaamheid en MVO uit het Strategisch Plan en de uitwerking van de thema's van de MVO-agenda worden gecoördineerd door de MVO-groep. De MVO-groep bestaat uit Wageningen University & Research-medewerkers op sleutelposities in de organisatie en toetst de vorderingen. Verantwoording daarover wordt afgelegd aan de raad van bestuur. De directeur Facilitair Bedrijf zorgt als voorzitter voor de regie en is samen met de directeur Human Resources verantwoordelijk voor de inhoudelijke invulling van het MVO-beleid.

In het [MVO-verslag Wageningen University & Research 2018](#) zijn de acties, inspanningen en resultaten van alle 21 thema's van de MVO-agenda meer gedetailleerd beschreven en wordt een toelichting gegeven over de verslaglegging volgens het Global Reporting Initiative (GRI).

### 2.3.5 In dialoog met de wereld

Het domein van Wageningen University & Research oogst een onverminderde belangstelling vanuit de samenleving. Alle ontwikkelingen op het gebied van gezonde voeding en leefomgeving spreken tot de verbeelding en velen hebben er een uitgesproken mening over. Dankzij social media zijn er veel mogelijkheden om van deze opinies te getuigen en veel stakeholders te bereiken. Voor Wageningen University & Research is het van belang om mee te doen aan de discussie en haar relevantie te laten zien. Het is onderdeel van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

---

Als sinds 2015 is het voeren van de dialoog een belangrijk speerpunt in het strategisch plan dat loopt tot en met 2018. Daarom is het programma 'Wageningen Dialogues' ingericht. Dit programma is ook in 2018 verder ontwikkeld. Er zijn diverse initiatieven ontwikkeld voor dialogen, zowel binnen de organisatie als met stakeholders, die in 2018 verder vorm hebben gekregen. Een voorbeeld hiervan is de dialoog rondom Agroforestry. Daarin onderzochten interne en externe partijen, die zich met dit onderwerp bezighouden, gemeenschappelijke belangen met een mogelijk perspectief om inhoudelijk samen op te trekken. Een ander voorbeeld is een dialoog voor en door studenten waarin deze worden uitgedaagd om over de grenzen van hun studie heen te kijken en mogelijkheden te vinden om zich binnen Wageningen breder te ontwikkelen. Om het voeren van dialogen te ondersteunen is, in navolging van de trainingen in 2017 voor het Wageningen Dialogue team, dit jaar ook een training georganiseerd voor medewerkers. Daarnaast is in 2018 een scala aan dialogen opgezet, waaronder één over mode en duurzaamheid, één over kringlooplandbouw en een dialoog over natuurinclusieve landbouw.

Belangrijk in 2018 waren ook de tientallen evenementen die zijn georganiseerd als gevolg van het 100-jarig bestaan van de organisatie. Kern van die activiteiten bestaat uit het organiseren van ontmoetingen: ontmoetingen tussen wetenschappers en medewerkers maar ook met relaties en stakeholders. Vermeldingswaardig is de WURld dialogue die in aanwezigheid van Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander is gehouden. Tijdens die dialoog schakelden we naar alumni in China, Zuid-Amerika, Afrika en de Verenigde Staten van Amerika en konden geïnteresseerden ook online meepraten over toegang tot gezond voedsel in megasteden.

Ook in 2018 is veel aandacht besteed aan het voeren van de dialoog op social media. Het social mediateam is 24/7 actief en draagt zorg voor contact met een ieder die de organisatie benadert via deze kanalen. Op de website zijn de mogelijkheden om in contact te treden met de organisatie en met onderzoekers verder uitgebreid en worden mensen uitgenodigd om deel te nemen aan online gesprekken over verschillende onderwerpen, bijvoorbeeld naar aanleiding van blogs van wetenschappers of naar aanleiding van onderwerpen die worden aangestipt in de advertenties in landelijke dagbladen. Dit leidt na publicatie (dertig keer per jaar) tot tientallen interacties met onze wetenschappers.

### **2.3.5.1 Stakeholderdialogen**

Stakeholderdialogen beginnen bij het primaire proces. Onderzoekprogramma's kennen een stuurgroep waarin stakeholders met verschillende maatschappelijke achtergronden meekijken naar de opzet en uitvoering van het onderzoek. Voor het onderwijs zijn de belangrijkste stakeholders organisaties die studenten vertegenwoordigen, zoals de Student Council en studie- en studentenverenigingen. Bovendien heeft iedere opleiding een opleidingscommissie waarin studenten vertegenwoordigd zijn en een werkveldcommissie voor permanente reflectie op de inhoud door het werkveld. Op bestuurlijk niveau vinden vrijwel dagelijks gesprekken plaats met vertegenwoordigers van natuurbeschermingsorganisaties, directeurs van voedingsbedrijven, vertegenwoordigers van politieke partijen en regionale en lokale besturen. Ook internationaal werken we aan hechte banden met belangrijke stakeholders, zoals de CGIAR-instituten, de Verenigde Naties, Wereldbank en bepalende NGO's.

Omdat het werk dat wij doen zeer nauw verbonden is met grote maatschappelijke thema's, is het onderzoek ook regelmatig inzet van discussies en debatten die via de media en op een aantal blogplatforms, zoals Foodlog, worden gevoerd. De wetenschappers en bestuurders zijn actief betrokken bij de gesprekken die daar gaande zijn. Onderwerpen die afgelopen jaar in de aandacht stonden waren onder meer klimaattafels, deltaplan biodiversiteit, CRISPR, duurzame mode, eiwittransitie, ammoniakemissie, teruggang van insecten in Europa, biocirculaire landbouw en de relatie tussen voeding en gezondheid.

---

## 2.4 Onderwijs

### 2.4.1 Profiel en beleid

Als internationale universiteit dragen we bij aan het ontwikkelen van oplossingen voor urgente en relevante uitdagingen. De kracht van Wageningen University & Research is het vermogen om de expertise van Wageningen University te combineren met die van de gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting Wageningen Research. De interdisciplinaire aard stelt Wageningen University in staat om de inspanningen en inzichten uit verschillende natuurwetenschappelijke, sociaalwetenschappelijke en technische wetenschapsgebieden te integreren. Deze binding van expertises leidt tot wetenschappelijke doorbraken die snel in de praktijk kunnen worden toegepast. Tegelijkertijd worden deze onderwerpen ook opgenomen in het onderwijs. Dit is de Wageningse aanpak. Er is in het onderwijs tevens aandacht voor ondernemerschap: deels curriculair, deels extra-curriculair (o.a. in 4TU-verband, zie verder 2.6.2.1).

Bedrijven, overheden en onderzoeksinstituten kunnen terecht bij het [Onderwijsloket](#), dat hun vragen verbindt aan vakken voor studenten die hun academische vaardigheden leren inzetten voor het oplossen van concrete vraagstukken (zie verder 2.6.3.3). Voor non-profit organisaties is er de Wetenschapswinkel (zie 2.6.3.4) en via Wageningen Academy en het Wageningen Centre for Development Innovation (WCIDI) biedt Wageningen University & Research cursussen, trainingen en postacademische opleidingen aan voor professionals in het bedrijfsleven, overheid en semi-overheid (zie 2.6.3.6).

Het onderwijs en onderzoek richten zich op het domein van 'gezonde voeding en leefomgeving' (zie 2.3.2 Domein). Het opleidingsaanbod voor de meer dan 12.000 campusstudenten bestond in 2018/2019 uit dertien Nederlandstalige bacheloropleidingen, zes Engelstalige bacheloropleidingen en 30 Engelstalige masteropleidingen op het gebied van Agrotechnologie en Voedingwetenschappen, Dierwetenschappen, Omgevingswetenschappen, Plantenwetenschappen en Maatschappijwetenschappen (bijlage 1, tabel B1.1).

Drie van deze studieprogramma's worden gezamenlijk met andere hogere onderwijsinstellingen verzorgd: de bacheloropleiding Tourism met de NHTV in Breda, de masteropleiding Water Technology (MWT) met de Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Twente en Wetsus in Leeuwarden, de masteropleiding Metropolitan Analysis, Design and Engineering (MADE) wordt aangeboden samen met de Technische Universiteit Delft onder de paraplu van het Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions (AMS). Drie masteropleidingen hebben een parttime, online specialisatie, waardoor studenten over de hele wereld de mogelijkheid krijgen om een volledige master te behalen en studie en werk te combineren.

Naast deze door de NVAO geaccrediteerde en publiek-gefinancierde opleidingen, biedt Wageningen University open en online onderwijs, zoals Massive Open Online Courses (MOOC's) en professionele online cursussen.

Het Wageningse onderwijs is multidisciplinair en, vooral in de MSc-fase, sterk internationaal van karakter wat betreft het curriculum en de samenstelling van de populatie campusstudenten. De 'International Classroom' is het instrument om studenten op te leiden om in een internationale context te werken en de onderwijskwaliteit verder te versterken.

Vorm en inhoud van het onderwijs in de BSc- en MSc-opleidingen worden jaarlijks geactualiseerd en herzien in de 'onderwijswijzigingsronde'. De Board of Education, het opleidingsbestuur van alle door NVAO geaccrediteerde programma's aan Wageningen University, stelt de programma's van de opleidingen vast vanuit haar verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en studeerbaarheid van de opleidingen.

In 2018 is een start gemaakt met de implementatie van de 'Vision for Education' (2017) met als missie voor het Wageningse onderwijs: *"We educate students to become academic professionals, who can contribute to sustainable solutions for existing and future complex issues in the domain of 'healthy food and living environment' all over the world, and who take their social, personal and ethical responsibilities seriously."*

---

Er zijn daarbij drie belangrijke pijlers voor de ontwikkeling van het onderwijs gedefinieerd:

1. Wetenschappelijke kennis van hoge kwaliteit.
2. Een rijke leeromgeving, waarin ontwikkeling van kennis, vaardigheden en houding gecombineerd worden aangeboden.
3. Flexibele en persoonlijke leerpaden.

Ten behoeve van de permanente aandacht voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs en de opleidingen is Wageningen University lid van diverse koepels en organisaties die relevant zijn voor haar domein:

- Academic Cooperation Association (ACA)
- Euroleague for Life Sciences (ELLS)
- European University Association (EUA)
- Association for European Life Science Universities (ICA)
- Netherlands Universities' Foundation for International Cooperation (NUFFIC)
- Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)
- Organisatie Bologna Process
- Platform International Education (PIE)
- Platform EdX (MOOC provider and online learning platform)
- Vereniging van Universiteiten (VSNU)

## 2.4.2 Highlights

### Onderwijsinnovatie

In 2018 is € 850.000 verdeeld over 36 voorstellen voor verbetering van het onderwijs: uiteindelijk zijn 22 innovatievoorstellen voor vakken gehonoreerd, elf voor programma's en drie voor generieke projecten (de implementatie van LabBuddy, de invoering van peer-review en een experiment met het automatisch nakijken van open vragen). Aanvragers die doorgingen naar de tweede ronde hebben onderwijskundig advies en feedback op hun voorstel gekregen. De indieners van de gehonoreerde projecten hebben de voorstellen aan elkaar gepresenteerd en projecten uit voorgaande jaren zijn beschikbaar op de [website van 4TU](#). De leerstoelgroep Education and Learning Sciences (ELS) gaat onderzoek doen naar de effectiviteit van de onderwijsinnovatieprojecten en op de jaarlijkse docentendag worden de resultaten van onderwijsinnovatie gepresenteerd.

### Open en online onderwijs

In 2018 is gewerkt aan negen nieuwe MOOCs: op het gebied van voeding (drie), duurzaam toerisme (twee), landschap (twee), biobased economy (één) en over de productie en marketing van bier in het kader van 100 jaar Wageningen University & Research in samenwerking met BSc-studenten. De totale Wageningse portfolio bestaat daarmee uit 27 online courses. Het aantal deelnemers, afkomstig uit een groot aantal landen, is in 2018 gegroeid met 10% tot ruim 154.000. Het totale aantal deelnemers dat aan één of meer MOOCs heeft deelgenomen bedroeg in 2018 inmiddels meer dan 500.000. Vanuit Wageningen University & Research zijn ruim 100 docenten betrokken bij de online courses. Verder hebben in 2018 155 reguliere 'degree' studenten een MOOC gevolgd, examens gedaan en studiepunten behaald aan één van de partneruniversiteiten in het 'virtual exchange' programma. Het aantal studenten dat deelneemt aan de drie online MSc-programma's (Food Technology, Nutrition & Health en Plant Sciences) groeit gestaag en bedraagt nu ruim 100.

### Nieuwe opleidingen

Van de Nederlandstalige BSc-opleidingen van Wageningen University worden er vanaf september 2018 voortaan vijf in het Engels aangeboden. Daarmee komt het totaal aantal Engelstalige BSc-opleidingen op zes. Daarmee is ook een groep internationale BSc-studenten ingestroomd in het onderwijs van Wageningen University. Tevens is de masteropleiding Biobased Sciences gestart.

### Extended Daytime Schedule

In september 2018 is het verlengde collegerooster (EDS) van start gegaan, onderdeel van een set van samenhangende maatregelen om flexibel in te kunnen spelen op de verwachte stijging van het aantal studenten. De onderwijsruimten op De Dreijen blijven tijdelijk in gebruik en op de campus wordt een modulair onderwijsgebouw gebouwd.



---

## **Kwaliteitsafspraken**

Per universiteit worden er voor de periode 2019- 2024 'kwaliteitsafspraken' gemaakt over de besteding van de middelen die zijn vrijgekomen door het wegvallen van de basisbeurs. Dit om er voor te zorgen dat ze, in lijn met het regeerakkoord, ingezet worden voor verbetering van de onderwijskwaliteit. Ook Wageningen University heeft een kwaliteitsafpraak ontwikkeld en de medezeggenschap heeft er begin januari 2019 mee ingestemd. Een belangrijk deel van de middelen gaat naar de leerstoelgroepen en 'sciences groups' voor de realisering van de door Wageningen University gekozen thema's: kleinschalig en intensief onderwijs, meer en betere begeleiding van studenten, onderwijsdifferentiatie, goede onderwijsfaciliteiten en professionalisering van docenten. In de loop van 2019 zal de kwaliteitsafpraak van Wageningen University worden getoetst en in 2024 jaar zal een evaluatie plaatsvinden, beide georganiseerd door de NVAO. Zie verder 2.4.5.1 (Studievoorschotmiddelen).

## **Comenius Leadership programma: Boundary Crossing**

Eind april werd bekend dat Wageningen University & Research een Comenius Leadership beurs heeft verworven. Binnen het project wordt bekeken hoe Wageningen University haar studenten nog beter kan opleiden en ondersteunen in het opdoen van Boundary Crossing Skills op het vlak van interculturele, interdisciplinaire en transdisciplinaire samenwerking. Daarbij gaat het om zowel vak-, curriculum- als universiteitsniveau voor de ondersteuning door onderwijsbeleid. Er zijn onderzoekers en docenten uit alle Sciences Groups bij betrokken.

## **Student Challenge 'Design the Ultimate Urban Greenhouse'**

In januari 2018 zijn 23 van de 40 aangemelde internationale, interdisciplinaire en zeer gemotiveerde teams aan hun missie begonnen: het ontwerpen van de ultieme stedelijke kas voor de herontwikkeling van het Amsterdamse Bajes Kwartier (voormalige Bijlmer bajes). Uiteindelijk hebben veertien teams de finale gehaald en zijn op 28 augustus in Wageningen baanbrekende concepten voor de vakjury gepitcht. De finalisten kwamen uit China, V.S., Tsjechië, Duitsland, Italië en Nederland, waaronder zes Wageningse teams. De hoofdprijs, voor het 'Plan Open Bajes' van Wageningen University & Research - team 'GreenWURks', bestond uit een bedrag van € 10.000, te besteden aan het verder ontwikkelen van hun concept. De volgende editie van de Greenhouse Challenge zal plaatsvinden in 2020 en de werkgroep gaat op zoek naar een geschikte locatie in China. In 2019 zal een innovatiewedstrijd worden georganiseerd rondom de eiwittransitie.

## **IT in onderwijs**

In 2018 hebben aanbestedingen plaatsgevonden voor de leeromgeving van Wageningen University en voor een nieuw Student Informatiesysteem (SIS). Voor een nieuwe elektronische leeromgeving (het huidige Blackboard), is samen met docenten en studenten gekozen voor het pakket Brightspace. Als nieuw SIS is gekozen voor het pakket Osiris. Verder is gestart met de ontwikkeling van één ingang tot informatie over studie en sociale activiteiten, dat tevens een ingang biedt tot vakapplicaties, een nieuwe digitale community voor studenten. Ook is gewerkt aan het mogelijk maken van studeren 'anytime, anywhere' op basis van 'Bring Your Own Device' (BYOD), door vakapplicaties ter beschikking te stellen voor eigen laptops van studenten. Vanaf medio 2019 zal een ondersteunend laptopaanbod gerealiseerd zijn.

## **Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT**

De VSNU, de Vereniging Hogescholen en SURF zijn in november 2018 gestart met een 'Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT' met als doel flexibel studeren mogelijk te maken, technologie in te zetten om studenten slimmer en beter te laten leren en om de aansluiting van afgestudeerden op de arbeidsmarkt te verbeteren. Wageningen University heeft besloten in te zetten op de thema's Flexibilisering van het Onderwijs, Samenwerking met EdTech en Naar Digitale Leermiddelen.

## **Dies Natalis, Teacher of the Year en Opening Academisch Jaar**

Met de viering van de 100<sup>e</sup> Dies Natalis op 9 maart 2018 is het 100-jarig jubileum geopend. De dies had als thema: 'Unravelling Life, Wisdom & Wonder'. Belangrijkste spreker was chemicus professor Lee Cronin van de University of Glasgow. Ter ere van de gelegenheid zijn eredoctoraten uitgereikt aan

---

Katrina Brown (Universiteit van Exeter), Carl Folke (Universiteit van Stockholm), Eugene Koonin (NCBI en NIH, VS) en Fusuo Zhang (China Agricultural University).

De 'Teacher of the Year Award' 2018 van het University Fund Wageningen (UFW) is op 24 april 2018 toegekend aan dr.ir. Henry van den Brand, universitair hoofddocent Adaptatiefysiologie van het departement Dierwetenschappen.

Rector prof. Arthur Mol opende op 3 september 2018 het academisch jaar 2018-2019. De opening had als thema 'Food and Agriculture: Europe and the World'. Premier Rutte, EU-commissaris voor Agriculture and Rural Development Phil Hogan en twee jonge wetenschappers van Wageningen University & Research -Milou van de Schans en Janna Barel- spraken de aanwezigen toe.

### 2.4.3 Resultaten en rendementen

Het rendement (studiesucces) van de masteropleidingen is na twee jaar 43% en na drie jaar 82%. Dit is min of meer gelijk aan voorgaande jaren. In de bacheloropleidingen is het rendement na drie jaar gedaald van 41 naar 37%, terwijl het rendement na vier jaar juist is gestegen van 75 naar 76%.

Voor het veertiende jaar op rij is Wageningen University in de Keuzegids Universiteiten van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie uitgeroepen tot de beste universiteit in Nederland. Dertien van de negentien bacheloropleidingen krijgen het predicaat 'Topopleiding' vanwege het hoogste studiesucces, de meeste tevreden studenten (specifiek over de inhoud, docenten, contacturen en studeerbaarheid van de opleiding) én de beste beoordelingen van de NVAO. Als enige universiteit ontvangt Wageningen de totaalscore ++.

In prominente internationale rankings als Times Higher Education, ARWU en QS eindigde Wageningen University in 2018 steeds hoog, ook al zijn dit soms rankings die niet normaliseren voor de formatieve omvang van een instelling. In rankings die onderscheid maken naar deelgebied, bezet Wageningen University de eerste plaats op de deelgebieden Agriculture (QS, Taiwan NTU Ranking, ARWU en US Best Global Universities Rankings), Food Science & Technology (ARWU) en op deelgebied Plant and Animal Sciences (Best Global Universities Rankings). In de Taiwan NTU Ranking werd Wageningen University tweede op het deelgebied Plant and Animal Sciences. Ook op het deelgebied Environment/Ecology wist Wageningen University zich uitstekend te manifesteren (Taiwan NTU-1, QS-8 en US Best Global-2).

Volgens de UI GreenMetric University Ranking, dat zich richt op beleid en voorzieningen in relatie tot een groene campus en duurzaamheid, mocht Wageningen University & Research zich in 2018 wederom de meest groene instelling ter wereld noemen. Tenslotte werd aan de Wageningen University & Research bij een nationale peiling van Elsevier onder Nederlandse universiteiten een tweede plek toegekend waar het de algehele maatschappelijke impact betreft en een eerste plek waar het specifiek om samenwerking ging.

### 2.4.4 Kwaliteitszorg

#### **Intern**

De vak- en programmaevaluaties leveren docenten, opleidingsdirecteuren, leerstoelhouders en examencommissies belangrijke informatie over de kwaliteit van het onderwijs. In 2017/2018 is het nieuwe programma voor de online studentevaluaties Programme and Course Evaluations (PaCE) verder uitgebouwd. De integratie in MyPortal (het gepersonaliseerde, digitale portaal voor informatie over onderwijs) is gerealiseerd. De mogelijkheid om feedback te geven op de resultaten van de evaluaties aan enerzijds studenten en anderzijds de opleidingsdirecteur en hoogleraar, heeft positieve effecten op de respons. Studenten waarderen de feedback op de evaluaties en de NSE-score over terugkoppeling op de evaluatieresultaten is significant hoger. Al met al geeft PaCE een belangrijke impuls aan het kwaliteitszorgproces. De respons op de vakevaluaties is over het algemeen voldoende: gemiddeld 32%.

De resultaten van de BSc-eerstejaars evaluatie over het jaar 2017/2018 waren opnieuw zeer positief; een waardering van gemiddeld 4,0 op een schaal van 5. Van de studenten oordeelt 84% positief op de

---

vraag: "Als je alle aspecten van het eerstejaarsprogramma samenneemt (inhoud, zwaarte, niveau) wat is dan je algemene waardering?" Van de eerstejaars zou 98% aan VWO-scholieren aanraden om hun opleiding aan Wageningen University te volgen. De data van de verschillende kwaliteitsinstrumenten worden door opleidingsdirecteuren en -commissies besproken om te kijken of en hoe de programma's kunnen worden verbeterd. De opleidingscommissies formuleren op basis daarvan verbeteringsplannen voor het programma. Ze rapporteren die aan de Board of Education, die op zijn beurt de raad van bestuur informeert.

### **Extern**

Het jaar 2018 heeft in het teken gestaan van twee activiteiten: de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) van de NVAO en de voorbereiding van in totaal ruim 40 programma-accreditaties.

Voor de instellingstoets heeft een internationaal panel Wageningen University in januari bezocht. Het panel heeft positief geoordeeld: Wageningen University heeft een adequaat intern kwaliteitszorgsysteem, dat in samenhang met de kwaliteitscultuur de realisatie verzekert van de Wageningse visie op goed onderwijs. Ook wat betreft duurzaamheid en internationalisering oordeelde het panel positief. Omdat Wageningen University de ITK heeft behaald, kan het bij de opleidingsvisitaties gebruik maken van het beperkte beoordelingskader. Inmiddels is gestart met de uitwerking van de aanbevelingen van het panel: het SMARTer maken van doelstellingen, aandacht voor de positie van de opleidingsdirecteur en voor de werkdruk van de examencommissies.

Op basis van de NVAO-toets is aan Wageningen University het certificaat Internationalisering van het European Consortium for Accreditation in higher education (ECA) toegekend, hetgeen de positie als internationale universiteit onderstreept. Tevens is door de NVAO aan Wageningen University het predicaat duurzaamheid toegekend.

Van januari 2018 t/m januari 2019 zijn 41 opleidingen gevisiteerd voor een her-accreditatie. Het grootste deel van deze opleidingen (28) vormde met elkaar het Wageningse visitatiecluster 'Life Sciences and Natural Resources'. Andere opleidingen gingen mee in landelijke clusters van opleidingen: Leisure and Tourism, Milieuwetenschappen, Aardwetenschappen, Communicatiewetenschappen, Gezondheidswetenschappen, Development Studies en Scheikunde. Voor elke opleiding is een zelfevaluatie geschreven, waar een SWOT-analyse door studenten deel van uitmaakte. Alle opleidingen zijn met een voldoende of goed beoordeeld. De Msc Leisure, Tourism and Environment heeft zelfs het eindoordeel 'excellent' gekregen. In januari 2019 vindt nog een her-accreditatie plaats bij acht opleidingen. Daarmee is dan de derde cyclus van de programma-accreditaties afgerond. De vierde cyclus zal vervolgens in 2021/2022 van start gaan. In 2018 heeft ook de eerste accreditatie van Msc Biobased Sciences plaatsgevonden, dat tot een positief advies onder voorwaarden heeft geleid.

## **2.4.5 Financiering**

Het onderwijs van Wageningen University wordt gefinancierd vanuit de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek, dat bestaat uit een rijksbijdrage van € 202,5 mln. en de opbrengsten aan college- en cursusgeld van € 37,8 mln., samen ruim € 240 mln. Evenals in de jaren 2014-2017 is in 2018 de rijksbijdrage 'afgebufferd' op een maximale stijging van 2%. Ondanks het feit dat de bekostiging van het groene onderwijs al per 1 januari 2018 is overgeheveld naar het ministerie van OCW, waren in 2018 nog de oude bekostigingsafspraken van de ministeries van EZK en LNV van toepassing. In deze afspraken was de afbufferingsmethodiek vastgelegd.

De bekostigingsparameters in het model dat de rijksbijdrage voor Wageningen University berekent - ingeschrevenen, graden en promoties - zijn zodanig gestegen dat het afgebufferde bedrag op circa € 12 mln. uitkomt. De externe bekostiging van het onderwijs is daardoor niet evenredig meegestegen met de studentenaantallen. Toch heeft Wageningen University ook in het afgelopen jaar vastgehouden aan de interne systematiek, waarbij de onderwijsmiddelen worden toegewezen op basis van het daadwerkelijk gegeven onderwijs.

Het jaar 2018 is het laatste jaar geweest dat de rijksbijdrage van Wageningen University is afgebufferd. Vanaf 1 januari 2019 komt de afbuffering te vervallen en draait Wageningen University volledig mee in het WO-bekostigingsmodel van het ministerie van OCW.

#### 2.4.5.1 Studievoorschotmiddelen

In onderstaande tabel is de rapportage over de inzet van de studievoorschotmiddelen in 2018 weergegeven, waarbij de structuur van de kwaliteitsafspraken is aangehouden (zie ook 2.4.2). De medezeggenschap heeft met deze inzet ingestemd.

**Tabel 2.9** Inzet studievoorschotmiddelen 2018

Inzet Studievoorschotmiddelen 2018 (in € 1000)	Begroot 2018	Realisatie 2018
T.b.v. kleinschalig onderwijs		
<i>Thesis support</i> *)	1.671	1.671
<i>Decentrale beleidsruimte tbv onderwijsintensivering</i> *)	500	500
Meer en betere begeleiding van studenten		
<i>Student counselling</i>	50	5
Inzet op talentontwikkeling, binnen en buiten de studie		
<i>Student Challenges</i>	284	243
<i>General skills / talent development</i> **)	300	38
Passende en goede onderwijsfaciliteiten		
<i>My Workspace</i>	220	13
Verdere professionalisering docenten		
<i>PhD skills training</i> **)	150	44
Reduction overspent	-120	-
<b>Totaal inzet Studievoorschotmiddelen 2018</b>	<b>3.055</b>	<b>2.514</b>

\*) Realisatie op basis van de bestemde middelen aan de departementen

\*\*) Bij deze projecten is de personele inzet niet op de betreffende projecten geboekt. De omvang hiervan is ca. € 0,1 mln. geweest

Toelichting:

**Kleinschalig onderwijs**

De leerstoelgroepen binnen de Sciences Groups hebben in 2018 in totaal € 1,7 mln. aan extra middelen ter beschikking gekregen voor de begeleiding van studenten die een thesis doen. Door de toenemende studentenaantallen is er meer druk op die begeleiding ontstaan. Daarnaast hebben de Sciences Groups in totaal k € 500 ontvangen om knelpunten in de staf van leerstoelgroepen op te lossen. Met deze middelen zijn bijvoorbeeld contracten iets uitgebreid of is een onderwijsondersteuner aangesteld voor een cluster van leerstoelgroepen.

**Meer en betere begeleiding van studenten**

In 2018 is gestart met een stresspreventieproject voor studenten. Daartoe is het team van studentenpsychologen uitgebreid.

**Inzet op talentontwikkeling**

In 2018 heeft voor de eerste keer een Student Challenge plaatsgevonden, georganiseerd door Wageningen University & Research (zie 2.4.2). Daarnaast zijn twee projecten gestart voor skills ontwikkeling van studenten: een project gericht op schrijfvaardigheden en een project gericht op groepswerk in divers samengestelde groepen.

**Onderwijsfaciliteiten**

Er is gewerkt aan een nieuwe studentenwerkplek op basis van 'study anytime anywhere', vanwege het gebruik van eigen apparatuur door studenten, ook wel bekend onder de noemer 'Bring Your Own Device' (BYOD) (zie 2.4.2). In 2018 heeft de voorbereiding op investeringen in apparatuur en licenties plaatsgevonden.

## Professionalisering docenten

PhD's doen niet alleen onderzoek, maar zijn ook vaak bij het onderwijs betrokken, onder andere in de vorm van begeleiding van studenten die een thesis doen. Voor deze PhD's is een training ontwikkeld die hen in staat stelt om studenten op een meer professionele manier te begeleiden.

Bij een aantal projecten heeft slechts beperkte uitputting van de beschikbare middelen plaatsgevonden. Dit wordt merendeels veroorzaakt doordat deze projecten nog in de opstartfase zitten, aanstellingen pas later in het jaar gerealiseerd zijn (bijv. studentpsycholoog) en er in de voorbereidingsfase nog maar beperkt specifieke kosten gemaakt zijn (bijv. onderwijsfaciliteiten).

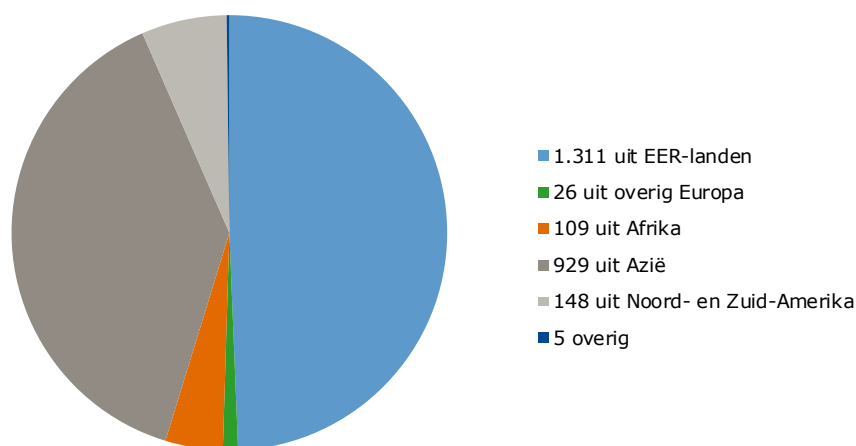
## 2.4.6 Studenten

### 2.4.6.1 Studentenaantallen

De belangstelling voor de BSc-opleidingen van Wageningen University is in 2018 opnieuw toegenomen, zij het minder dan in de afgelopen jaren. De groei bedraagt ruim 2%. Wat opvalt is dat de Nederlandse instroom in de bacheloropleidingen met 1% is gedaald, terwijl de buitenlandse instroom meer dan verdubbeld is (van 37 naar 86 studenten). Dit laatste heeft alles te maken met de overgang van vijf bacheloropleidingen van Nederlands- naar Engelstalig. De instroom in de MSc-opleidingen is met 3% gegroeid, wat voor een groot deel komt door een groei in het aantal doorstromers vanuit de BSc-opleidingen.

Op peildatum 1 oktober 2018 was 3% van de BSc-studenten niet-Nederlands: 203 op een totaal van 5902 studenten. 40% van deze studenten heeft de Duitse nationaliteit en 11% de Belgische. Bij de MSc-studenten heeft 38% een niet-Nederlands paspoort: 2331 op 6105, verdeeld over 106 nationaliteiten. De belangrijkste herkomstlanden zijn China (498), Duitsland (246), Italië (242), Griekenland (177), Indonesië (161), Spanje (119) en India (91).

Alle MSc-opleidingen zijn Engelstalig en worden verzorgd voor niet-Nederlandse en Nederlandse studenten gezamenlijk.



**Figuur 2.1** Verdeling van de 2528 buitenlandse studenten (BSc en MSc) aan Wageningen University naar continent, peildatum 1 oktober 2018 (excl. uitwisselingsstudenten)

### 2.4.6.2 Studie- en studentenbegeleiding

Met het oog op een goede studievoortgang biedt Wageningen University haar studenten studiebegeleiding door studieadviseurs en studentenbegeleiding door studentendecanen en -psychologen.

In lijn met het strategisch plan 2019-2022 zijn in 2018 kwaliteitsafspraken gemaakt over de versterking van de begeleiding en ondersteuning van studenten. Het stresspreventieproject is gestart en ook docenten worden voorbereid op het omgaan met welzijnsvraagstukken van studenten. De

---

personele capaciteit van studieadviseurs en studentpsychologen wordt uitgebreid. Verder is besloten het trainingsaanbod voor studenten te vergroten en deze omwille van de herkenbaarheid in een trainingscentrum te bundelen.

In 2018 heeft het studentendecanaat 1695 gesprekken gevoerd en 1528 e-mails beantwoord. Daarnaast zijn er 158 schriftelijke verzoeken afgehandeld. Een toenemend aantal vragen is per e-mail of digitaal afgehandeld. Het aantal studenten dat een gesprek aanvraagt met een decaan blijft stabiel. Wat betreft de inhoud van de gesprekken valt op dat steeds meer studenten zich melden met een klacht rond studiebegeleiding en vooral over thesisbegeleiding. Waarschijnlijke oorzaak is dat het aantal studenten per thesisbegeleider is toegenomen. Verder valt op dat er minder gesprekken hebben plaatsgevonden met studenten met een functiebeperking: veel aanvragen rond functiebeperking (met name in geval van dyslexie) worden schriftelijk afgehandeld. Een ander opvallend punt is de toename van het aantal studenten met RSI naar 5%. De decanen signaleren dat studenten met een bestuursfunctie relatief vaak RSI krijgen.

Het aantal studenten dat een gesprek aanvraagt met een studentendecaan is stabiel gebleven, terwijl het aantal studenten dat een gesprek aanvraagt met een psycholoog sterk is gestegen. In 2018 hebben de psychologen met 1010 studenten een of meerdere gesprekken gevoerd, dat is ruim 15% meer dan in het jaar daarvoor (875). Ook procentueel stijgt het aantal. Vooral de eerste twee maanden van het studiejaar 2018-2019 (september en oktober) gaven 30% meer aanmeldingen te zien dan in dezelfde maanden een jaar eerder. In totaal hebben er 1933 individuele gesprekken plaatsgevonden (in 2017 waren dit er 1741). De aard van de hulpvragen waarmee studenten bij de studentpsychologen aankloppen is redelijk stabiel over de afgelopen jaren. Bij de aan de studie gerelateerde problemen zijn studiestress, faalangst, discipline- en afstudeerproblemen de meest voorkomende. In de categorie persoonlijke problemen blijft depressiviteit veruit de grootste hulpvraag. In deze categorie valt verder de sterke toename op van het aantal studenten dat zich aanmeldt met problemen die ervaren worden in het gezin van herkomst. Hierbij kan gedacht worden aan conflicten in de familie, lichamelijke of psychiatrische problemen van ouders, broers of zussen waar studenten zich medeverantwoordelijk voor voelen.

#### **2.4.6.3 Dienstverlening studenten**

Wageningen University hecht grote waarde aan een goede dienstverlening aan studenten. Voor het grootste deel wordt daarin voorzien door het Studenten Service Centrum (SSC). Dit is gehuisvest in het Forumgebouw en studenten kunnen er terecht voor informatie over onder andere inschrijving, toelating, collegegeld, cijferlijsten en afstuderen. Studenten kunnen ook bij het SSC terecht voor juridisch advies over studie-gerelateerde zaken, advies bij studievertraging of hulp van een psycholoog.

In 2018 is extra aandacht besteed aan het verbeteren van de communicatie met studenten over de belangrijkste administratieve handelingen. Zo is een specifieke campagne opgezet rond de jaarlijkse 'herinschrijving' via Studielink. Hierdoor is het aantal studenten, dat zich vergat opnieuw in te schrijven, geminimaliseerd. In 2018 is de website voor huidige studenten verbeterd. Er wordt meer gedacht vanuit de vraag van de student dan vanuit het aanbod van SSC.

Dienstverlening aan studenten vindt plaats via de telefoon, online (website), het studentcontact-systeem en de balie. Met name het aantal vragen dat SSC binnen kreeg via het studentcontact-systeem is enorm gestegen; er zijn er in 2018 ruim 240.000 op deze manier beantwoord.

#### **2.4.6.4 Studentenvoorzieningen**

Wageningen University vindt het belangrijk dat studenten ook naast hun studie actief zijn, al of niet in universitair verband. Ze ondersteunt allerlei extra-curriculaire activiteiten van studenten- en andere organisaties: studentenverenigingen, studieverenigingen, sport- en culturele verenigingen, organisaties op het gebied van 'social responsibility', duurzaamheid, ondernemerschap, skills e.d. Op die manier wordt een breed scala aan voorzieningen gerealiseerd terwijl studenten ervaring opdoen met de organisatie ervan. Studenten spelen ook een cruciale rol in de voorbereiding van de introductieweken voor nieuwe studenten (in augustus en in februari) en bij de organisatie en ondersteuning van sportbeoefening door studenten.

De Sportstichting van Wageningen University, SWU Thymos, bevordert het sportklimaat voor studenten van de universiteit en van hogeschool Aeres in Wageningen door allerlei evenementen te organiseren en interne competities te verzorgen. De Stichting heeft een studentenbestuur en behartigt de belangen van de sportende student, zowel van de individuele sporter als van de leden van de 29 studenten-sportverenigingen. In 2018 zijn de Quidditch Vereniging, Wageningen Werewolves en de Zweefvliegclub Deelen aangesloten als erkende sportvereniging.

In juni van het jubileumjaar heeft het Groot Nederlands Studenten Kampioenschap (GNSK) plaatsgevonden in Wageningen. Meer dan 15000 studenten uit heel Nederland hebben hun sport beoefend; in het stedenklassement heeft Wageningen een knappe tweede plaats behaald.

Sports Centre De Bongerd (SCB) is hét sportcentrum voor studenten en medewerkers van Wageningen University & Research. Alle studenten en medewerkers van Wageningen University & Research kunnen er tegen gereduceerde prijzen sporten en bewegen. SCB biedt een sportprogramma van hoge kwaliteit met een breed sport- en activiteitenaanbod en in- en outdoor-faciliteiten op topniveau. De aanbesteding van een nieuwe inpandige klimmuur is in 2018 gestart: oplevering in 2019. Bewegen en sporten wordt op allerlei manieren gestimuleerd. Het project 'Bottoms Up' (2017), dat erop gericht is studenten minder te laten zitten, begint een succes te worden. Er worden nu YouTube filmpjes gemaakt van maximaal twee minuten die tijdens colleges kunnen worden vertoond. Voor medewerkers wordt gewerkt aan het project PauseXpress. Sinds het academisch jaar 2016/2017 is het klantenbestand met meer dan 1000 studenten toegenomen. Door het Extended Daytime Schedule is de drukte in de fitness meer verspreid over de gehele dag.

#### 2.4.6.5 Profileringsfonds

In het Profileringsfonds Wageningen University is een aantal regelingen ondergebracht om studenten financieel te ondersteunen:

1. De FOS-regeling (Financiële Ondersteuning Studenten voor overmacht, erkende bestuursactiviteiten en topsport).
2. Wageningen University studiefinanciering voor studenten in de tweejarige masteropleidingen Social Sciences (MCS, MDR, MID en MME) met recht op Nederlandse studiefinanciering.
3. Wageningen University Fellowship Programme: beurzen & waivers voor niet-EERstudenten.
4. Sociaal Noodfonds.

**Tabel 2.10** Verantwoording profileringsfonds Wageningen University 2018

Categorie	Aantal aangevraagd	Aantal uitgekeerd	Totaal uitgekeerd (€)	Gemiddelde uitkering (€)	Totale duur (mnd)	Gemiddelde duur (mnd)
1. FOS-regeling <sup>1)</sup>						
1.1 Overmacht	112	112	122.733	1.096	325,5	2,9
1.2 Bestuur/ medezeggenschap	425	425	570.870	1.334	1741,1	4,1
1.3 Topsport	5	5	4.948	990	16,5	3,3
<b>Totaal FOS</b>	<b>542</b>	<b>542</b>	<b>698.551</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>2083</b>	<b>n.v.t.</b>
2. Social Sciences masters, 2-jarig <sup>2)</sup>	82	75	290.832	3.878	923	12
3. Fellowships <sup>3)</sup>						
3.1 WUFP beurzen <sup>4)</sup>	n.v.t.	56	626.000	11.179	672	12
3.2 WUFP tuition fee waivers <sup>4)</sup>	n.v.t.	505	965.000	1.910	4.320	8,5
4. Sociaal Noodfonds <sup>1)</sup>	1	1	671	671	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal incl. WUFP</b>	<b>625</b>	<b>1.179</b>	<b>2.581.054</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>n.v.t.</b>
<b>Totaal incl. WUFP</b>		<b>618</b>				

<sup>1)</sup> EER + niet-EER

<sup>2)</sup> EER

<sup>3)</sup> Niet-EER

<sup>4)</sup> WUFP: selectie uit toegelaten MSc-studenten

---

Toelichting:

1. Van de FOS-regeling hebben 542 studenten gebruik gemaakt, waarvan 28 niet-EER studenten: zestien vanwege overmacht en twaalf vanwege erkende bestuursactiviteiten. Het aanvraagproces is zo ingericht dat alleen aanvragen gedaan kunnen worden door studenten die daadwerkelijk in aanmerking komen voor de regeling (studentendecaan, hoofd universitair sportcentrum).
2. Op de Regeling Social Sciences Masters, tweejarig, hebben 82 studenten een beroep gedaan. Vanwege het wegvallen van de basisbeurs kwamen zeven van de 82 studenten niet meer voor de regeling in aanmerking.
3. Voor het Wageningen University Fellowship Programme (WUFP) komen alleen niet-EER studenten in aanmerking. In 2018 ging het om 28 nieuwe beurzen ter grootte van maximaal het instellingscollegegeld voor getalenteerde studenten met een totale waarde van € 520.800 en vijf volledige beurzen voor getalenteerde Afrikaanse studenten, met een waarde van € 165.500. De genoemde bedragen gelden voor het eerste jaar. Daarnaast zijn er uitgaven gedaan voor lopende beurzen die in 2017 zijn gestart (23 stuks). De totale uitgaven uit het WUFP belopen in 2018 k€ 626. De totale uitgaven voor het WUFP bedroegen in 2018 k€ 1591. Dit is inclusief kortingen en optoppingen voor beurzenprogramma's en voor bilaterale overeenkomsten.
4. De gift uit het Sociaal Noodfonds was voor een vliegticket voor een niet-EER student voor een onvoorziene tussentijdse terugkeer naar huis.

#### **2.4.6.6 Internationale uitwisseling**

In 2018 is het aantal uitgaande exchange studenten opnieuw gestegen. Exchange is van toegevoegde waarde omdat de Wageningen University studenten ontvangt van gerenommeerde partners uit landen die anders niet snel bij Wageningen University zouden komen studeren en om deze studenten de mogelijkheid te kunnen bieden om bij gerenommeerde internationale instellingen te gaan studeren.

Voor het academisch jaar 2018/2019 heeft Wageningen University een recordbedrag aan Erasmus+ gelden toegekend gekregen. Om die reden is extra ingezet op promotie van het beurzenprogramma via Facebook, Instagram en extra promotie evenementen. Dit jaar hebben we voor het eerst ook een klein aantal Erasmusbeurzen toegewezen gekregen voor Lincoln University (Nieuw Zeeland) en The Hebrew University of Jerusalem (Israël), voor zowel uitgaande als inkomende studenten.

In 2018/2019 zijn 464 Wageningen University studenten voor studie op uitwisseling gegaan. Hiervan 350 met een Erasmus+ beurs, negen naar Zwitserland met een Zwitserse beurs en 105 naar non-EU bestemmingen. In vergelijking met het aantal studenten dat zich voor de selectie gemeld had, hebben we 87% daadwerkelijk uit kunnen sturen. De overige 13% is tijdens de selectie afgefallen, de student heeft zichzelf terug getrokken of voldeed niet aan de voorwaarden (zoals het eerste jaar gehaald voor vertrek). Voor stages zijn tot nu toe 152 beurzen aangevraagd door uitgaande studenten (peildatum 4 februari 2019).

Het aantal inkomende studenten is naar 356 gestegen en daarmee op het gebruikelijke niveau, na een dip in 2017. Inkomende studenten zijn een welkome aanvulling op de diversiteit van nationaliteiten in Wageningen en dragen bij aan het internationale karakter van het onderwijs. De inkomende exchange studenten hebben deelgenomen aan de voor hen bedoelde reguliere activiteiten, zoals de Annual Introduction Days (AID) en de activiteiten van studentenorganisaties zoals IxESN en ISOW. De aankomst van de studenten verloopt soepel. Ze zijn zeer te spreken over de persoonlijke begeleiding door exchange coördinatoren en over de vorm en inhoud van het onderwijs. Sommige studenten stromen na hun uitwisselingsperiode door naar de reguliere opleidingen van Wageningen University & Research.

Er is een aantal nieuwe overeenkomsten met universiteiten gesloten om te kunnen voldoen aan de behoefte aan uitwisselingsmogelijkheden in de verschillende vakgebieden, o.a. met University of Nottingham, University of Helsinki (uitbreiding), Oslo Metropolitan University, University of Łódź en Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne. Om de exchange te bevorderen en contacten te verbeteren heeft het team bezoeken gebracht aan de European Association of International Education conferentie (EAIE, Sevilla) en aan universiteiten, o.a. in Australië, Israël, Bern, Zwitserland (ETH), Zweden (SLU) en Noorwegen (University of Bergen). Daarnaast heeft Wageningen University ook bezoek ontvangen, zoals van de University of Göteborg, hetgeen heeft geleid tot contractuitbreiding.



---

#### 2.4.6.7 Medezeggenschap studenten

Studenten van Wageningen University hebben binnen de universiteit medezeggenschap op verschillende niveaus: in de opleidingscommissies (over inhoud en kwaliteit van de opleidingen), op centraal niveau in de Gezamenlijke Vergadering (GV) en de studentenraad (SR).

De SR bestaat uit twaalf fulltime leden van verschillende fracties en is internationaal samengesteld. De leden van de SR worden ieder jaar door studenten van Wageningen University gekozen voor een termijn van een jaar. Belangrijke onderwerpen die in 2018 op de agenda van de studentenraad stonden -naast de reguliere onderwerpen zoals bijvoorbeeld het Onderwijs- en Examenreglement- zijn het initiatiefvoorstel van de GV en SR om de investeringen, volgend uit de wijziging van de studiefinanciering (invoering leenstelsel), in te zetten ten behoeve van studentenbegeleiding en studievaardigheden (vervolg op bespreking Wageningen University begroting 2018), het Strategisch Plan Wageningen University & Research 2019-2022 en het initiatiefvoorstel van de SR over gratis Nederlandse les voor internationale studenten. De opkomst bij de verkiezingen in 2018 was 37,7%.

#### 2.4.6.8 Beroep en bezwaar

##### *Geschillenadviescommissie*

In 2018 heeft de Geschillen Advies Commissie (GAC) van Wageningen University 24 bezwaarschriften ontvangen. Zestien maal werd bezwaar gemaakt tegen de afwijzing van een aanvraag van een studiebeurs, vier bezwaren waren gericht tegen een beslissing op grond van de regeling 'Extra studiefinanciering voor studenten MCS, MDR, MID en MME', driemaal werd bezwaar gemaakt tegen een beslissing op grond van het Inschrijfbesluit en eenmaal tegen een beslissing op grond van de Regeling Financiële Ondersteuning Studenten.

In 22 zaken was een minnelijke schikking van het geschil mogelijk en hoefde de GAC geen advies uit te brengen aan het college van bestuur. In de overige zaken heeft de GAC eenmaal geadviseerd om het bezwaar kennelijk niet-ontvankelijk te verklaren wegens niet-verschoonbare termijnoverschrijding en eenmaal om het bezwaar ongegrond te verklaren.

##### *College van Beroep voor de Examens*

In 2018 zijn bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) van Wageningen University 43 beroepschriften ingediend. Er waren 29 beroepen gericht tegen een bindend negatief studieadvies. In 24 van deze zaken hebben partijen een minnelijke schikking getroffen en heeft het CBE de zaken derhalve niet inhoudelijk hoeven te behandelen. In vijf zaken heeft het CBE, na de student en de examencommissie te hebben gehoord, het beroep ongegrond verklaard. Van de overige veertien beroepen waren er acht gericht tegen een beslissing om appellant niet toe te laten tot een MSc-opleiding. Vijfmaal werd beroep ingesteld tegen een beoordeling en eenmaal tegen een weigering om een vrijstelling te verlenen. In één zaak is het beroep door het CBE kennelijk niet-ontvankelijk verklaard wegens niet-verschoonbare termijnoverschrijding en is afgezien van het horen van appellant. In elf andere zaken is het CBE evenmin toegekomen aan een inhoudelijke behandeling omdat een minnelijke schikking van het geschil mogelijk was. In twee zaken heeft het CBE, na de student en de examencommissie te hebben gehoord, het beroep gegrond verklaard.

#### 2.4.7 Alumni

Het alumninetwerk van Wageningen University was in 2018 een netwerk van 50.000 afgestudeerden en gepromoveerden, verspreid over ongeveer 150 landen. Via onder andere het in 2017 gelanceerde online engagement platform 'Wageningen University & Research Connect' worden de alumni op de hoogte gehouden van relevante ontwikkelingen binnen Wageningen University & Research en het Wageningse domein. Eind december 2018 telde Wageningen University & Research Connect 8200 leden en 45 landengroepen.

In 2018 hebben wereldwijd ruim 50 alumnbijeenkomsten plaatsgevonden, in het kader van '100 years Wageningen University & Research', vaak georganiseerd in samenwerking met de Nederlandse ambassades en internationale alumni. In Wageningen heeft op 23 juni 2018 een alumnireunie plaatsgevonden voor ruim 2500 bezoekers. Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander was aanwezig om de reünie te openen en heeft een boom geplant op de campus. Op dezelfde dag vond er een

---

wereldwijde dialoog plaats met vijf panels in Noord- en Zuid-Amerika, Afrika, Azië en Europa, waarbij gesproken is over de toenemende wereldbevolking en de toegang tot gezond voedsel in megasteden.

Het Nederlandse alumninetwerk 'Wageningen Ambassadors' bestaat uit 43 vooraanstaande alumni van Wageningen University & Research: kopstukken binnen het bedrijfsleven, kennisinstellingen, niet-gouvernementele organisaties (NGO's) en de overheid. Met hun inzet dragen ze bij aan de verbinding tussen Wageningen University & Research en samenleving. In 2018 hebben de Ambassadors acht projecten ondersteund, waaronder een aantal jubileumactiviteiten, de uitbreiding van het koetshuis in Belmonte Arboretum, de ontwikkeling van 'executive education' door Wageningen Academy en 'leadership skills training' voor Wageningen University -studenten die deelnemen aan het Honours programma.

Alumni en relaties doneren aan het University Fund Wageningen met als doel de groei en bloei van Wageningen University & Research te bevorderen. De donateurs hebben het mogelijk gemaakt dat in 2018 37 studenten uit ontwikkelingslanden in Wageningen konden studeren en dat internationale activiteiten van Wageningse studenten zijn gesteund. Het crowd funding platform heeft voor drie projecten ruim € 35.000 aan donaties opgehaald, ook onder niet-alumni die zich betrokken voelden bij een onderzoeksproject. Het universiteitsfonds heeft ter gelegenheid van het jubileum, samen met donateurs, een carillon geschonken aan de jarige universiteit, dat op 9 november in aanwezigheid van de minister van OCW feestelijk is ingeluid.

#### 2.4.8 Vooruitblik

In 2019 zal Wageningen University de implementatie van de kwaliteitsafspraken ter hand nemen, die moeten leiden tot versterking van de kwaliteit van het onderwijs, versterking van de ondersteuning van studenten en vermindering van de werkdruk bij docenten. In aansluiting hierop zal ook de implementatie van de ambities en doelstellingen uit de 'Vision for Education' voortgezet worden. Beide plannen maken deel uit van het nieuwe Strategisch Plan van Wageningen University & Research voor de periode 2019-2022. Verder zal 2019 in het teken staan van de implementatie van de elektronische leeromgeving Brightspace, de implementatie van het nieuwe SIS Osiris, de implementatie van BYOD voor studenten en de ontwikkeling van een studentenportaal. Ook zal verder gewerkt worden aan de implementatie van aanbevelingen uit de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de aanbevelingen uit de programma-accreditaties die hebben plaatsgevonden in 2018. Naast implementatie van plannen zal ook een volgende stap worden gezet in de ontwikkeling van het 'Education Ecosystem' dat ingaat op het bieden van een samenhangende portfolio op het vlak van campusonderwijs, online onderwijs en onderwijs voor professionals.

## 2.5 Onderzoek

### 2.5.1 Beleid en organisatie

Het onderzoek van Wageningen University wordt uitgevoerd door leerstoelgroepen. Elke leerstoelgroep, onder leiding van een hoogleraar, heeft haar eigen deskundigheidsgebied binnen het domein 'gezonde voeding en leefomgeving'.

Wageningen University heeft het penvoerderschap over zes onderzoeksscholen, die zijn samengebracht in een overkoepelend orgaan; Wageningen Graduate Schools:

- Experimental Plant Sciences (EPS; in feite een landelijke onderzoeksschool)
- Wageningen School of Social Sciences (WASS)
- The C.T. de Wit Graduate School for Production Ecology & Resource Conservation (PE&RC)
- The VLAG Graduate School for Nutrition, Food Technology, Agro Biotechnology and Health Sciences
- Wageningen Institute of Animal Sciences (WIAS)
- Wageningen Institute for Environment and Climate Research (WIMEK; onderdeel van de landelijke onderzoeksschool SENSE, waarvan Wageningen University penvoerder is).

---

Daarnaast neemt Wageningen University deel in de volgende onderzoeksscholen waarvan het penvoerderschap elders ligt:

- Institute for Sustainable Process Technology (ISPT)
- Research Institute and Research School for Economic and Social History (N.W. Posthumus Instituut)
- Graduate School of Polymer Science and Technology (PTN)
- Interuniversity Centre for Educational Research (ICO)
- Nederlands Instituut voor Onderzoek in de Katalyse (NIOK)
- Interuniversitaire Onderzoeksschool Dutch Institute of Systems and Control (DISC).

De Wageningen University onderzoeksscholen hebben drie hoofdtaken: ze zijn verantwoordelijk voor het coördineren, ontwikkelen en faciliteren van het PhD-opleidingsprogramma van Wageningen University, vervolgens dragen ze zorg voor het bewaken, volgen en stimuleren van de kwaliteit en de voortgang van academisch onderzoek (promovendi, postdocs en onderzoekers) en tenslotte stimuleren en coördineren ze een coherent onderzoeksprogramma dat aansluit bij de missie van de onderzoeksschool.

Binnen het onderzoek van stichting Wageningen Research kan onderscheid worden gemaakt tussen Kennis Basisonderzoek (KB), Beleidsondersteunend Onderzoek (BO), Wettelijke Onderzoeks Taken (WOT) en onderzoek binnen de topsectoren.

Het kennisbasisonderzoek wordt voor een belangrijk deel uitgevoerd binnen de Wageningen Research thema's. Deze zijn in 2015 opnieuw gedefinieerd. Ze worden gefinancierd vanuit de kennisbasis-middelen. De programma's van het beleidsondersteunend onderzoek, de wettelijke onderzoekstaken, het topsectorenonderzoek en de contract research zijn inhoudelijk verbonden met deze thema's. De gekozen thema's zijn:

- Sustainable food and non-food production
- Global food and nutrition security
- Healthy and safe food for healthy lives
- System earth management
- Metropolitan solutions
- Biobased circular economy
- Big data, technologies and methodologies
- Social innovation for value creation.

Daarnaast heeft Wageningen University & Research besloten in een aantal onderzoeksthema's extra te investeren. Hiervoor worden strategische middelen van Wageningen University, kennisbasismiddelen van stichting Wageningen Research en R&D-middelen uit de topsectoren gebruikt. De thema's uit het Strategisch Plan 2015-2018 zijn:

- Resource use efficiency
- A global one health
- Resilience
- Metropolitan solutions
- Synthetic biology.

Het beleidsondersteunend onderzoek is ondergebracht in twee programma's: Natuur, Landschap & Platteland en Agro.

De uitvoering van de Wettelijke Onderzoekstaken is ondergebracht in zes programma's:

- Besmettelijke dierziekten
- Voedselveiligheid
- Genetische bronnen
- Natuur en Milieu
- Visserij
- Economische informatievoorziening.

---

Het onderzoek binnen de topsectoren Agro & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen wordt aangestuurd door de Topconsortia voor Kennis & Innovatie (TKI), die speciaal voor deze twee topsectoren zijn ingericht. Programmering gebeurt op basis van de vragen die worden geformuleerd in het kader van de 'gouden driehoek' van bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen per topsector. Uit die vragen komen Publiek Private Samenwerkingsverbanden (PPS-en) voort bij het uitvoeren van projecten en programma's.

## 2.5.2 Internationaal

Om de internationale portfolio te verbreden en te vergroten heeft Wageningen University & Research regio accountmanagers in dienst voor Brussel/Europa, Afrika, Azië, Latijns Amerika en China. Binnen deze gebieden richten de accountmanagers zich op de landen of regio's die voor Wageningen University & Research het meest relevant zijn.

Brussel/Europa is voor Wageningen University & Research speciaal van belang omdat een fors deel van de onderzoeksmiddelen via Brussel verdeeld wordt. Wageningen University & Research zet zich in om onderzoekers zo goed mogelijk te assisteren bij het verwerven van die middelen, met name die afkomstig zijn van het DG-RTD en DG-Agri (Horizon 2020-middelen). Andere DG's in Brussel worden steeds belangrijker voor de Wageningen University & Research. Daartoe wordt relatiebeheer verbreed naar DG Environment, DG CLIMA, DG CONNECT, DG SANTE, en DG DEVCO. In dat kader ondersteunt Wageningen University & Research partijen in Brussel bij het ontwikkelen en implementeren van beleid en denkt ze mee met het formuleren van de onderliggende onderzoeksvragen en -uitdagingen. In 2018 had de 'Mansholtlezing' in Brussel als thema kringlooplandbouw. Om de agenda van Horizon Europe te helpen vormgeven zijn door Wageningen University & Research twee missies geïntroduceerd in Brussel: 'Plants by design: towards a bio economy' en 'European Sustainable Food Mission'. Wageningen University & Research is ook betrokken bij de Joint Programming Initiatives (JPI). Met name binnen het JPI FACCE, gericht op landbouw, voedselzekerheid en klimaatverandering, is Wageningen University & Research actief, samen met het ministerie van LNV.

In Afrika zijn in 2018 de support relatiemanagement activiteiten, in landen zoals Ethiopië, Ghana, Kenia, Marokko en Zuid Afrika, voortgezet. Door het nieuwe beleid van het ministerie van BZ (andere thema's en regio's), is meer aandacht gegaan naar kansen voor Wageningen University & Research in landen zoals Nigeria en Tunesië. Het nieuwe Nuffic Orange Knowledge Programme (OKP) biedt kansen. Om succesvol te zijn in de OKP calls zijn de banden met de leden van het Borderless Network verder aangehaald. Daarnaast heeft Wageningen University & Research ook een leidende rol gespeeld in het aanhaken bij het door de Wereldbank gefinancierde programma Strengthening Higher Education in Africa-programma.

In Azië zijn in veel landen activiteiten ontwikkeld. Na de eerdere detachering van een medewerker uit Zuid-Korea (RDA), is er in 2018 een Japanse medewerker vanuit NARO gedetacheerd in Wageningen. Er is extra ingezet op landen als India en Vietnam. In 2018 is de OneWageningen India-strategie ontwikkeld, welke de basis is voor een intensievere en beter gecoördineerde benadering om de samenwerking met onderzoeksinstituten en de private sector in India te versterken. Een consortium van Nederlandse en Vietnamese partners heeft een voorstel ingediend onder het Orange Knowledge Programme, dat eind 2018 goedgekeurd is voor financiering.

In Latijns-Amerika zijn Brazilië, Colombia, Argentinië en Mexico de prioriteitslanden. De handelsmissie naar Colombia onder leiding van minister-president Rutte en minister Schouten heeft veel kansen gegenereerd voor Wageningen University & Research in Colombia (sectoren tropische vruchten, bloemen en duurzame palmolie). Een analyse van de Braziliaanse veehouderij en vleesproductiesector resulteerde in een project, gericht op duurzame kleinschalige veehouderij in de Amazoneregio. In Argentinië zijn de sectoren voor samenwerking duidelijker geformuleerd en omvatten nu watermanagement, innovatie hubs en gebruik van pesticiden. Activiteiten in landen als Mexico, maar ook Ecuador en Colombia, richten zich op het vergroten van kansen voor studenten uit deze landen om in Wageningen een studie te volgen.

---

China is van groot belang voor Wageningen University & Research. Hoewel er al veel gebeurt, heeft de Chinese markt nog veel onbenutte mogelijkheden. Wageningen University & Research heeft daarom besloten om het China Office uit te breiden dat ten behoeve van Wageningen University & Research in China opereert. De Wageningen University & Research China Strategie en het businessplan voor het China Office zijn goedgekeurd in 2018 en het uitgebreide China Office is operationeel. In samenwerking met het China Office zijn diverse projecten met de publieke- en private sector in China ontwikkeld. Tijdens de handelsmissie onder leiding van minister-president Rutte zijn verschillende contracten tussen Wageningen University & Research en Chinese partners getekend. Daarnaast zijn samenwerkingsverbanden met o.a. CAAS en CAU tijdens verschillende bezoeken verder versterkt.

In 2017 is een pilot gestart met elf Relatiegerichte Accountmanagement Teams, gericht op specifieke accounts. Deze pilot is eind 2018 geëvalueerd en de aanbevelingen worden in de eerste helft van 2019 geïmplementeerd.

### 2.5.3 Resultaten

#### *Academische prijzen*

De toekenning van zes Veni-, twee Vidi- en twee Vicibeurzen in 2018 bracht het totale aantal laureaten sinds het begin van de vernieuwingsimpuls in 2002 op 92 Veni's, 43 Vidi's en twaalf Vici's. Sinds het instellen van de ERC Grants door de European Research Council in 2007 zijn zes ERC Starting Grants en negen ERC Advanced Grants aan Wageningse onderzoekers toegekend. In 2013 werd de ERC Consolidator Grant ingesteld. Daarvan zijn er inmiddels vier aan Wageningse onderzoekers toegekend. Bovendien werd in 2018 een Spinozaprijs uitgereikt aan prof. J. van der Oost.

#### *Promoties*

De onderzoeksscholen dragen zorg voor een uitdagend opleidingsprogramma en zetten zich in voor een zo hoog mogelijk niveau van hun promovendi. Dat zij hierin slagen blijkt onder meer uit positieve beoordelingen bij visitaties en uit de deelname van vele promovendi uit Europa aan de in Wageningen aangeboden cursussen.

Het aantal promovendi bedroeg eind 2018 ruim 2000. De meeste promovendi zijn aangesloten bij de Wageningse onderzoeksscholen EPS (232), WASS (419), PE&RC (380), VLAG (454), WIAS (194) en WIMEK (349); daarnaast zijn nog enkele promovendi aangesloten bij onderzoeksscholen met penvoerderschap elders.

Het aantal promoties in 2018 bedroeg 286, negen minder dan in 2017. Van de 286 promoties in 2018 zijn er zeven zogenaamde 'joint promoties', waarbij ook een partneruniversiteit is betrokken. Hiervan vond in twee gevallen de promotieceremonie niet in Wageningen plaats.

Onder de 286 promovendi waren 134 vrouwen (47%). De nieuwe doctor had in 173 gevallen (60%) niet de Nederlandse nationaliteit. Het percentage promovendi met een succesvol afgerond Training & Supervision Plan (TSP) is iets gestegen; namelijk 94% (92% in 2017).

#### *Topsectoren*

Binnen de topsector Agri & Food heeft het Topconsortium voor Kennis & Innovatie (TKI) Agri & Food in 2017 21 nieuwe PPS-en gehonoreerd (ter hoogte van € 10,7 mln., waarvan € 3 mln. in 2018 te besteden). Daarnaast is € 1,3 mln. ingezet voor de cofinanciering van EU-projecten bij stichting Wageningen Research. Binnen de topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen ging het om circa zes nieuwe PPS-en (€ 6,9 mln., waarvan € 1,6 mln. in 2018) en het programma Energie en CO<sub>2</sub> en daarnaast EU-cofinancieringsvoorstellen (€ 0,4 mln.). Stichting Wageningen Research neemt in deze PPS-en deel met middelen van het ministerie van LNV en EZK; het bedrijfsleven levert een financiële bijdrage van 50% (in een combinatie van cash en natura). Voor de financiering van zogenaamde 'Seed Money Projecten' was k€ 400 beschikbaar. De middelen hiervoor worden vanuit de topsectoren Agri & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen gezamenlijk ingebracht.

---

## 2.5.4 Kwaliteitszorg

De onderzoeksvisitaties bij Wageningen University zijn onderdeel van een landelijk stelsel waarin elke universiteit de verplichting heeft zich eenmaal in de zes jaar extern te laten visiteren. Deze visitaties worden uitgevoerd volgens het Standaard Evaluatie Protocol (SEP 2015-2021), dat is ontwikkeld en vastgesteld door de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de Vereniging van Nederlandse Universiteiten (VSNU).

Wageningen University ondergaat deze visitaties met als leidende eenheid de onderzoeksschool. In 2015 hebben de gevisiteerde Wageningse onderzoeksscholen van de commissie de aanbeveling gekregen hun activiteiten als geaccrediteerde onderzoeksschool voort te zetten. Reeds in 2015 heeft deze beoordeling van de onderzoeksscholen plaatsgevonden, waarbij zowel het functioneren van de onderzoeksscholen als dat van alle eronder ressorterende leerstoelgroepen met een in het algemeen 'uitstekend' resultaat zijn beoordeeld. Voor details wordt verwezen naar de website van Wageningen University en van de onderzoeksscholen (EPS, PE&RC, VLAG, WASS, WIAS, WIMEK). In 2018 heeft het midterm assessment plaatsgevonden, waarvan de bevindingen in sterke mate bepalend zullen zijn voor de wijze waarop de visitatie in 2021 plaats gaat vinden. Momenteel is de benadering van de visitatie in 2021 volop in discussie. Immers, de focus zal hierbij niet langer op de kleinste eenheid, de leerstoelgroep, liggen maar er zal hierbij een groter cluster met een gezamenlijke strategie beoordeeld worden.

De verplichting om de onderzoeksinstituten van stichting Wageningen Research periodiek wetenschappelijk te laten beoordelen, is opgenomen in de Regeling Subsidie stichting Wageningen Research en is onderdeel van de afspraken tussen het ministerie van EZK en stichting Wageningen Research. In het kader van deze regeling zijn in mei 2018 Wageningen Bio Veterinary Research en Wageningen Livestock Research (beide onderdeel van de Wageningen Animal Sciences Group) gevisiteerd en is in november Wageningen Economic Research gevisiteerd. Beide visitaties konden met een zeer bevredigende conclusie worden afgerond. De review commissies spreken wel hun zorg uit over de leeftijdsverdeling van het personeelsbestand. De rapporten zijn openbaar en zijn, tezamen met een bestuurlijke reactie op de aanbevelingen, naar de ministeries van EZK en LNV gezonden.

## 2.5.5 Financiering

### 2.5.5.1 Wageningen University

Het onderzoek binnen Wageningen University wordt gefinancierd vanuit de eerste, tweede en derde geldstroom. De omvang van de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek was in 2018 € 240,2 mln. Daarnaast zijn doelsubsidies van de ministeries van EZK en OCW ter waarde van € 1,7 mln. ontvangen. Het tweede-geldstroomonderzoek, waarvan de financiering voor het merendeel afkomstig is van de NWO, beliep in het verslagjaar € 30,5 mln. Het derde-geldstroomonderzoek had een omvang van € 60,0 mln. Hiervan had ca. € 41,4 mln. betrekking op contractresearch, € 1,4 mln. op topsectoren en € 17,2 mln. op cofinanciering en subsidiemarkt.

De onderzoeksscholen hadden in 2017 de beschikking over € 2,5 mln. aan eigen middelen voor de aanstelling van promovendi en postdocs. Enkele onderzoeksscholen zetten deze middelen volledig uit via hun eigen 'open competitie', al of niet met een thematische aansturing, bijvoorbeeld in aansluiting op de strategische investeringsthema's. Anderen kozen voor een combinatie van open competitie, toewijzing van middelen aan nieuw benoemde hoogleraren, Veni-/Vidi laureaten of cofinanciering van vervolgrondes in het NWO Graduate Programma 'nieuwe stijl', waarvan NWO alleen de eerste ronde financiert.

### 2.5.5.2 Stichting Wageningen Research

Van de onderzoeksfinanciering bij stichting Wageningen Research is € 24,5 mln. afkomstig uit Kennisbasis van het ministerie van LNV, € 72,6 mln. uit programmafinanciering LNV (BO en WOT), € 2,2 mln. uit de tweede geldstroom vanuit NWO, € 24,3 mln. uit de cofinanciering- en subsidiemarkt (waaronder EU), € 57,2 mln. uit de Topsectoren en € 99,4 mln. uit de bilaterale markt/contractresearch (waaronder bedrijfsleven en LNV).

---

## 2.5.6 Vooruitblik

De kwaliteit van onderzoek zorgt voor een goede uitgangspositie. Het jaar 2019 is het eerste jaar van de realisatie van het nieuwe Strategisch Plan (2019-2022): 'Finding Answers Together'. Ten aanzien van onderzoek in het algemeen staat het verder verbeteren van de excellentie in onderzoek voorop. Daarnaast zullen we de goede verbinding met belangrijke opdrachtgevers en partners zoals de overheid, de EU en het bedrijfsleven verder intensiveren. Dat past geheel binnen het thema van bovengenoemd strategisch plan.

In de nieuwe strategische planperiode wordt de ontwikkeling van nieuwe kennis bij stichting Wageningen Research georganiseerd in vijf programma's, gevoed door de strategische Kennisbasismiddelen (KB) van het ministerie van LNV. Deze programma's staan voor de inhoudelijke ambities van stichting Wageningen Research en zijn afgestemd op de agenda's van het ministerie van LNV en andere ministeries, de topsectoren, de Sustainable Development Goals en de Europese agenda.

De programma's betreffen de volgende thema's:

- A. Circular and climate neutral
- B. Food security and valuing water
- C. Nature inclusive and landscape
- D. Safe and healthy
- E. Data Driven and High Tech.

Per programma wordt vanaf 2019 een programmaleider verantwoordelijk voor de visie- en strategievorming, inhoudelijke programmering, externe en interne positionering, profilering en aansturing van de uitvoering van de programma's. Dit is een belangrijke vernieuwing waarmee een meer integrale vormgeving en aansturing van de thema's wordt beoogd. Daarnaast is besloten om extra te investeren in drie Wageningen University & Research brede onderzoeksthema's. Hiervoor worden strategische middelen van Wageningen University, kennisbasismiddelen van stichting Wageningen Research en R&D-middelen uit de topsectoren gebruikt. Deze thema's uit het Strategisch Plan 2019-2022 zijn:

- Connected circularity
- Protein transition
- Digital twins.

## 2.6 Waardecreatie

Door de wereldwijde topositie als kennisinstelling op het gebied van gezonde voeding en leefomgeving, heeft Wageningen University & Research een des te grotere verantwoordelijkheid om de ontwikkelde kennis tot expressie en toepassing te brengen in de samenleving. Daarom worden kennis en infrastructuur gedeeld en nuttig inzetbaar gemaakt voor de cruciale maatschappelijke uitdagingen op de kennisdomeinen. Door toepassing krijgt de kennis economische en maatschappelijke meerwaarde (impact).

In het Strategisch Plan 2015-2018 is meer nadruk gelegd op waardecreatie als één van de drie pijlers van Wageningen University & Research, naast onderwijs en onderzoek. De vijf aandachtsgebieden voor waardecreatie waren samenwerking met het bedrijfsleven, dialoog met de maatschappij, kennis voor het beleid, het delen van faciliteiten en het opleiden van mensen. Op alle terreinen zijn stappen gezet, zoals ook zichtbaar in dit jaarverslag. Bovendien is Corporate Value Creation opgericht in 2017, die werkt met vier kerntaken: tot waarde brengen van kennis ('tech transfer'), ondernemen met kennis, maatschappelijke waardecreatie door het delen van kennis en het Campus Ecosysteem met o.a. het ontsluiten van onderzoeksfaciliteiten en het stimuleren van de 'local buzz'.

Onderzoeksfinanciers, overheden en bedrijfsleven verwachten dat Wageningen University & Research de impact en waardecreatie zichtbaar maakt. De Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW) heeft in 2018 het advies 'Maatschappelijke impact in kaart' uitgebracht. In VSNU-verband zijn [kwantificeerbare valorisatie-indicatoren](#) opgesteld. De VSNU-indicatoren maken de output zichtbaar in de breedte van de Wageningen University & Research activiteiten van de

---

afgestudeerden tot spin-offs en van IP-aanvragen tot bijscholing van VWO-docenten. Output is een indicatie van toekomstige impact. Naast kwantificeerbare indicatoren voor het meten van output zijn ook 'narratives' belangrijk voor het duiden van langetermijnpact. In dit verslag wordt een aantal velden geïdentificeerd, waarop de inspanningen op valorisatie resultaten zichtbaar worden:

- Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners
- Ondernemen met kennis
- Kennis delen
- Wageningen Campus Ecosysteem
- Nieuwe professionals.

Voor meer detailinformatie over de valorisatieoutput zie bijlage 2 (Valorisatie-indicatoren).

### 2.6.1 Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners

De kennis draagt belangrijk bij aan innovatie en vooruitgang in de maatschappij. Waardecreatie vindt daarbij niet alleen plaats door het overdragen van kennis en technologie door middel van verschillende vormen van intellectueel eigendomsrechten, licenties en spin-offs. Vooral samenwerkingsvormen zoals contractonderzoek en publiek-private samenwerking zijn daarvoor belangrijk. Wageningen University & Research werkt daarbij samen met andere wetenschappelijke instellingen, bedrijven, overheden en NGO's. Door in de pre-concurrentiële fase samen te werken met verschillende partners en de onderzoekscapaciteit te combineren, kunnen bedrijven veel sneller bepaalde drempels slechten die moeten worden genomen voordat commerciële productontwikkeling kan plaatsvinden.

Kennisinstellingen spelen vaak een cruciale rol in het organiseren van dit soort open innovatie door de partners bij elkaar te brengen rondom een gedeeld lange termijn doel en door hun meer fundamentele kennis en faciliteiten in te brengen. Kennisontwikkeling in co-creatie met de verschillende belanghebbenden in de productieketen of juist met partners met verschillende standpunten, vergroot de kans op breed geaccepteerde oplossingen en daadwerkelijke benutting van de kennis, dus impact.

#### 2.6.1.1 Co-creatie en het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsverbanden

Een belangrijk onderdeel van het tot waarde brengen van de Wageningse kennis is co-creatie; het samen met stakeholders en andere partijen creëren van meerwaarde uit onderzoek. Wageningen University & Research heeft jarenlange ervaring op dit gebied en heeft bijgedragen aan de oprichting van grote consortia. In 2018 voert Wageningen University & Research veel nieuwe en doorlopende publiek-privaat gefinancierde projecten en programma's (PPS-en) uit, vooral door deel te nemen in de topsectoren Agri & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. Wageningen University & Research neemt daarnaast deel in verschillende consortia voor de ontwikkeling van clusters van onderzoek, onderwijs en innovatief bedrijfsleven vanuit een regionaal perspectief, met het regionale Food Valley als belangrijk voorbeeld. Andere voorbeelden van consortia zijn Personalised Nutrition and Health Consortium, samen met TNO, en Internet of Food en Farm.

De Relatie Account Managementteams (RAM-teams) bundelen Wageningen University & Research breed de krachten voor multinationals, landen en institutionele opdrachtgevers in binnen- en buitenland. Eind 2018 is de accountaanpak procesmatig geëvalueerd. De conclusie is dat de RAM-aanpak met One Wageningenteams goed werkt, zowel voor de klant als Wageningen University & Research. Er is een aantal aanbevelingen gedaan voor verdere versterking.

Om nieuwe creatieve oplossingen voor de praktijk te helpen bedenken, organiseert Wageningen University & Research 'Hackatons', 'Business Challenges' en 'Student Challenges' waarin studenten, sectordeskundigen Wageningen University & Research en belangstellenden samen aan nieuwe inzichten en concepten werken.

In 2018 is Wageningen University & Research gestart met de Company Day. Op deze dag verzamelen ondernemers, innovators en beleidsmakers zich op Wageningen Campus rond de titel 'Future Perspective' om de jongste ontwikkelingen in Wageningen te vernemen en hoe die geïmplementeerd worden in de samenleving. Tijdens deze dag zijn ook concrete toepassingen van 100 jaar Wageningen University & Research -onderzoek gepresenteerd in het ['Wageningen University & Research Impact Portfolio'](#).



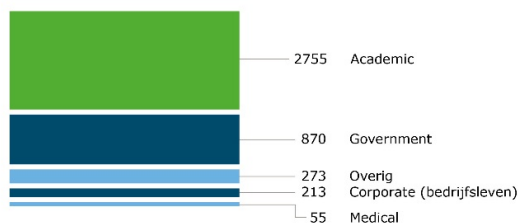
In 4TU-verband wordt er gewerkt aan een nauwere onderlinge samenwerking rond valorisatie. Omdat de andere TU's en Wageningen University & Research elkaar aanvullen, zijn er goede kansen voor innovatie. Er is gewerkt aan een onderzoeksprogramma vanuit 4TU, High Tech for a Sustainable Future, waarin post-docs en tenure track wetenschappers vanuit de diverse disciplines samenwerken. In 2018 is een gezamenlijk voorstel met 4TU ingediend voor de NWO, genaamd Synergia, over het onderwerp 'HighTech-to-Feed-the-World'. 4TU werkt ook samen om middelen te krijgen voor het helpen van vroege fase-startups om door de zogenaamde 'valley of death' te komen (pre-seed fase) binnen de High Tech Seed Fund Innovation Industries. Er wordt een gezamenlijke 4TU-aanvraag voorbereid voor 2019. In 2018 is besloten om de Student Challenge 2019 in 4TU-verband te organiseren.

De omzet in EU-subsidieprogramma's is een maat voor de bijdrage van Wageningen University & Research aan co-creatie op internationaal maatschappelijke uitdagingen. De omzet van Wageningen University op de EU-subsidiemarkt is in 2018 met € 15,4 mln. nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2017. De omzet van stichting Wageningen Research in EU-subsidieprogramma's bedroeg in 2018 € 20,3 mln., tegen € 21,7 mln. in 2017. Zie ook tabel 2.15 in bijlage 2.

Onderzoeksprojecten in co-creatie met stakeholders leiden vaak ook tot gezamenlijke publicaties in wetenschappelijke tijdschriften en vakbladen (bijlage 2 tabel B2.16 en B2.17). In figuur 2.2 is te zien dat de hoofdmoot van de co-publicaties met andere academische instellingen plaatsvindt en circa een derde met overheden en bedrijfsleven (donkerblauw).

## Co-publicaties 2018

Aantal gezamenlijke publicaties<sup>a)</sup> (co-authored publications) van Wageningen University & Research met partners binnen en buiten de academische wereld, wereldwijd



Bron: Scopus, Elsevier B.V. All rights reserved. SciVal ®

**Figuur 2.2** Aantal co-publicaties van Wageningen University & Research met partners in 2018

### 2.6.1.2 Tech transfer en innoverend vermogen

Wageningen University & Research legt soms het intellectueel eigendom van haar uitvindingen vast. Het belangrijkste doel daarvan is om te bevorderen dat het door het bedrijfsleven wordt gebruikt voor de ontwikkeling van nieuwe producten of processen. Op die manier neemt het innoverend vermogen van de maatschappij toe. Door het verlenen van octrooilicenties aan potentiële marktpartijen, kan de kennis breed verspreid worden en zodoende tot meer innovaties en impact leiden. In 2018 is de basis gelegd voor vernieuwd IP-beleid. Wageningen University & Research heeft 157 octrooien en octrooiaanvragen in zijn portfolio en 113 verleende licenties op octrooien, rassen, modellen of materialen. Meer dan 70% van de octrooi(aanvragen) is gelicentieerd en dat betekent dat daarmee veel kennis tot impact komt. In het jaar 2018 zijn 22 nieuwe octrooiaanvragen ingediend, waarvan twaalf door Wageningen University en tien door stichting Wageningen Research (zie bijlage 2 tabel B2.4). Dit aantal is in lijn met eerdere jaren.

Het beleid is gericht op het zo breed mogelijk verspreiden van kennis door in de eerste 30 maanden na aanvraag te zoeken naar partijen die het octrooi willen benutten. De kennis wordt ook in deze periode openbaar gemaakt.

---

De omzet in bilateraal onderzoek met het bedrijfsleven is een maat voor de bijdrage van Wageningen University & Research aan het innoverend vermogen van bedrijven. Het contractonderzoek van Wageningen University, bilateraal gefinancierd door het bedrijfsleven, had in 2018 een omvang van € 15,4 mln. tegen € 15,5 mln. in 2017. De omzet van stichting Wageningen Research in bilateraal onderzoek met bedrijfsleven bestond in 2018 voor € 47,5 mln. uit door het bedrijfsleven gefinancierd contractonderzoek, tegen € 42,7 mln. in 2017. De groei volgt uit het toenemend gebruik van de TKI-toeslag. Zie ook tabel B2.14 bijlage 2.

### **2.6.1.3 Kennis voor overheidsbeleid, wet- en regelgeving**

Een belangrijk deel van het onderzoek van de stichting Wageningen Research -instituten wordt gedaan in opdracht van de Nederlandse en Europese overheid. We voeren Wettelijke Onderzoekstaken uit op de terreinen van besmettelijke dierziekten, voedselveiligheid, economische informatie, visserijbeheer, genetische bronnen en natuur. Het Beleidsondersteunend en Wetenschappelijk Onderzoek vormt de basis voor overheidsbeleid, wetten en regels op het domein: om de gezondheid van mens en dier te beschermen, de export te bevorderen en een vitale natuur te behouden. In de Wettelijke Onderzoekstaken en het Beleidsondersteunend Onderzoek leveren we een concrete bijdrage aan de maatschappij. De kennis wordt ontsloten via KennisOnline en nieuwsbrieven. Een voorbeeld is de Attentiemail Rundveehouderij, die tweewekelijks rundveehouders attendeert op de laatste inzichten en ontwikkelingen. Een tweede voorbeeld is de inzet van robotisering in de glastuinbouw vanwege de beperkte beschikbaarheid van arbeidskrachten. Samen met het bedrijfsleven is de paprikaplukker [SWEeper](#) ontwikkeld, waarbij kennis van robotisering wordt gecombineerd met kennis van gewassen, kassen en groei modellen.

Een derde voorbeeld is de bijdrage van Wageningen University & Research aan de totstandkoming en realisatie van LNV-visie Kringlooplandbouw.

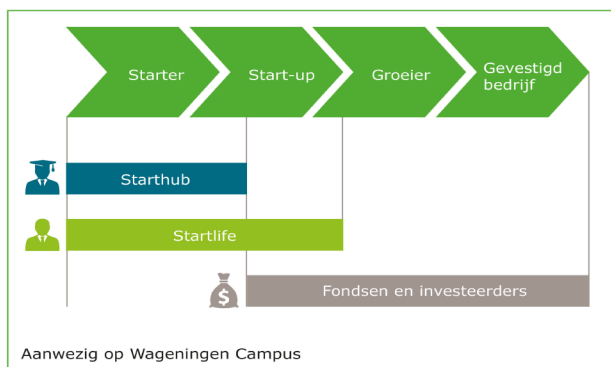
Een vierde voorbeeld is het in 2018 afgesloten onderzoeksprogramma 'Biobased Performance Materials', over materialen gemaakt van plantaardige grondstoffen. Het onderzoek heeft zich in samenwerking met het bedrijfsleven gericht op dakbedekking en tapijttegels op basis van 100% biobased bitumen, biobased alternatieven voor digitale printerinkten (2D en 3D) en plaatmaterialen op basis van reststromen uit de natuur.

### **2.6.1.4 Klanttevredenheid**

Het ministerie van EZK heeft een impressie van klanttevredenheid en kennisbenutting voor alle zes TO2-instituten toegezegd aan de Tweede Kamer. Daarom zijn de TO2-instituten met ingang van 2016 overgegaan op een nieuwe systematiek van enquêtering, waarbij ze dezelfde vragenlijst gebruiken voor alle typen projecten (uitgezonderd die welke vallen onder de Wettelijke Taken en Projecten zonder duidelijke externe opdrachtgever). De klanten van stichting Wageningen Research in 2018 zijn, net als voorgaande jaren, heel tevreden. Stichting Wageningen Research scoorde in 2018 een 8,6 voor klanttevredenheid en van het onderzoek wordt 97% door de respondenten beoordeeld als nuttig (zie tabellen B2.7 en B2.8 bijlage 2).

## **2.6.2 Ondernemen met kennis**

Nieuwe ondernemingen dragen bij aan het toepassen van nieuwe kennis en via hun groei aan economische ontwikkeling. Het stimuleren van ondernemerschap en het ondersteunen van startups is voor Wageningen University & Research dus een belangrijk onderdeel van waardecreatie. Wageningen University & Research stimuleert ondernemerschap bij studenten en bij de oprichting van startups. Groeit zo'n startup, dan kan deze zich vestigen op de Wageningen Campus. Ook medewerkers en startups van buiten Wageningen zijn welkom om met hun kennis te ondernemen in het AgriFood-domein.



**Figuur 2.3** Wageningen University & Research ondersteunt ondernemende studenten en medewerkers van idee tot bedrijf

### 2.6.2.1 Ondernemerschapsonderwijs

Wageningen University biedt met haar reguliere cursusprogramma een breed pakket opleidingen, die de ondernemende student in alle fases ondersteunen. In het studiejaar 2017/2018 waren er vijftien vakken die (geheel of gedeeltelijk) gericht waren op waardecreatie en/of ondernemerschap voor beginnende BSc-, MSc- en PhD-studenten. De studentendeelname aan het ondernemerschapsonderwijs stabiliseerde na een aantal jaren van stijging. In studiejaar 2017/2018 hebben 1048 (niet-unieke) studenten tentamen gedaan in één van de vijftien vakken, gericht op ondernemerschap (zie voor meer details tabel B2.2 bijlage 2). Er zijn in studiejaar 2017/2018 48 studenten ingestroomd in de 'designated' MSc entrepreneurship programma's (Mastertrack & C-KIC, >48 ECTS) en dit aantal neemt toe. In studiejaar 2017/2018 hebben Wageningen University-studenten 19 ondernemerschapsgelateerde projecten uitgevoerd voor bedrijven. De instroom van studenten vanuit het BSc- en MSc-onderwijs naar extra-curriculaire vervolgcactiviteiten is sterk toegenomen. Opvallend is het aantal student startups (Remode, Dustin, PULenta, BirdsAI) uit het MSc-vak New Venture Creation in 2018. Aan extra-curriculaire onderwijs op ondernemerschap via StartHub namen circa 70 studenten deel aan de Inspiration workshopreeks en circa vijftien studenten namen aan de Startupweek deel. De StartHub heeft circa 80 actieve leden die regelmatig aansluiten bij bijeenkomsten en workshops. Circa 10% van alle deelnemers is PhD-student.

Er melden zich jaarlijks drie tot vier student startups voor het accelerator programma 'Per Call' van Climate KIC. Het aantal kandidaten en deelnemers aan de 'learning journey' neemt ieder jaar gestaag toe.

### 2.6.2.2 StartHub

De student incubator StartHub Wageningen is bedoeld voor studenten, PhD's en recent afgestudeerden die meer willen leren over ondernemen en/of al een eigen bedrijf hebben. De onderwijselementen toetsen en ontwikkelen de interesse bij studenten. De begeleiding bij het daadwerkelijk starten biedt een loopbaanperspectief. De StartHub werkt met een actieve StudentBoard, sponsorpartners en externe private partners voor het adviseren van de studentstarters. In totaal organiseerde de incubator in 2018 35 inhoudelijke workshops over ondernemen en kwamen er meer dan 1000 studenten en recent afgestudeerden naar de evenementen. Er zijn 71 intakes geweest met ondernemende studententeams, waarvan er tussen september en december ruim 20 daadwerkelijk zijn gestart. Tot en met 2018 zijn er 36 initiatieven en rechtspersonen door members en huurders van StartHub opgericht, waarvan 6 in 2018. Er hebben 7 starters vanuit StartLife een 'student startup loan' ontvangen om hun activiteiten te versnellen. In 2018 hadden 22 startups een kantoor in de Student Incubator, waarmee de locatie volledig verhuurd was. Een deel van de startups vindt elders een plek.

## Ondernemerschap onder studenten

> 1000 potentiële ondernemers onder studenten



**Figuur 2.4** Onderwijs en incubatorsprogramma's voor ondernemerschap voor Wageningen University studenten

### 2.6.2.3 StartLife

Stichting StartLife is het nationale incubatorprogramma voor startups in Food, Agro en Biobased Economy. Wageningen University & Research en Oost NV zijn de oprichters. Hiermee ontsluit Wageningen University & Research kennis en netwerken voor startups uit heel Nederland op het eigen domein. Eén van de activiteiten van StartLife is het Incubation Programme, waarin startups worden begeleid die werken aan hoogtechnologische innovaties in Agro, Food en de Biobased Economy. Bij het succesvol doorlopen van het programma kunnen zij een starterslening ontvangen in drie tranches met een totaal bedrag van maximaal € 85.000. In 2018 hebben zich 30 nieuwe startup-teams formeel aangesloten bij StartLife Wageningen, gebruik makend van het netwerk, de ondersteuningsprogramma's en/of de pre-seed leningen. Hiervan waren twee spin-offs van Wageningen University & Research.

In 2018 is StartLife met een nieuwe aanpak gestart. Rond de tien starters nemen gelijktijdig deel aan het nieuwe StartLife Accelerate Programme op Wageningen Campus. Gedurende drie maanden leren en werken de startups samen en valideren hun business, potentiële klanten en pitches voor investeerders.

StartLife heeft in het verslagjaar een aantal partnerships versterkt, onder andere met Unilever R&D, Lidl, Döhler Ventures en de PHW-groep. Lidl organiseert themaweken met innovatieve consumenten/producenten en heeft daarvoor de samenwerking met StartLife gezocht. StartLife selecteert voor Lidl een aantal startups en heeft minimaal vijftien producten van StartLife starters toegezegd.

Rabobank, Anterra Capital, StartLife en Wageningen University & Research organiseerden in 2018 voor de derde keer F&A Next, het Europese platform voor corporates, investeerders, startups en scale-ups in het Food-en Agrodomein. Het platform is een tweedaags evenement op Wageningen Campus met een Europese impact in aanwezigheid van 550 internationale partners, waarvan 200 startups.

Investeringsfondsen Innovation Industries, waarin Wageningen University & Research als participant van het fonds een klein aandeel (€ 0,7 mln.\*) heeft, werken als aanjager om ook andere financiers over de drempel te trekken. Dit heeft in 2018 geleid tot investeringen in Solynta (€ 15 mln.) en A-Mansia (€ 17 mln.). A-Mansia is een spin-off van Wageningen University & Research. Door de kapitaalinjecties krijgen de bedrijven ruimte om te groeien, o.a. door te investeren in vervolgonderzoek binnen Wageningen University & Research.

\*) formele jaarrekeningen p18 Wageningen University en p19 stichting Wageningen Research

## Ondernemerschap via StartLife



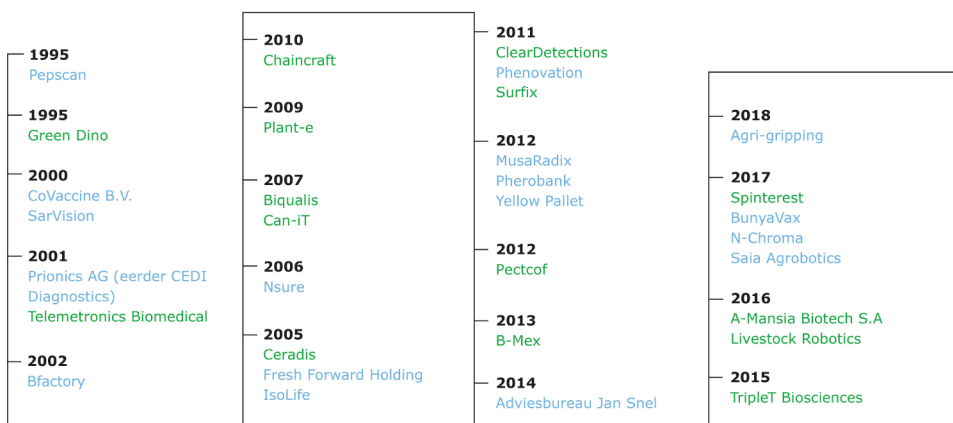
**Figuur 2.5** Output van StartLife

### 2.6.2.4 Spinoffs

Toepassing van kennis kan plaatsvinden door het intellectueel eigendom over te dragen aan onderzoekers die een bedrijf starten en/of daarin aandelen te nemen (~ spin-off naar VSNU-definitie). Wageningen University & Research heeft in totaal 33 spin-offs voortgebracht. Door te investeren in het valorisatieprogramma StartLife is het nationale effect van Wageningen University & Research op nieuwe bedrijvigheid veel hoger dan de academische spin-offs alleen. In totaal zijn er van 2011 tot 2018 meer dan 200 startup teams begeleid en gefinancierd vanuit StartLife Wageningen. In 2018 werd een spin-off opgericht: Agri-Gripping (tabel B2.6 bijlage 2). In 2018 heeft Wageningen University & Research vier NWO Take-off Grant gehonoreerd gekregen voor haalbaarheidsstudies richting commercialisering van kennis door middel van het oprichten van spin-offs.

## Spin-offs

Wageningen University  
Wageningen Research



**Figuur 2.6** Tijdlijn met spin-offs van Wageningen University en stichting Wageningen Research

---

### 2.6.3 Kennis delen

Het toegankelijk maken van de kennis en kennisinfrastructuur voor ondernemingen, burgers en maatschappelijke organisaties is een belangrijk onderdeel van waardecreatie door Wageningen University & Research.

#### 2.6.3.1 Wetenschappelijke kennis delen via open access

Wageningen University & Research deelt wetenschappelijke output niet alleen in wetenschappelijke tijdschriften (langjarig gemiddelde circa 4500 per jaar) maar ook via vakpublicaties voor professionals in de sector en via publicaties voor het algemene publiek, zowel in print als via elektronische (sociale) media. Ontsluiting vindt plaats via de bibliotheek, [Kennis Online](#) en andere online databanken en via een groot aantal, vaak doelgroepgerichte, websites. De website van Wageningen University & Research biedt verschillende themagerichte dossiers. Daarmee wordt een grotere groep potentiële gebruikers van deze nieuwe kennis bereikt.

De aantallen publicaties voor professionals en het algemene publiek namen in 2018 weer toe ten opzichte van 2017, maar liggen nog onder het niveau van 2016 en daarvoor. Dat heeft een aantal oorzaken. Het aantal stichting Wageningen Research rapporten is een afspiegeling van het aantal projecten bij stichting Wageningen Research en dat neemt af. Veranderingen in de registratiesystemen en verschillend beleid voor de invoer op niveau van de business unit of de leerstoelgroep zijn mogelijk deels de oorzaak. Dat vraagt extra aandacht (bijlage 2 tabel B2.16).

#### 2.6.3.2 Wetenschapscommunicatie en Wageningen Dialogues

Naast communicatie naar collega-wetenschappers, bedrijven, NGO's en overheden, is Wageningen University & Research ook actief in wetenschapscommunicatie in interactie met de samenleving. De organisatie beweegt zich op het snijvlak van de grote maatschappelijke thema's van deze tijd: de groei van de wereldbevolking die, in combinatie met groeiende welvaart, zorgt voor een toenemende vraag naar voedsel, klimaatverandering en de gevolgen daarvan, verstedelijking, een grotere belasting van bodem, water en lucht en afnemend vertrouwen in voedselveiligheid. Allemaal onderwerpen die de wereld voor grote uitdagingen plaatsen en waarover de meningen sterk verdeeld zijn. Via Wageningen Dialogues gaan Wageningen University & Research en stakeholders hierover in gesprek. Sinds een aantal jaren doet Wageningen University & Research ervaring op met het concept Wageningen Dialogues en wordt het programma Wageningen Dialogues werkende weg verder ontwikkeld. In 2018 zijn er vier Wageningen Dialogues gehouden over Natuurinclusieve landbouw, Cutting across the silos, Agroforestry en Circulaire mode.

Daarnaast worden, al dan niet samen met anderen, diverse breed toegankelijke bijeenkomsten in en rondom Wageningen Campus georganiseerd, die bijdragen aan het verspreiden van kennis:

- In de speakers corner van Impulse
- De avonden van Studium Generale
- De Science Café-lezingen in Loburg in Wageningen
- Apps, zoals "How fresh is your fish?" en "Weerbeleving"
- WURtalks
- Kinderuniversiteit
- MOOCs op edX met in 2018 de 500.000-ste deelnemer
- Initiatieven voor een breed publiek, zoals Voeding en Kankerinfo
- Video's op WURtube.

In 2018 was Wageningen University & Research UR betrokken bij diverse publieksevenementen, onder andere rond het Centennial, zoals [huiskamerdiscussies](#) over voedselverspilling en evenementen in de stad Wageningen over [100 jaar](#) samenwerking.

#### 2.6.3.3 Onderwijsloket

Bedrijven, overheden en onderzoeksinstellingen kunnen worden ondersteund door het [Onderwijsloket](#), dat vragen uit de samenleving verbindt met vakken in het onderwijs. In verschillende vakken onderzoeken studenten en hun begeleiders het aangedragen probleem, waarvoor de studenten academische vaardigheden leren in te zetten voor het oplossen van vraagstukken uit de samenleving. Dit gebeurt meestal op multidisciplinaire basis. In het studiejaar 2017/2018 ging het om

---

175 projecten voor MKB'ers, startups, PPS-consortia, overheden en maatschappelijke organisaties. Bij deze projecten zijn 1349 BSc- en MSc-studenten en 360 medewerkers (Wageningen University en stichting Wageningen Research) betrokken (zie tabel B2.10 in bijlage 2).

#### **2.6.3.4 Wetenschapswinkel**

Maatschappelijke organisaties die Wageningse kennis willen benutten kunnen via de Wetenschapswinkel onderzoeksprojecten aanvragen, waarbij studenten en onderzoekers samen met de opdrachtgever werken aan nieuwe oplossingen voor de (lokale/regionale) samenleving. Er is daarbij veel aandacht voor maatschappelijke sensitiviteit van studenten en de gebruikswaarde van de aanbevelingen voor de opdrachtgever. Met deze vormen van 'Learning in Communities' bevordert Wageningen University & Research de dialoog tussen wetenschap en samenleving. De Wetenschapswinkel heeft in 2018 veertien projecten afgerond, waarbij 26 Wageningen University & Research-medewerkers, 126 BSc- en MSc-studenten en 52 externe stakeholders zijn betrokken (zie tabel B2.9 in bijlage 2).

In 2018 is een Impact Assessment gedaan naar de Wetenschapswinkel en de projecten, die twee tot drie jaar geleden zijn afgerond. De impact van de afgeronde projecten bleek relatief groot; nagenoeg alle projecten hadden tot concrete impact geleid en een steviger maatschappelijke dialoog rond de projecten. Dat willen we in de toekomst beter uitdragen en daarnaast deze projecten van de Wetenschapswinkel actiever inzetten als kiem voor nieuwe thema's Wageningen University & Research breed.

In 2018 heeft het Wetenschapswinkelonderzoek bijvoorbeeld bijgedragen aan bewustwording van smaakverandering bij kankerpatiënten. Vier doelgroepgerichte factsheets maken duidelijk aan diëtisten, mantelzorgers, patiënten en artsen hoe ze hiermee om kunnen gaan. Een ander project gaat in op de vraag van een aantal Amsterdamse natuur- en milieuorganisaties. Deze wilden weten wat de waarde van groen is in de stad ten opzichte van bebouwing. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse laat zien dat in sommige gevallen en op sommige plekken de waarde van groen die van stenen overstijgt. Hiermee kunnen deze natuur- en milieuorganisaties hun standpunten in discussies met de gemeente en met projectontwikkelaars beter onderbouwen.

#### **2.6.3.5 Wetenschapsknooppunt, Food Valley Netwerk VO-HO en groen onderwijs**

Wageningen University & Research draagt met behulp van publiek-private samenwerkingen (PPS-en) in belangrijke mate bij aan lessen over voeding en voedsel in het basisonderwijs.

Voor het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs ontwikkelden het Wetenschapsknooppunt Wageningen University (WKWU) en Food Valley Netwerk VO-HO samen met wetenschappers lesmaterialen en activiteiten. Op deze manier draagt Wageningen University & Research bij aan maatschappelijk relevant, uitdagend en aantrekkelijk onderwijs en daarmee ook aan de kwaliteit van de instromende student. In het verslagjaar heeft het Wetenschapsknooppunt veertien lesproducten aangeboden, waardoor circa 540 docenten en circa 8000 kinderen in primair en voortgezet onderwijs kennis hebben gemaakt met thema's en onderzoeken van Wageningen University & Research. Het Food Valley Netwerk VO-HO bereikte 1470 docenten via cursussen, workshops en docent ontwikkelteams met 27 lesproducten. Wageningen University draagt bij aan de Nationale Biologie Olympiade, dat ruim 9000 studenten en 300 docenten bereikt (zie bijlage 2 tabel B2.11).

Wageningen University & Research neemt bovendien deel aan het samenwerkingsverband voor het groene onderwijs De Groene Tafel. De Groene Tafel bevordert de kennisuitwisseling in het groene onderwijssysteem via programma's als Groen Kennisnet, WURKS en het GroenPact.

#### **2.6.3.6 Cursussen en opleidingen voor professionals**

Wageningen University & Research organiseert via Wageningen Academy en het Wageningen Centre for Development Innovation (WCIDI) cursussen, trainingen en postacademische opleidingen voor professionals in het bedrijfsleven, overheid en semioverheid. Zij biedt daarbij haar klanten de meest actuele en relevante 'Wageningse' kennis. Hierbij richt zij zich op zowel de young professional als de senior executive in de Agri & Foodbusiness. Wageningen Academy ziet het als haar rol om de vraag van deze doelgroep te matchen met het aanbod van Wageningse kennis. Naast open

---

inschrijvingscursussen ontwikkelt Wageningen Academy steeds vaker (via co-creatie) maatwerkprogramma's. Wageningen Academy heeft 40 open inschrijvingscursussen verzorgd voor 1030 cursisten in 2018. Voor bedrijven zijn 36 in-company cursussen gegeven voor 995 cursisten. Daarnaast organiseert Wageningen Academy study visits en distance learning programma's.

Op executive niveau biedt Wageningen Academy de Executive MBA in Food & Agribusiness aan in samenwerking met TIAS Business School, het AgriFood Global Programme met IESE Business School en het European Food and Agribusiness Seminar (EFAS) met CEIBS (China Europe International Business School).

Het Centre for Development Innovation (CDI) biedt een jaarlijks programma van korte open inschrijvingcursussen aan voor mid-career professionals uit met name Afrika en Azië en in mindere mate ook uit Latijns Amerika, Europa en Noord-Amerika. De cursussen beslaan de breedte van het kennisdomein van Wageningen University & Research met onderwerpen als Climate Change Adaptation, Fisheries Governance en Rural entrepreneurship. Cursisten zijn afkomstig uit overheidsinstellingen, kennisinstellingen, NGO's en bedrijfsleven. Soms stromen CDI-cursisten door naar MSc- of zelfs PhD-trajecten binnen Wageningen University. Alumni van CDI-cursussen halen regelmatig vervolgvactiteiten binnen voor CDI of andere onderdelen van Wageningen University & Research. Het aantal deelnemers in de 31 CDI-cursussen in 2018 bedroeg 840.

Summer schools in Wageningen University & Research worden georganiseerd door de onderzoeksscholen, Wageningen Academy, ELLS, European Master in Food Studies of door studentorganisaties, te vinden op [www.wur.eu/summerschool](http://www.wur.eu/summerschool). De summer schools zijn voornamelijk gericht op het aantrekken van externe deelnemers: van BSc- tot PhD-studenten en professionals. In de zomer van 2018 zijn zeventien bijeenkomsten in Wageningen georganiseerd, die als summer school kunnen tellen. Een 11-tal summer schools was gericht op PhD-studenten; drie summer schools voor BSc- en MSc-studenten en drie summer schools voor professionals door Wageningen Academy. Rond 500 deelnemers namen in totaal deel aan Wageningen summer school 2018, welke tussen 15 juni en 6 september plaatsvond.

### **2.6.3.7 Wageningen in de regio**

Wageningen University & Research werkt mondiaal en is tevens goed ingebed in de eigen regio. We participeren in veel regionale netwerken, zoals de Triple Helix regio FoodValley en KIEMT, en in andere regio's rond vestigingen zoals de DairyCampus of in Zuid-Holland. WEcR werkt samen met de universiteiten van Rotterdam, Delft en Leiden in het provinciale programma ACCEZ op circulaire economie. Wageningen University & Research werkt nauw samen met de provincie Gelderland, gemeentes en regionale partijen aan het regio-overstijgend meerjarig investeringsprogramma op het gebied van innovatie, vestigingsklimaat, mobiliteit, bereikbaarheid en wonen, genaamd FoodValley2030, onder leiding van de provincie Gelderland. In 2018 is de RegioDeal FoodValley toegekend, waarin Wageningen University & Research participeert. Nieuwe initiatieven in ontwikkeling zijn TOPFIT voor preventieve gezondheidszorg en het verderop genoemde initiatief rond Imec. De provincie Gelderland ondersteunt via een substantieel bedrag ook StartLife, local buzz en de verdere ontwikkeling van Wageningen Campus in de periode 2018-2019.

### **2.6.4 Wageningen Campus Ecosysteem**

In 2018 heeft Wageningen University & Research gewerkt aan de verdere doorontwikkeling van het Wageningen Campus Ecosysteem. Meer concreet gaat het dan over het uitbreiden van de partijen binnen het ecosysteem (campusacquisitie), de interactie binnen het Campus Ecosysteem (local buzz/campus community) en het optimaal benutten van de onderzoeksfaciliteiten van Wageningen University & Research /Wageningen Campus (Shared Research Facilities). Deze zaken hebben een nauwe relatie met de fysieke aspecten van de doorontwikkeling van Wageningen Campus, waarvoor dan ook nauw samengewerkt wordt met collega's van het Facilitair Bedrijf – afdeling Vastgoed & Huisvesting (waar de verantwoordelijkheid ligt voor de fysieke aspecten van campusontwikkeling) en de gemeente Wageningen.



### 2.6.4.1 Campusacquisitie

Het Wageningen Campus Ecosysteem heeft de afgelopen jaren een duidelijke vorm gekregen na een sterke ontwikkelfase en Wageningen Campus wordt op basis hiervan herkend en gewaardeerd. Belangrijke ingrediënten om dit ecosysteem levend te houden zijn, naast kwaliteit en talent (Wageningen University & Research): ondernemerschap & starters (met onder meer StartHub, StartLife, vestiging van verschillende organisaties & bedrijven), toegankelijke, hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten (Shared Research Facilities, zie 2.6.1.3) en local buzz.

Dit Campus Ecosysteem van Wageningen Campus en Business & Science Park Wageningen (BSPW) leidt tot meer samenwerking tussen de verschillende partijen op en nabij de campus en tot meer economische activiteit in de regio. De samenwerking tussen de twee genoemde gebieden van het ecosysteem (de campus rondom Wageningen University & Research en BSPW) wordt steeds beter en de samenhang is nu ook visueel duidelijk door de aangepaste bebording op BSPW, in de stijl van Wageningen Campus. De noodzaak van een stevige verankering van het totale Wageningen Campus Ecosysteem als kennishart van de regio FoodValley is onderkend door de provincie Gelderland en de gemeenten Wageningen en Ede. Zo'n verankering biedt de mogelijkheid om, voortbouwend op een krachtig hart van dit kennisecosysteem, de regio uit te laten groeien tot een mondiale hotspot op het vlak van Agro, Food en Biobased. Een en ander wordt uitgewerkt tot een voorstel van een meerjarig investeringsprogramma door de provincie Gelderland in het programma AgriFood2030.

De diverse elementen van het ecosysteem op Wageningen Campus blijken nu al cruciaal in de locatiekeuze van bedrijven en organisatie. De bouwwerkzaamheden van Unilevers Global Food Innovation Centre vorderen voorspoedig (met het bereiken van het hoogste punt in augustus 2018, waaraan uitgebreid aandacht is besteed) en werken als een vliegwiel op de interesse van andere partijen in Wageningen en omgeving. In 2018 hebben o.a. de volgende partijen zich met een hub gevestigd op Wageningen Campus/BSPW: Witteveen & Bos, DSM Animal Nutrition, HZPC, Deuka, JoinData.

Een aantal van de genoemde partijen is tijdelijk in Impulse gehuisvest, als overbrugging tot de uitbreiding van het bedrijfsverzamelgebouw Plus Ultra. Deze uitbreiding zal vanaf 2020 ook een prominente plek bieden aan de verschillende startersactiviteiten van Wageningen University & Research (StartHub en Centre of Entrepreneurship), StartLife, de Wageningen University & Research Student Challenges en technostarters.

Daarnaast zijn er vele leads voor vestiging op Wageningen Campus zodra de uitbreiding gereed is. Concreet mag hierbij Imec genoemd worden: naast vestiging op Wageningen Campus met uiteindelijk circa 100 medewerkers zal hier ook een onderzoekssamenwerking OnePlanet (samenwerking tussen Imec, Wageningen University & Research en Radboud Universiteit) aan gekoppeld zijn.

## Wageningen Campus

7500 banen

waarvan

4900  
WUR

2600  
Niet WUR



160 bedrijven

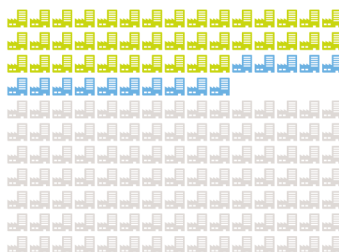
waarvan

40  
spin-off bedrijven

Een bedrijf vestigt zich op de campus

15  
startup bedrijven

Een bedrijf wordt op de campus opgericht



**Figuur 2.7** Wageningen Campus omvat 7500 banen en 160 bedrijven

---

#### **2.6.4.2 Wageningen Campus community & local buzz**

Het jaar 2018 stond in het teken van de verjaardag van de Universiteit. In dat kader zijn zeer veel wetenschappelijke openbare -netwerk- bijeenkomsten en seminars georganiseerd én gehost op Wageningen Campus, die voor een breed publiek toegankelijk waren. In 2018 is de connectie met de creatieve sector verstevigd via o.a. het programma Creative Innovation, Art meets Science en via een nieuwe samenwerking met ArtEZ Arnhem rond het thema Circular Fashion en waar wetenschappers, studenten en startups samen met designers werken aan nieuwe vraagstukken. Er zijn circa 30 openbare bijeenkomsten en tentoonstellingen georganiseerd in Impulse. Het Wageningen Campus Connect Café, gericht op Wetenschap en Innovatie binnen het AgriFood domein, is ook in 2018 voortgezet. Zowel Wageningen University & Research als externe partijen op de campus, inclusief het BSPW, hebben een inhoudelijke bijdrage geleverd. Voor het (campus)bedrijfsleven vormt de aanwezigheid van studenten op de campus een belangrijke meerwaarde. Student Career Services heeft in 2018 diverse activiteiten georganiseerd waar studenten en bedrijfsleven elkaar ontmoetten. In 2018 waren er in totaal circa 250 openbare bijeenkomsten in Impulse, naast de grootschalige events die in de feesttent en in de onderwijsgebouwen georganiseerd waren.

De campusactiviteiten worden onder de aandacht gebracht via een fysieke maandkalender, de monitorschermen in de diverse gebouwen, de [Wageningen Campus](#) website, social media, de campus app en het LED-bord bij de hoofd toegangsweg tot de campus. Daarnaast zijn in 2018 stappen gezet om een Wageningen Campus e-nieuwsbrief uit te brengen, met een geplande eerste editie begin 2019.

#### **2.6.4.3 Shared Research Faciliteiten**

Wageningen University & Research wil haar toppositie op onderwijs en onderzoek behouden en geavanceerde onderzoeksfaciliteiten zijn daarvoor cruciaal. Wageningen University & Research investeert dan ook elk jaar in hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten. Deze faciliteiten variëren van hoogwaardige laboratoriumapparatuur en gerelateerde expertise tot grotere onderzoeksfaciliteiten. Via Shared Research Facilities (SRF) biedt Wageningen University & Research toegang tot haar onderzoeksfaciliteiten aan derden. Dit stimuleren en faciliteren van gezamenlijk gebruik draagt niet alleen bij aan een meer kosteneffectieve exploitatie van de onderzoeksfaciliteiten, maar is vooral ook een goede manier voor onderzoekers (van zowel binnen Wageningen University & Research als externe partijen) om de mogelijkheden van de onderzoeksfaciliteiten en elkaars expertise te leren kennen en benutten. Vaak is dit de basis voor verdere samenwerking in onderzoeksprojecten en daarbij draagt het actief bij aan de kracht van het Wageningen Campus Ecosysteem.

Via SRF-middelen (voorheen CAT-AgroFood) wordt ook geïnvesteerd in de onderzoeksinfrastructuur. Belangrijke aanwinsten in 2018 zijn de 'Robin', een mobiel apparaat voor fenotypering van planten en een large scale extruder, voor onderzoek naar de verwerking van biobased materialen. Ook is geïnvesteerd in o.a. geavanceerde massaspectrometrie, Next Generation Sequencing faciliteiten en een FTIR-microscoop. De gemiddelde bezetting van de apparatuurportfolio van SRF (een deel van de totale apparatuurportfolio van Wageningen University & Research) was in 2017 60% en het aantal externe gebruikers bedroeg 36; daarnaast werd de apparatuur natuurlijk ook volop gebruikt in onderzoeksprojecten van Wageningen University & Research voor externe partijen.

In 2018 is binnen Wageningen University & Research gewerkt aan de strategie voor Wageningen University & Research onderzoeksfaciliteiten; het doel hierbij is om meer Wageningen University & Research breed te gaan opereren met een meer proactieve attitude, waarbij onderzoeksfaciliteiten meer strategisch benut zullen worden, o.a. in partnerships. Daarbij zijn onderzoeksfaciliteiten via SRF ook extern toegankelijk, is opgenomen in het nieuwe strategische plan van Wageningen University & Research (2019-2022, Finding Answers Together). Tevens is het streven om ook andere campusbewoners te stimuleren hun faciliteiten toegankelijk te maken. De eerste successen zijn in 2018 geboekt doordat Unilever een aantal van haar onderzoeksapparaten bij vergelijkbare onderzoeksfaciliteiten van Wageningen University & Research gaat huisvesten (een scanning elektronen microscoop bij het Wageningen Elektronen Microscopie Centre van Wageningen University & Research en twee NMR-apparaten bij Magnefy, het NMR centrum van Wageningen University & Research) en deze apparaten via SRF ook toegankelijk voor derden zal maken. Tevens zal Unilever een deel van de apparatuur, dat in hun eigen gebouw geplaatst wordt, via SRF toegankelijk maken voor derden.

---

#### 2.6.4.4 Fysieke aspecten campusontwikkeling

In 2018 liepen er vele verschillende projecten op het vlak van vastgoed en huisvesting op Wageningen Campus. Zo is de nieuwe parkeergarage op P1 opgeleverd en formeel geopend, de groenste parkeergarage van Nederland, en zijn de voorbereidingen getroffen voor een nieuw onderverdeeldstation voor elektriciteit, essentieel voor de vestiging van middelgrote en grotere R&D-bedrijven.

Op de business strip van Wageningen Campus, het gebied waar bedrijven zich centraal op de campus kunnen vestigen, zijn in 2018 grote stappen vooruit gezet. Zo zijn de onderhandelingen met Kadans voor de verdere ontwikkelingen op het derde kwadrant afgerond. Het bedrijfsverzamelgebouw Plus Ultra zal worden uitgebreid (Plus Ultra 2) en tegelijkertijd zal er een meerlaagse parkeervoorziening voor de huurders van de gebouwen gerealiseerd worden door Kadans; de bouwactiviteiten voor deze gebouwen starten de eerste helft van 2019. Ondertussen vindt de bouw van het Food Innovation Centre van Unilever volop plaats, met een opening in 2019 in het vooruitzicht. Naast deze ontwikkeling zijn er nog twee kleinere locaties voor huisvesting van derden op de Business Strip beschikbaar. Omdat de interesse van kennisintensieve organisaties voor locatie op Wageningen Campus onverminderd groot blijft en dit past bij de ambities van Wageningen University & Research, andere spelers in het kennisintensieve domein in Wageningen en stakeholders zoals de provincie, is de doorontwikkeling van Wageningen Campus op de Born Oost (het terrein waar momenteel NIOO-KNAW en Aeres gehuisvest zijn) verder in gang gezet. Ook zijn de activiteiten qua planvorming voor de doorontwikkeling van dat terrein gestart, zoals plannen voor de verkeersontsluiting van het terrein, het opstellen van een stedenbouwkundig plan, afstemming met stakeholders en de benodigde onderzoeken voor het bestemmingsplan. Gekoppeld aan de fysieke doorontwikkeling van Wageningen Campus, tot nu toe met de vestiging van verschillende partijen op de Business Strip en in de toekomst met de doorontwikkeling op de Born Oost, zal in 2019 de bewegwijzering aangepast worden aan de nieuwe en toekomstige situatie.

Naast de (voorbereidende) bouwactiviteiten van externe partijen op Wageningen Campus zijn er ook verschillende grote ontwikkelingen voor Wageningen University & Research gebouwen op de campus. Zo is het Programma van Eisen voor het derde onderwijsgebouw (tegenover RIKILT, op de locatie waar nu Triton ligt) opgesteld. Vanwege de toenemende druk op de ruimte binnen de Wageningen University & Research gebouwen (vanwege toenemende studentenaantallen), is besloten om de eerste twee fases van dit gebouw tegelijk te ontwikkelen. Daarmee komt ook groeiruimte vrij in de onderzoeksgebouwen, ruimte die nu voor onderwijs wordt ingezet.

Voor het Dialogue Centre is een nieuwe ontwerpfase en aanbesteding opgestart, nadat een eerder plan begin 2018 is gestrand vanwege sterk oplopende tarieven in de bouwwereld. Het streven is om nog voor eind 2019 met de bouw te starten. Het Dialogue Centre biedt centraal op de campus ruimte voor interactie, ontmoetingen en wetenschappelijke dialoog, waaronder promoties, inauguraties, symposia en kleinschalige seminars. Impulse blijft zich richten op minder omvangrijke groepen (tot circa 80 personen) en een programma dat wetenschap en cultuur verbindt (zie 2.6.1.2). In 2018 is een grote stap gezet in de onderzoeksfaciliteiten van Unifarm. Aan het eind van het jaar is de aannemingsovereenkomst getekend voor de eerste fase van het nieuwe kassencomplex, waarin de meest hoogwaardige onderzoekscompartimenten worden gerealiseerd in een modern, duurzaam en toekomstgerichte uitbreiding van het kassengebouw. Ook zijn voorbereidingen getroffen voor een nieuwe kas en een klimaatgebouw met hoogwaardige fenotypering-faciliteiten en een link met het eerder genoemde Shared Research Facilities (zie 2.6.1.3).

De bereikbaarheid van Wageningen en Wageningen Campus is een blijvend aandachtspunt. In 2018 is de busfrequentie opnieuw verhoogd, neemt het gebruik van de (elektrische) fiets verder toe en zijn de eerste stappen gezet richting een snelfietsroute naar station Ede-Wageningen en een directe busverbinding met Arnhem-Centraal. De autobereikbaarheid krijgt in 2019 een kleine impuls door verdere optimalisatie van de verkeerslichten aan de Mansholtlaan, vooruitlopend op een definitieve oplossing voor de rotonde bij de hoofdentree van de campus. Onder regie van provincie Gelderland wordt hard gewerkt aan de bereikbaarheid van Wageningen als geheel, middels de Campusroute of een alternatief over bestaande infrastructuur. De eerste bestuurlijke en procesmatige stappen in dit ruimtelijk en politiek lastige dossier zijn inmiddels gezet. Wageningen University & Research werkt van harte mee met de verschillende partijen (gemeente Wageningen en provincie Gelderland) om voor

zowel de korte als de lange termijn de juiste maatregelen te nemen om Wageningen en Wageningen Campus goed bereikbaar te houden voor alle vormen van vervoer.

#### 2.6.4.5 Wageningen Campus community

In 2018 is verder gewerkt aan het versterken van een levendige campus community. Dat gebeurde onder andere door de organisatie en/of het hosten van een breed scala aan wetenschappelijke openbare bijeenkomsten met interne en externe sprekers, seminars en netwerkbijeenkomsten en door het aanbieden van een cultureel programma. Daarnaast zijn we in 2018 begonnen met Campus Connect, een maandelijks netwerkcafé gericht op wetenschap en innovatie binnen het AgriFood domein en bedoeld voor wetenschappers, ondernemers en startups. Het café wordt samen met externe partijen, die gehuisvest zijn op de campus, georganiseerd en ook de inhoudelijke bijdragen worden zoveel mogelijk gedeeld. Een belangrijk deel van deze bijeenkomsten vindt plaats in debat- en ontmoetingscentrum Impulse. In 2018 waren er in totaal circa 250 openbare bijeenkomsten in Impulse.

De campusactiviteiten worden onder de aandacht gebracht met behulp van een fysieke maandkalender, de monitorschermen in de diverse gebouwen, via de Wageningen Campus website, social media en overige interne kanalen. In 2018 is daar ook het LED-bord bij de toegangswegen van de campus en de Wageningen Campus app aan toegevoegd.

### 2.6.5 Nieuwe professionals

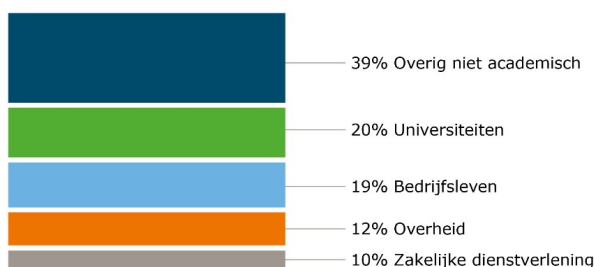
#### 2.6.5.1 Wageningse alumni

De alumni dragen enerzijds bij aan het realiseren van maatschappelijke doelen, zoals een duurzamere productie en consumptie of een betere gezondheid, en anderzijds aan het concurrentievermogen van het bedrijfsleven. Zij dragen zo in belangrijke mate bij aan de impact van Wageningen University & Research.

Van de uitstromende MSc-studenten vindt 29% een baan in het bedrijfsleven en zakelijke dienstverlening. In 2018 is ook de vijfjaarlijkse "Loopbaanmonitor 2016" uitgekomen. Alumni die korter dan vijf jaar zijn afgestudeerd werken met name in het bedrijfsleven (58%) en voornamelijk aan kennisoverdracht en onderzoek.

## Alumni 2018

Percentage uitstromende MSc studenten dat in specifieke branches een baan vindt.



**Figuur 2.8** Percentage uitstromende MSc-studenten dat in specifieke branches een baan vindt

In het verslagjaar had Wageningen University een netwerk van ruim 50.000 alumni: afgestudeerden en gepromoveerden, verspreid over ongeveer 150 landen. De alumni worden via social media, zoals de LinkedIn community en [www.wageningenur.nl/alumni](http://www.wageningenur.nl/alumni), op de hoogte gehouden van relevante ontwikkelingen binnen Wageningen University & Research en het Wageningse domein. Daarnaast vinden er alumnibijeenkomsten plaats in binnen- en buitenland (zie 2.4.7). Tenslotte zijn het ook de promovendi die in hoge mate bijdragen aan de impact van Wageningen University (zie 2.5.3).

---

### 2.6.5.2 Wageningen University & Research Student Challenge

De eerste versie van de Wageningen University & Research Student Challenge in 2018 was onderdeel van de festiviteiten rond de 100e verjaardag van Wageningen University. De Challenge heeft studenten uit Wageningen en ver daarbuiten uitgedaagd om een oplossing te vinden voor voedselvoorziening in een stedelijke omgeving. De casus was opgehangen aan de Bijlmerbajes. Er hebben 23 multidisciplinaire teams, met studenten van 39 universiteiten uit tien landen, meegedaan. Een team van Wageningen University & Research heeft gewonnen.

### 2.6.6 Vooruitblik

De samenleving vraagt steeds meer naar de legitimiteit van publieke uitgaven op het gebied van onderzoek en om vertaling van wetenschappelijke inzichten in innovatieve toepassingen. Het creëren van waarde uit onderwijs en onderzoek is een continu proces, waarbij vele factoren een rol spelen zoals overheid, bedrijfsleven, ondernemers, regio's en maatschappelijke organisaties en waarin Wageningen University & Research een centrale rol speelt. Het samen tot impact komen is ook de centrale oproep in het Strategisch Plan 2019-2022 – Finding Answers Together. In het Strategisch Plan 2019-2022 is waardecreatie een belangrijk doel, dat op diverse manieren wordt nagestreefd. Het gaat om het stimuleren van ondernemerschap in onderwijs, onderzoek en waardecreatie binnen een steeds steviger ecosysteem rond de Wageningen Campus, waar samen met sterke partners en met goede faciliteiten aan de maatschappelijke uitdagingen wordt gewerkt.

In 2019 stimuleren we via challenges en masterclasses onderzoekers hun goede ideeën tot waarde te brengen op één van de vele manieren van waardecreatie (PPS-project, IP, tech transfer, onderneming, outreach, etc.). Aanvullend wordt ook ondersteuning met specifieke expertises, coaching en fondsen aangeboden om van idee tot concreet product te komen. Daarnaast maken we waardecreatie verder tastbaar door de impact beter te laten zien, o.a. via impact stories, het delen van best practices en het instellen van een impact-prijs.

## 2.7 Medewerkers

De strategische speerpunten die door de raad van bestuur zijn geformuleerd vormen de basis van het HR-beleid van Wageningen University & Research. Daarbij lag in 2018 de focus in het bijzonder op leiderschapsontwikkeling, diversiteit en mobiliteit, waarbij gewerkt is vanuit de One Wageningen gedachte.

Aan deze HR-onderwerpen wordt specifiek aandacht besteed in het voorliggende jaarverslag, naast de onderwerpen die in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) toegelicht worden.

In het Sociaal Jaarverslag (bijlage 3) zijn de kengetallen opgenomen die het personeelsbestand meer in detail typeren.

### 2.7.1 One Wageningen

De One Wageningen-gedachte vormt de basis voor het werken aan samenwerking en (interne) mobiliteit. Het HR-beleid richt zich met name op de bewustwording van medewerkers dat zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totaal. Wageningen University & Research wil individuele talenten maximaal tot ontplooiing laten komen door ze een uitdagende, inspirerende, internationale en op samenwerking gerichte werkomgeving te bieden.

### 2.7.2 Talentontwikkeling

Ontplooiing van talent wordt door HR onder meer ondersteund door het stimuleren en faciliteren van leiderschapsontwikkeling voor zowel jonge talenten als gevorderde leidinggevendenden. Dit is essentieel voor een inclusieve organisatie zoals Wageningen University & Research wil zijn en is dan ook goed geprogrammeerd. Met name in de Talent Development programma's is de focus steeds meer gericht op ontwikkeling van leiderschap.

Voor wetenschappelijk personeel kent Wageningen University een 'tenure track' traject tot en met tenminste een Universitair Hoofddocent 1 positie. Doorgroei naar een persoonlijk hoogleraarschap is

---

een optie. Het tenure track ontwikkelprogramma ondersteunt het loopbaanbeleid met behulp van ontwikkel-assessments en een voor deze doelgroep ontwikkeld cursusprogramma, waar ook leiderschapontwikkeling deel van uitmaakt.

### 2.7.3 Mobiliteit

Wageningen University & Research heeft verschillende programma's op het gebied van duurzame inzetbaarheid van personeel. Deze zijn voornamelijk gericht op het ontwikkelen van competenties en/of het ondersteunen van loopbaanontwikkeling. Duurzame inzetbaarheid vereist voortdurende scholing, talent- en gedragsontwikkeling, waardoor ook de noodzaak van schoksgewijze ontwikkeling en krimp wordt beperkt. Hierdoor kan de organisatie beter anticiperen op marktontwikkelingen, strategische businesskeuzes maken en vooruit kijken. Strategische personeelsplanning is dan ook van groot belang voor de organisatie en haar medewerkers. Het HR-beleid richt zich ook op het wegnemen van belemmeringen bij interne mobiliteit. Tevens is in de nieuwe CAO NU ingezet op een vijfjaarlijkse 'verplichte' interne mobiliteit van het ondersteunend personeel.

Wanneer de medewerker noodgedwongen de organisatie verlaat, kan ondersteuning geboden worden door een werkcoach die als fulltime medewerker bij Wageningen University & Research in dienst is. Deze medewerker is belast met de begeleiding van voormalig Wageningen University & Research medewerkers teneinde de WW/BW-uitkeringslasten voor Wageningen University & Research zoveel mogelijk te beperken en de mobiliteit van de uit dienst getreden medewerkers te bevorderen. Ook de voormalig Wageningen University & Research medewerkers die ziek uit dienst zijn gegaan en op basis daarvan een uitkering in verband met arbeidsongeschiktheid ten laste van Wageningen University & Research ontvangen (vanwege het eigen risicodragerschap Wageningen University & Research) maken hiervan deel uit. Op dit moment is de verdeling 0,7 fte WW/BW en 0,3 fte ZW begeleiding.

De kenniseenheden zijn eindverantwoordelijk voor hun personeel en dragen zelf de WW/BW-lasten van deze medewerkers. De kenniseenheden bepalen of een (voormalig) medewerker wordt aangemeld voor begeleiding door de werkcoach. De werkcoach levert ten aanzien van ca. 70% van de uitkeringsgerechtigden een besparing op. Ca. 30% van de uitkeringsgerechtigden stroomt zonder begeleiding van de werkcoach snel opnieuw in in het arbeidsproces.

### 2.7.4 Diversiteit

De huidige personeelssamenstelling van Wageningen University & Research is een onvoldoende afspiegeling van de samenleving en ook minder divers dan de studentenpopulatie. Daarom wordt ingezet op meer vrouwen in leidinggevende posities, werving van internationale medewerkers en specifieke aandacht voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het kader van de Participatiewet en de Wet Banenafpraak en quotumheffing arbeidsbeperkten. De realisatie op het laatstgenoemde punt is vooral afhankelijk van de plaatsingsmogelijkheden die door de decentrale organisatieonderdelen kunnen worden gecreëerd. In het kader van 'gender balance' zijn workshops en trainingen aangeboden, bijvoorbeeld om te 'Selecteren zonder vooroordelen', door het College voor de Rechten van de Mens. Langzaam maar zeker groeit het percentage vrouwelijke hoogleraren binnen Wageningen. Bij werving van meer internationale medewerkers is het belangrijk dat vanuit de organisatie aandacht is voor 'cultural awareness'. Daarom zal ook de komende jaren ingezet worden op internationale community building, partnerprogramma's en 'dual careers' (carrièrepad voor partners).

### 2.7.5 Vitaliteit

Uit interne en externe onderzoeken blijkt dat de werkdruk onder Wageningen University & Research medewerkers hoog en soms té hoog is. Dit probleem lijkt toe te nemen. De raad van bestuur, bonden en medezeggenschap erkennen de hoge werkdruk welke (mede) wordt veroorzaakt door het groeiend aantal studenten, veranderende markten en beperkte en competitieve subsidieprogramma's die tot een toenemende druk leiden op het binnenhalen en uitvoeren van onderzoeksprojecten. Ook de complexiteit van bedrijfsvoeringsprocessen, regeldruk en 'check & control', worden als veroorzakers van stress ervaren.

---

De aanpak van werkdruk vindt plaats in de vorm van Wageningen University & Research brede acties zoals additioneel, structureel geld per leerstoelgroep om werkdruk en studentengroei op te vangen, meta-analyse van de groei in het onderwijs, vereenvoudiging van (HR) processen en stoelmassage op de werkplek, naast maatwerkacties op de werkvloer. Het betreft hier onder meer verdiepende metingen op werkdruk, vitaliteit of werkgeluk: invoering van werkdruk spreekuren, workshops Stressherkenning en -hantering voor leidinggevendenden, teams en medewerkers, programma's gericht op verbinding en samenwerking en verschillende vitaliteitsprojecten. Het monitoren en delen van ervaringen vindt plaats via een Community of Practices. In toekomstige (tevredenheids)metingen onder medewerkers wordt bekeken of de initiatieven geleid hebben tot een meetbare verlaging van de werkdruk en versterking van de inzetbaarheid. Aanvullend heeft Wageningen University & Research het programma vital@work, gericht op het vitaliseren van medewerker en team, om zo gezond, productief en met plezier huidig en toekomstig werk te willen en kunnen blijven doen. Daartoe dragen ook projecten en initiatieven bij zoals fruit op het werk, bevorderen van het "echte" gesprek, move@work, stimuleren van interne doorstroom en de Week van de Vitaliteit.

De CAO stichting Wageningen Research biedt de werkgever de mogelijkheid om individuele medewerkers het zogenaamde generatie-instrument aan te bieden, gericht op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Ook zou dit moeten leiden tot een meer evenwichtige leeftijdsopbouw binnen de organisatie. Voor medewerkers van Wageningen University is hiervoor in de nieuwe CAO NU een generatiepact ontwikkeld. Beide regelingen bieden oudere medewerkers de mogelijkheid om minder te werken met inlevering van een deel van het salaris, maar waarbij de volledige pensioenopbouw behouden blijft.

## 2.7.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Voor het HR-beleid van Wageningen University & Research betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) onder meer bevordering van inclusiviteit, vitaliteit, inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. In 2018 werd circa 1,2% van de loonkosten van Wageningen University & Research besteed aan opleidingen ten behoeve van medewerkers.

Daarnaast is het belangrijk dat de wetenschappelijke integriteit is gewaarborgd, menselijke waardigheden worden beschermd en passende arbeidsvoorwaarden worden geboden. Ook wordt gewerkt in een gezonde en veilige werkomgeving. Hierna wordt nader ingegaan op de wijze waarop deze zaken binnen Wageningen University & Research zijn geborgd.

### 2.7.6.1 Wetenschappelijke integriteit

De samenleving moet er van op aankunnen dat resultaten van het werk binnen Wageningen University & Research onafhankelijk en integer tot stand komen en worden gepubliceerd. Wageningen University & Research hanteert daarom een aantal uitgangspunten in de vorm van codes, reglementen en afspraken om de integriteit van de medewerkers en die van de organisatie te waarborgen.

Dit zijn:

- De Integriteitscode Wageningen University & Research. Deze is onverkort geldig voor alle (gast)medewerkers van Wageningen University en stichting Wageningen Research.
- De Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit van de VSNU. Deze is onverkort geldig voor alle wetenschapsbeoefenaren binnen Wageningen University & Research.
- De Corporate Governance Code Wageningen University & Research. Deze code beschrijft de principes van goed bestuur.
- De Regeling Nevenwerkzaamheden Wageningen University & Research. Volgens deze regeling zijn medewerkers verplicht om de werkgever vooraf toestemming te vragen voor het verrichten van nevenwerkzaamheden. Het is zowel binnen Wageningen University & Research als voor potentiële opdrachtgevers belangrijk inzicht te hebben in nevenwerkzaamheden, teneinde belangenverstrengeling te voorkomen. De goedgekeurde nevenwerkzaamheden zijn zichtbaar via we@wur.
- De Klokkenluidersregeling. Deze regeling beschrijft hoe te handelen bij een vermoeden van een misstand binnen Wageningen University & Research.
- De Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen.

- Het Reglement Bescherming Persoonsgegevens. Dit reglement geeft een beschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en procedures met betrekking tot de verwerking van persoonsgegevens binnen Wageningen University & Research en is van toepassing op alle verwerkingen binnen Wageningen University & Research.
- Het Reglement Cameratoezicht. Dit reglement geeft een beschrijving van de verantwoordelijkheden en procedures voor het cameratoezicht binnen Wageningen University & Research.
- De anti-corrupciecode Wageningen University & Research.

Medewerkers verklaren door ondertekening van hun aanstellingsbrief of arbeidsovereenkomst bekend te zijn met deze uitgangspunten en hiernaar te zullen handelen.

#### **2.7.6.2 Werving en selectie**

Wageningen University & Research hanteert een heldere werving- en selectieprocedure zodat kandidaten inzicht hebben in de werkwijze van Wageningen University & Research bij sollicitaties. Op deze procedure is de code van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling van toepassing. Herplaatsingskandidaten en langdurig arbeidsongeschikten hebben een voorrangpositie. Daarnaast hebben kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt en medewerkers die deelnemen aan een Van Werk naar Werk-traject voorrang boven andere interne kandidaten.

Gezien de vergrijzing binnen de organisatie, in combinatie met de toename van het aantal studenten plus de krapte op de arbeidsmarkt, heeft uitbreiding van met name de (internationale) wetenschappelijke staf topprioriteit. Hierop is in 2018 extra ingezet middels extra arbeidsmarktcampagnes en de voorbereiding voor de start van een recruitment team. In de werving staan de kwaliteiten en talenten van de kandidaat centraal. Nieuwe medewerkers worden daarom zowel in Nederland als internationaal geworven, vooral voor onderzoekposities. Veelal vestigen zij zich daarna in de regio Wageningen. Reden om de hiervoor al gemelde internationale community building en voorzieningen voor internationale medewerkers vooral rond Wageningen te organiseren.

#### **2.7.6.3 Arbeidsvoorwaarden**

Wageningen University & Research kent twee CAO's, de CAO Nederlandse Universiteiten (CAO NU) en de CAO stichting Wageningen Research. De huidige CAO NU loopt van 1 juli 2017 tot 1 januari 2020 en bevat met name afspraken in het kader van werkdruk, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid en carrièreperspectief junior docenten en postdocs. Daarnaast is een loonsverhoging van 2% per 1 mei 2018 en van 2,6% per 1 februari 2019 afgesproken.

In november 2017 is een akkoord gesloten over een nieuwe CAO stichting Wageningen Research met een looptijd van 1 april 2017 tot 1 april 2019. Hierin is een salarisverhoging afgesproken per 1 november 2017 van 1,9% en per 1 november 2018 van 1,8%. Ook zijn hierin met name afspraken gemaakt over werkdruk en om de inzetbaarheid te bevorderen. Stichting Wageningen Research - medewerkers krijgen een persoonlijk ontwikkelbudget inclusief (tenminste) twee ontwikkeldagen.

De bezoldiging van topfunctionarissen is in lijn met de Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke sector (WNT).

#### **2.7.6.4 Gezonde en veilige werkomgeving**

Wageningen University & Research pakt het beleid op het gebied van welzijn en gezondheid integraal aan vanuit de disciplines Bedrijfsgeneeskunde, Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW), Arbeid- en Organiseatiekunde en Human Resources. Daarbij dragen deze disciplines actief bij aan het bevorderen van een gezonde leefstijl van medewerkers.

BMW besteedt veel aandacht aan het voorkomen van werkstress en het bevorderen van effectief gedrag. In dit kader is door BMW ook in 2018 een groot aantal workshops en/of lezingen verzorgd.

Binnen Wageningen University & Research zijn ook vertrouwenspersonen Ongewenste Omgangsvormen benoemd, tot wie medewerkers en studenten zich kunnen richten met vragen rond ongewenst gedrag. De vertrouwenspersonen kunnen betrokkenen eventueel ook ondersteunen bij het



---

voeren van klachtenprocedures. Mede door hun rol bij het zoeken naar passende oplossingen, samen met de betrokken medewerker, komt het zelden tot een procedure. Ook degene tegen wie een klacht gericht is kan behoefte hebben aan ondersteuning en kan zich in dat kader wenden tot BMW. Dit ter voorkoming van een eventueel belangenconflict bij de vertrouwenspersoon, als deze zowel de belangen van klager als aangeklaagde zou moeten behartigen.

Risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's) geven inzicht in de mogelijke risico's van bepaalde werkzaamheden voor de gezondheid van de medewerker. Dit inzicht is van groot belang om de werkzaamheden zo in te kunnen richten dat nadelige gezondheidseffecten kunnen worden vermeden. Bij een aantal functies bij Wageningen University & Research kan het zinvol zijn om de medewerkers periodiek medisch te keuren of te vaccineren. Waar nodig stelt Wageningen University & Research dit verplicht. Indien een medewerker hier geen gehoor aan kan geven (bijvoorbeeld vanwege geloofsovertuiging) zullen de betreffende werkzaamheden niet door die medewerker mogen worden uitgevoerd en zal betrokkene andere werkzaamheden verrichten.

Daarnaast heeft Wageningen University & Research beleid ontwikkeld voor Periodiek Arbeids Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO). Wageningen University & Research maakt gebruik van de in samenwerking met de VSNU ontwikkelde Arbocatalogus.

Tot slot is er bijzondere aandacht voor de gezondheidsrisico's van medewerkers die naar het buitenland worden uitgezonden. Zij krijgen preventief de benodigde vaccinaties aangeboden en in overleg met het Vaccinatiecentrum is er ook nazorg wanneer zij weer in Nederland terug zijn. Inmiddels is er een Infectiepreventiebeleid opgesteld in nauwe samenhang met een Infectiepreventiebeleid voor studenten. In 2018 heeft een Europese aanbesteding geleid tot een vernieuwd contract met de arbodienst Zorg van de Zaak.

#### *Ziekteverzuim*

Ondanks het gevoerde preventieve beleid en verzuimbegeleiding is het ziekteverzuimpercentage bij Wageningen University & Research (inclusief langdurig verzuim) in 2018 voor de totale organisatie gestegen van 3,9% naar 4,1% en komt daarmee boven de streefgrens van maximaal 4%. Bij stichting Wageningen Research daalde het ziekteverzuim met 0,1% naar 4,3%, terwijl het ziekteverzuim bij Wageningen University met 0,6% steeg naar 4,0%. Zoals ook bij het onderdeel Vitaliteit is toegelicht, lijkt werkdruk een factor van betekenis te zijn bij de toename van het ziekteverzuim en is er een plan van aanpak opgesteld met acties gericht op verlaging van de werkdruk.

#### **2.7.6.5 Medezeggenschap medewerkers**

Medewerkers van Wageningen University en stichting Wageningen Research zijn vertegenwoordigd in decentrale ondernemingsraden, de Centrale Ondernemingsraad (COR) en de Gezamenlijke Vergadering (GV). Deze laatste bestaat uit vertegenwoordigers van medewerkers en studenten van Wageningen University. De COR en de GV werken samen in de Wageningen University & Research Council. De medezeggenschap is voor de directies van de organisatieonderdelen en de raad van bestuur een belangrijke partner in de totstandkoming van beleid. Door betrokkenheid van medewerkers en studenten bij de besluitvorming rond belangrijke onderwerpen wordt een breder draagvlak gecreëerd.

Daarnaast vindt regulier overleg plaats met vertegenwoordigers van de bonden in het Personeelsoverleg stichting Wageningen Research (PO stichting Wageningen Research) en het Overlegorgaan Personeelsaangelegenheden van Wageningen University (OPWU). In het PO stichting Wageningen Research zijn de belangrijkste onderwerpen de CAO stichting Wageningen Research en de sociale gevolgen van de organisatieontwikkelingen. Het overleg OPWU richt zich onder meer op de rechtspositie van medewerkers, de sociale gevolgen van organisatieontwikkelingen en op afspraken over de besteding van de decentrale arbeidsvoorwaardengelden.

#### **2.7.6.6 E-HRM**

In 2018 is het project 'Einde van de Postkoets' verder uitgerold. Hierdoor zijn de HR-processen richting corporate dienstverlening zoveel mogelijk gedigitaliseerd en daarmee ook uniform gemaakt. Gelijktijdig zijn processen 'lean' gemaakt en is er gekozen voor 'best practices'. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om binnen de kenniseenheden beter aan te sluiten op de vernieuwde werkwijze.

---

Door middel van een roadmap en drie jaarlijkse releases zal verder vorm gegeven worden aan de totale HR-procesuitlijning.

### 2.7.7 Beroep en bezwaar

Bescherming van medewerkers tegen mogelijk laakbare beslissingen of gedragingen is met diverse klacht- en bezwaarregelingen binnen Wageningen University & Research gewaarborgd. Onderstaand volgt een overzicht van het aantal in 2018 ingediende of behandelde klachten per procedure.

#### **Wageningen University & Research**

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit van Wageningen University & Research (CWI) heeft in het verslagjaar één nieuwe klacht in behandeling genomen en hierover advies uitgebracht aan de raad van bestuur. Deze klacht is nog steeds in behandeling bij het Landelijk Orgaan Wetenschappelijke Integriteit (LOWI).

Op grond van de Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen zijn in 2018 geen klachten ingediend bij de betreffende klachtencommissie. In 2018 zijn twee in 2017 gestarte procedures afgehandeld, waarbij één klacht ongegrond is verklaard en één klacht deels niet-ontvankelijk/deels ongegrond is verklaard.

#### **Wageningen University**

Bij de Commissie van Advies voor de Bezwaarschriften Wageningen University (AWB hoofdstuk 6 en 7, CAO-NU) zijn in 2018 vijf bezwaarschriften ingediend, waarvan twee zijn ingetrokken en drie ongegrond zijn verklaard. Er is in 2018 één beroepszaak ingediend.

#### **Stichting Wageningen Research**

Op grond van de Klachtenregeling Individueel Klachtrecht stichting Wageningen Research zijn bij de betreffende klachtencommissie in 2018 twee klachten ingediend waarvan één ongegrond is verklaard en één nog in behandeling is. In 2018 zijn drie in 2017 gestarte procedures afgehandeld die alle ongegrond zijn verklaard.

## 2.8 Bedrijfsvoering

### 2.8.1 Bescherming persoonsgegevens (privacy)

In 2018 zijn de eerder ingezette beleidlijnen en uitvoering van het privacy beleid verder opgepakt met als doel compliant te zijn aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming die per 25 mei in werking is getreden. Er is een [privacy](#) groep, een [intranetsite](#) en op internet een pagina over privacy ingericht, waarin alle beleidsdocumenten over persoonsgegevens, procedures en informatie met praktische tips en bijbehorende formats en FAQ's, bijeen zijn gebracht. Daarnaast zijn er voor studenten, onderzoekers en medewerkers presentaties georganiseerd om het belang van een goede bescherming van persoonsgegevens en daarmee de bewustwording omtrent privacy goed onder de aandacht te brengen. De vorig jaar beschikbaar gekomen digitale tool (SmartPia) is verder ontwikkeld met als resultaat dat de kwaliteit van het wettelijk verplichte Register van Verwerkingen Persoonsgegevens en tevens de resultaten van Data Protection Impact Assessments (DPIA's) sterk verbeterd is. Ook is het met behulp van business intelligence mogelijk gemaakt dat vanaf 2019 over een gedegen privacy managementrapportage beschikt kan worden voor de reguliere rapportage-systeematiek van alle afzonderlijke organisatieonderdelen aan de raad van bestuur. In het kader van de transparantie is er op internet een pagina ingericht waarop de overzichtsregisters van verwerkingen persoonsgegevens van medewerkers, studenten en bezoekers zijn opgenomen. Ook wordt aan de rechten van betrokkenen tegemoet gekomen doordat er op internet invulformulieren zijn geplaatst voor verzoeken betreffende inzage, afscherming, verwijdering, wijziging en dataportabiliteit van persoonsgegevens. Om de compliance op privacy goed ingebed te krijgen in alle organisatieonderdelen is een formele governance structuur ingevoerd op decentraal niveau, waarbij naast de functionaris Gegevensbescherming en de Corporate Privacy Officer ook lokale Privacy Officers zijn aangesteld met betrekking tot de zorg voor privacy, security, Research Data Management en Big Data.

---

Om 'privacy by design' kracht bij te zetten is gestart met het screenen van (cloud)applicaties op privacy aspecten en deze applicaties bij een positief resultaat op een zogenaamde 'white list' te plaatsen om het gebruik daarvan binnen de instelling te bevorderen.

## 2.8.2 Uitrol van applicaties en stroomlijnen van processen

In 2018 is het multidisciplinaire stuurmodel voor informatievoorziening en IT verder geïmplementeerd. Naast de eerder gestarte Domein Regie Teams (DRT) voor Onderwijs en ICT zijn de contouren voor het domein Onderzoek en Bedrijfsvoering verder ingevuld. Deze DRT's hebben de planvorming voor 2019 uitgewerkt en maken Wageningen University & Research breed ICT-portfolio management mogelijk. Daarnaast versterkt dit de multidisciplinaire samenwerking tussen het primair proces en ondersteunende staf.

De visie op informatievoorziening is verwerkt in de vorming van het nieuwe strategisch plan, waarin het onderwerp digitalisering een prominente rol speelt. Uiteindelijk is dit onderwerp als ingrediënt verweven in het Strategisch Plan Wageningen University & Research 2019-2022.

De onderwijsprocessen en systemen waren sterk in beweging: het Student Informatie Systeem is aanbesteed en ook is een aanbesteding afgerond voor een Learning Management System. Dit leidt tot proces- en systeemaanpassingen die in 2019 projectmatig worden doorgevoerd. Projectleiding en architectuurondersteuning worden vanuit het versterkte Projecten en Architectuurteam geleverd.

De dataopslag is verder gegroeid, mede vanwege interne aandacht voor cybersecurity en Research Data Management onder de noemer "Wageningen University & Research is serious about data". Nieuwe dataopslag diensten maakten de opslag tegen lagere kosten mogelijk. In 2018 is de High Performance Computing omgeving van Wageningen University & Research vernieuwd waardoor de samenwerkende partners (Wageningen University & Research en bedrijfsleven) pre-concurrentieel onderzoek kunnen uitvoeren middels gezamenlijke rekenkracht.

Een keuzeprocess is doorlopen om de harmonisering van de Wageningen University & Research klantrelatie aanpak voor onderzoeks-acquisitie door te kunnen voeren. In lijn daarmee zullen ook de contractmanagement processen worden ondersteund. In 2019 zal de implementatie plaatsvinden.

Om onderlinge samenwerking binnen Wageningen University & Research te versterken is in 2018 een aanpassing ('ontschotting') van MyProjects voorbereid om de urenadministratie te uniformeren. Veel aandacht is in dat kader ook uitgegaan naar compliancy aan de AVG-wetgeving. Ook werd de weerbaarheid tegen cyberdreigingen middels deelname aan de landelijke OZON-oefening getraind.

## 2.8.3 Open Access

De ontwikkeling van Open Access als een van de belangrijke pijlers onder het Nationaal Plan Open Science kreeg in 2018 een stevige impuls door de lancering van Plan-S door een internationale coalitie van Research Funders. Plan-S leidde volop tot discussie vanwege de gedurfde stellingname over het versnellen van de transformatie van het wetenschappelijk publicatiesysteem, inclusief een hervorming van de manier waarop publicaties een rol spelen bij erkenning en waardering van wetenschappelijk werk. Op basis van een discussie met een groep onderzoekers is vanuit Wageningen University & Research een duidelijk signaal afgegeven dat het ontwikkeltempo van Open Access meer tijd vraagt. Er is vooral meer aandacht nodig voor de negatieve effecten van de snelle transformatie van het businessmodel voor journals. Daardoor wordt het bijvoorbeeld lonend kwaliteitseisen bij de acceptatie van artikelen te verlagen.

Met name de verdere uitbreiding van zogenaamde Read & Publish overeenkomsten met uitgevers leidde opnieuw tot groei in het aantal Open Access publicaties. Ruim 9000 journals bieden deze optie aan Wageningen University & Research auteurs. In 2018 verscheen inmiddels 55% van de wetenschappelijke artikelen als open toegankelijk. Met het project "You share, We take care" wordt ook het legaal deponeren van artikelen in de Wageningen University & Research repository (Groen Open access) gestimuleerd.

---

## 2.8.4 Research data management

Ondersteuning rond Research Datamanagement is in 2018 ondergebracht bij het Wageningen Data Competence Centre (WDCC), waardoor er één loket is ontstaan voor zowel Data Science, competentieontwikkeling als het archiveren van data vanuit FAIR principes (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable). Binnen WDCC komen de activiteiten van verschillende ondersteunende FB-afdelingen (IT, Library, DML) samen.

Het vernieuwde databeleid is geïntroduceerd met de campagne "Wageningen University & Research is serious about data". Aan die campagne is opvolging gegeven door presentaties aan leerstoelhouders (Wageningen University) en business unit managers (stichting Wageningen Research). Individuele onderzoekers worden ondersteund bij het opstellen van Data Management Plannen. De cursus Research Data Management werd gevolgd door 77 cursisten en werd positief ontvangen. Ook is veel aandacht besteed aan de in ontwikkeling zijnde rol van data stewards binnen de organisatie.

Belangrijke mijlpalen in 2018 waren o.a. de organisatie van het symposium 'FAIR Data Science in green life sciences'. Het symposium bracht meer dan 200 deelnemers samen, 40 internationale sprekers, 10 parallelsessies en genereerde heel veel interessante ideeën hoe data FAIR gemaakt kunnen worden. Ook geldt de registratie van de duizendste dataset als een belangrijk signaal dat Wageningen University & Research inderdaad 'serious is about data'.

## 2.8.5 Veiligheid en milieu

Met een duurzame bedrijfsvoering neemt Wageningen University & Research haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit streven is ook het uitgangspunt voor de aandachtsgebieden Veiligheid en Milieu.

### 2.8.5.1 Veiligheid

Onderwijs-, onderzoeks- en ondersteunende activiteiten brengen risico's met zich mee. Op het gebied van veiligheid en gezondheid wil Wageningen University & Research werknemers en studenten zo goed mogelijk beschermen. Doelstellingen zijn het garanderen van optimale arbeidsomstandigheden, de bescherming van de gezondheid en veiligheid en het bevorderen van het welzijn van de medewerkers en studenten.

Het streven naar optimale arbeidsomstandigheden is uitgangspunt voor de Arbocatalogus Wageningen University & Research, die is afgeleid van het gelijknamige product van de VSNU. Deze catalogus geldt zowel voor Wageningen University als voor stichting Wageningen Research en vormt het beleid van de Wageningen University & Research. Onderdelen van de VSNU-Arbocatalogus zijn vertaald naar beleid voor Wageningen University & Research, te weten bedrijfshulpverlening, risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E), gevaarlijke stoffen, Voorlichting, Onderricht en Toezicht (VO&T) en Klachten over Armen, Nek en Schouders (KANS). Elk organisatieonderdeel is verantwoordelijk voor het hebben van een actuele RI&E en het uitvoeren van verdiepende RI&E's.

In het kader van VO&T is in 2018 onder de noemer safety@wur verder gewerkt aan het ontwikkelen van e-learning over veilig werken voor studenten en medewerkers. Naast de e-learning "Better safe than sorry" over het werken met genetisch gemodificeerde organismen (GGO) zijn inmiddels ook de e-learnings over de risico's van veldwerk en beeldschermwerk beschikbaar.

### 2.8.5.2 Milieu

Over gevoerd beleid, activiteiten en resultaten op het gebied van milieu brengt Wageningen University & Research jaarlijks een milieujaarverslag uit. Hiermee voldoet Wageningen University & Research aan de voorschriften van verschillende milieuvergunningen. De in 2018 gerealiseerde doelen op het gebied van CO<sub>2</sub>-emissie, energie en afval zijn samengevat in tabel 2.11 en worden in dit jaarverslag kort toegelicht. In het [Milieujaarverslag Wageningen University & Research 2018](#) wordt meer in detail ingegaan op de resultaten en activiteiten van alle milieubeleidsvelden.

**Tabel 2.11** Samenvatting van de milieuresultaten van de bedrijfsvoering

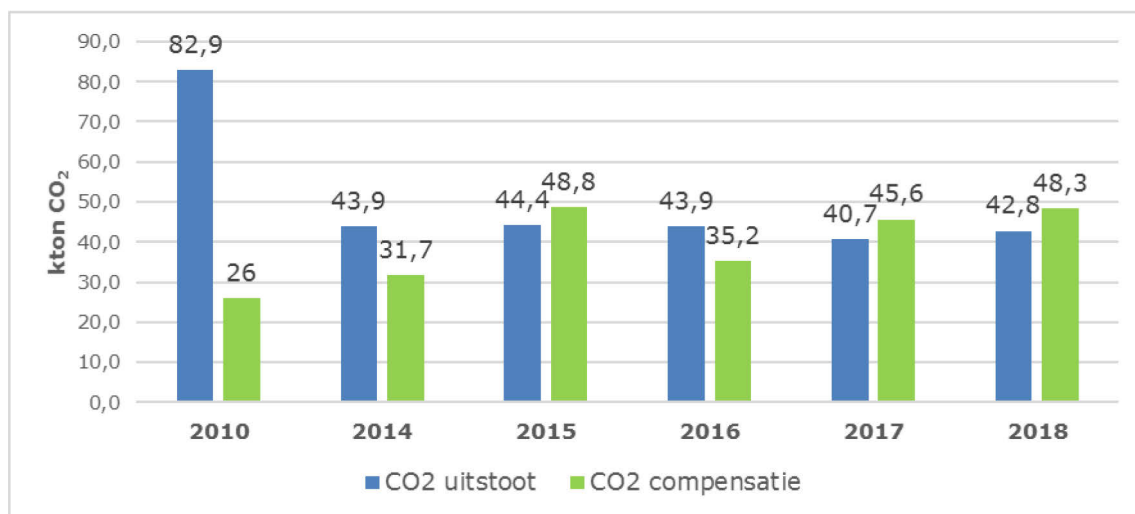
Onderdeel/onderwerp	Doel	Gerealiseerd in 2018
(1) CO <sub>2</sub> footprint	Reductie t.o.v. 2010	-48%
CO <sub>2</sub> compensatie footprint	Stijging t.o.v. 2010	+86%
Klimaatneutraliteit		113%
(2) Energie	2,0% reductie per jaar	-2,2%
	Duurzame inkoop elektriciteit	100% <sup>a)</sup>
	Opwekking windenergie	62,4 miljoen kWh
(3) Afval	Reductie t.o.v. 2014	-0,2%

a) Inkoop van windenergie met Garanties van Oorsprong, geregistreerd bij certiq

(1) De CO<sub>2</sub>-footprint wordt jaarlijks berekend. De inventarisatie daarvoor wordt uitgevoerd conform ISO 14064-1, gebaseerd op het Greenhouse Gas Protocol. Bij de analyses wordt de CO<sub>2</sub>-prestatieladder toegepast. De CO<sub>2</sub>-footprint is gecontroleerd door een onafhankelijk adviesbureau.

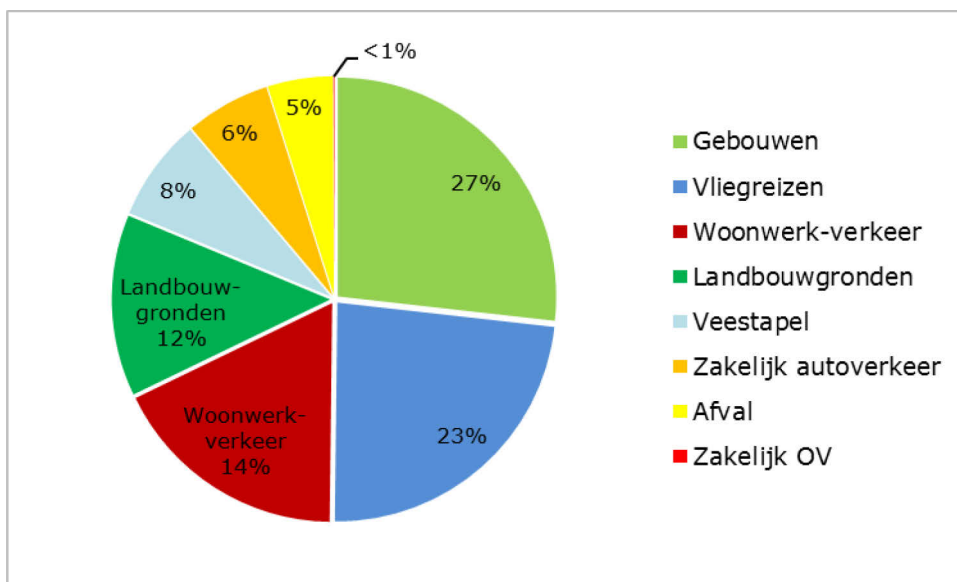
De footprint geeft onder meer inzicht in de directe en indirecte emissies van broeikasgassen. Deze emissies ontstaan door het verbruik van energie en brandstof, het lekken van koelvloeistoffen, het houden van vee en het gebruik van landbouwgrond. Het in kaart brengen van de emissies maakt dat Wageningen University & Research zich beter bewust is van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en wat er gedaan kan worden om deze te reduceren en te compenseren.

In totaal komt de CO<sub>2</sub>-footprint in 2018 uit op 42,8 kton CO<sub>2</sub>, de berekende CO<sub>2</sub>-compensatie was 48,3 kton CO<sub>2</sub> (zie figuur 2.9). In 2018 kwam de CO<sub>2</sub>-compensatie footprint door duurzame energieopwekking 13% hoger uit dan de totale CO<sub>2</sub>-footprint.



**Figuur 2.9** De CO<sub>2</sub>-uitstoot en de CO<sub>2</sub>-compensatie in kiloton, 2014-2018 met het referentiejaar 2010

In 2018 is de totale CO<sub>2</sub>-uitstoot met 48% verminderd ten opzichte van het referentiejaar 2010. Ten opzichte van 2017 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot gestegen (+5%; 2,1 kton CO<sub>2</sub>). De bronnen die het meest bijdragen aan de broeikasgasemissie zijn de gebouwen (vooral aardgas), de vliegekilometers, het woon-werkverkeer en de landbouwgronden (zie figuur 2.10). Het aardgasverbruik voor de verwarming van gebouwen is ten opzichte van vorig jaar verder gedaald (tabel 2.12). In vergelijking met 2017 is vooral de emissie van vliegvluchten (+0,9 kton) en het woonwerk-verkeer (+0,9 kton) toegenomen, wat samenhangt met de groei van het aantal medewerkers en studenten. Ook nam de uitstoot door afvalverwerking toe (+0,3 kton). WUR compenseert CO<sub>2</sub>-uitstoot door zelf wind- en zonne-energie op te wekken, door warmteopslag op Wageningen Campus en door gebruik van energie uit biomassa.



**Figuur 2.10** Verdeling bronnen van CO<sub>2</sub>-emissie in 2018

(2) Wageningen University & Research heeft zich geconformeerd aan het Convenant Meerjarenaafspraken 3 (MJA3) Universiteiten voor Energie-efficiëntie. Hiermee verbindt Wageningen University & Research zich aan verschillende doelstellingen, zoals het toepassen van duurzame energie en het bereiken van een 30% betere energie-efficiëntie in de periode 2005-2020, ofwel een energiebesparing van 2% per jaar.

In 2014 is de [EnergieVisie 2030](#) opgesteld. Deze neemt als uitgangspunt een bedrijfszekere, betaalbare energievoorziening waarin duurzaamheid een centrale rol speelt. In het Energie-efficiencyplan 2017-2020 zijn maatregelen opgenomen om verdere energiebesparing te realiseren en het aandeel duurzame energie verder te vergroten. Tabel 2.12 geeft het energiegebruik van de laatste vijf jaren weer en het basisjaar 2005.

**Tabel 2.12** Direct en indirect energiegebruik door Wageningen University & Research

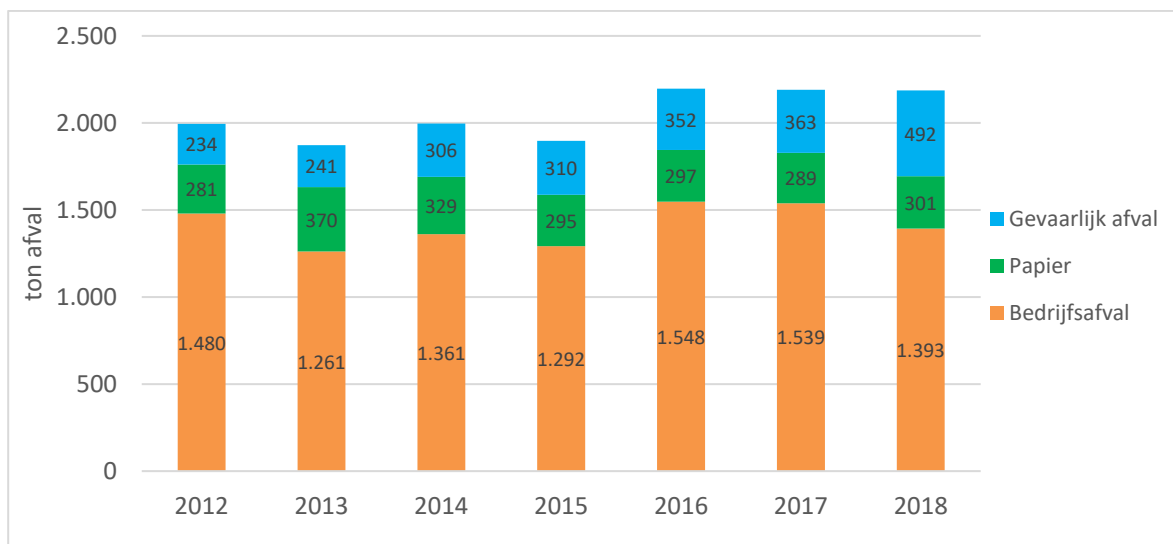
energiegebruik WUR	Basisjaar					
	2005	2014	2015	2016	2017	2018
Elektriciteit (kWh)	59.581.768	57.129.458	55.660.591	54.930.781	51.558.971	50.385.528
Aardgas (Nm <sup>3</sup> )	11.031.812	6.273.363	6.503.170	6.302.302	5.477.413	5.362.499
Elektriciteit en aardgas (GJ)	886.033	712.717	706.771	693.845	637.391	623.193
CO <sub>2</sub> (ton)	53.598	12.095	11.650	11.290	9.812	9.606
CO <sub>2</sub> als % van 2005	100	23	22	21	18	18
Jaarlijkse energiereductie (%)		4,2	3,4	2,3	6,0	2,2

In 2018 heeft Wageningen University & Research 2,2% minder energie gebruikt dan in 2017. Dit is zonder correctie van de klimaatinvloed op koeling en verwarming. Daarmee is ook in 2018 voldaan aan de doelstelling uit de MJA3. Ondanks de groei in onderzoek en onderwijs (o.a. door de gestegen studentenaantallen) is minder energie gebruikt. De besparing is onder meer bereikt door gebouwen beter te benutten en de plaatsing van meer dan 2000 zonnepanelen in Wageningen en Lelystad. Besparingen worden versterkt door de 'incentive' energie, waarbij de Wageningen University & Research-onderdelen zelf verantwoordelijk zijn voor hun energiebudget. De directe doorberekening op basis van werkelijk energiegebruik stimuleert investeringen om verdere energiebesparing te realiseren.

Door de behaalde energiebesparing en de inkoop van 100% groene windenergie (met Garantie van Oorsprong) is de CO<sub>2</sub>-uitstoot door energiegebruik verder gedaald ten opzichte van basisjaar 2005, zoals tabel 2.12 laat zien. In Lelystad beschikt Wageningen University & Research over windturbines

die in 2018 ruim 62,4 miljoen kWh aan duurzame energie hebben opgewekt; dat is meer dan Wageningen University & Research zelf aan elektriciteit verbruikt.

(3) Wageningen University & Research kent drie hoofdstromen van afval: bedrijfsafval, papier en gevaarlijk afval. De afgelopen jaren is vooral een beter inzicht bereikt in de afgevoerde hoeveelheden afval. Nagenoeg alle 28 locaties in Nederland verstrekken nu de afvalcijfers. De hoeveelheid afval in 2018 is afgenomen met 106 ton, ofwel 4,8% (zie figuur 2.11 en tabel 2.13).



**Figuur 2.11** Hoeveelheid geproduceerd afval in tonnen, 2012-2018

De afname van de hoeveelheid bedrijfsafval in 2018 (-129 ton) wordt verklaard door een sterke afname in de hoeveelheid restafval (-112 ton). Daarnaast is er een daling van de hoeveelheid bouwafval (-41 ton), en van onderzoek gerelateerd afval zoals grond (-46 ton). Daarentegen is er een stijging te zien in de hoeveelheid afgevoerde mest (+61 ton). Tegenover de grote daling in de hoeveelheid bedrijfsafval is er een stijging van de hoeveelheid gevaarlijk afval (+129 ton). Dit kan voor het grootste deel verklaard worden door stijging van en wijzigingen in het dierlijk onderzoek. Ook in 2018 is de afvalscheiding verbeterd, vooral bij het GFT+Swill afval (+23 ton). Dit is wederom terug te zien bij een groot deel van de gebouwen op de campus, waaronder de gebouwen die in 2018 zijn overgestapt op EcoSmart: Zodiac, Actio, Atlas en de Bongerd. Dit alles heeft geleid tot een verbetering van het scheidingspercentage van 5%-punt. In de onderwijsgebouwen bedragen de scheidings-percentages zelfs 69% (Orion) en 68% (Forum).

In 2018 heeft Wageningen University & Research een stofstroomanalyse uitgevoerd die zowel alle goederen in beeld brengt die de campus opkomen als alle afvalstromen die de campus weer verlaten. Deze analyse vormt de basis voor de omschakeling naar een circulaire bedrijfsvoering.

**Tabel 2.13** Afvalstromen in 2012-2018

Soort afval	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Papier en karton (ton)	284	370	329	295	297	289	301
Bedrijfsafval (ton)	1.495	1.261	1.361	1.292	1.548	1.539	1.393
Gevaarlijk afval (ton)	222	241	306	310	352	363	492
Scheidingspercentage (%)	37	46	54	52	50	54	59
Jaarlijkse mutatie (%)	-1	-6	+7	-5	+16	-0,3	-0,2

---

## 2.8.6 Inkoopbeleid en ketenverantwoordelijkheden

Wageningen University & Research heeft te maken met wetten en regels op het gebied van inkoop en met de beginselen proportionaliteit, objectiviteit, non-discriminatie en transparantie. Om verantwoord in te kopen moet de integriteit van de inkopers boven alle twijfel zijn verheven. De NEVI-gedragscode, die de regels van de Verenigde Naties over mensenrechten en de rechten van kinderen respecteert, is daarbij het uitgangspunt. Deze code dient als toets om het handelen van inkopers te beoordelen. Daarnaast gelden de meest recente Algemene Rijks Inkoopvoorwaarden voor Diensten (ARVODI), de Algemene Rijksinkoopvoorwaarden (ARIV) en de Uniforme Administratieve Voorwaarden in beginsel voor alle af te sluiten dienstverleningsovereenkomsten, leveringsovereenkomsten en uit te besteden werken.

Naast de geldende wetten en regels kent Wageningen University & Research haar eigen inkoopbeleid. Het doel daarvan is om alle beïnvloedbare bestedingen rechtmatig, doelmatig en doeltreffend te doen plaatsvinden, in overeenstemming met de kernwaarden. We volgen, zover mogelijk, de duurzaamheidscriteria zoals gepubliceerd op [Pianoo.nl](http://Pianoo.nl). Daarnaast worden bij elke aanbesteding aanvullende duurzaamheidscriteria overwogen, waaronder de internationale sociale voorwaarden, en waar mogelijk gehanteerd. Daarbij kan het duurzaamheidspanel van medewerkers en studenten worden geraadpleegd. Dit is in 2018 twee keer gebeurd.

Het beleid en de procedures voor inkoop zijn vastgesteld door de raad van bestuur. Met regelmaat worden de resultaten besproken met de directeurs Bedrijfsvoering en het verantwoordelijke lid van de raad van bestuur. Vanaf 2016 wordt de nieuwe methode MVI-groeimodel toegepast om de inspanning rond Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) te meten en om een hoger MVO-bewustzijn in de organisatie te realiseren.

In 2018 zijn 41 Europese en nationale aanbestedingen en meervoudig onderhandse trajecten afgerond met een totale waarde van € 38 mln. Wageningen University & Research heeft, op basis van het MVI-groeimodel voor de duurzaamheidseisen van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, voor 97% duurzaam ingekocht en bij acht aanbestedingen zijn de internationale sociale voorwaarden opgenomen als contractvoorwaarde. In 2018 waren er geen klachten. Meer over de activiteiten en resultaten van het inkoopbeleid in relatie met duurzaamheid is te vinden in het [Milieujaarverslag Wageningen University & Research 2018](#).

## 2.9 Compliance

### 2.9.1 Governance

Wageningen University en stichting Wageningen Research werken als rechtspersonen samen onder de naam Wageningen University & Research. Bestuurlijk heeft die samenwerking vorm gekregen door een personele unie: de colleges van bestuur van Wageningen University en stichting Wageningen Research bestaan uit dezelfde personen. Zo wordt maximale eenheid van bestuur bereikt tussen de universiteit en de onderzoeksinstituten. De colleges van bestuur en de raden van toezicht van Wageningen University en stichting Wageningen Research vormen in gezamenlijkheid respectievelijk de raad van bestuur en raad van toezicht van Wageningen University & Research.

De raad van bestuur is belast met de verantwoordelijkheid voor het bestuur van de universiteit en de onderzoeksinstituten en legt verantwoording af aan de raad van toezicht. De raad van bestuur laat zich adviseren door de concernraad, het orgaan waarin de vijf kennisseenheden zijn vertegenwoordigd door hun algemeen directeurs.

De medezeggenschap is voor de directies van de organisatieonderdelen en de raad van bestuur een belangrijke partner in de totstandkoming van beleid. Elke kenniseenheid heeft een gemeenschappelijke ondernemingsraad voor medewerkers van Wageningen University en stichting Wageningen Research die binnen die kenniseenheid werken. Daarnaast zijn er aparte ondernemingsraden voor RIKILT, de Concernstaf en het Facilitair Bedrijf. Uit deze ondernemingsraden is een centrale ondernemingsraad (COR) gevormd waarin leden zitting hebben die zijn gekozen door



---

en uit het midden van de leden van de ondernemingsraden. De studentenraad (SR) en de gezamenlijke vergadering (GV) zijn medezeggenschapsorganen van de universiteit. De GV bestaat uit leden van de centrale ondernemingsraad, aangevuld met twee direct gekozen medewerkers, twee direct gekozen PhD kandidaten en leden van de SR. Medewerkers en studenten hebben evenveel stemmen binnen de GV.

De COR en GV werken samen binnen de WUR Council. De overlegvergaderingen tussen de raad van bestuur en centrale medezeggenschap vinden plaats met de WUR Council en de SR. De WUR Council heeft echter geen eigen bevoegdheden; deze blijven bij de COR en GV.

Wageningen University & Research wil graag transparant zijn over het bestuur van de organisatie, over omgangsvormen en over wederzijdse rechten en verplichtingen. Dit komt tot uiting in de [Corporate governance code Wageningen University & Research](#), die is samengesteld uit de Code goed bestuur universiteiten en aangevuld met de voor stichting Wageningen Research relevante bepalingen uit de Nederlandse corporate governance code. Het blijkt ook uit de [Bestuurs- en beheersreglementen](#), de [Nederlandse gedragscode voor wetenschapsbeoefening](#), de [Integriteitscode Wageningen University & Research](#), de anti-corrupciecode, het statement [Positionering onderzoek Wageningen University & Research](#), het [Reglement bescherming persoonsgegevens](#), het [Reglement cameratoezicht](#), de [Richtlijnen voor het werken in een multiculturele setting](#), de [Klokkenluidersregeling Wageningen University & Research](#), de [Code openheid dierproeven](#) en diverse klachtenregelingen.

## 2.9.2 Risicomanagement en interne controle

### 2.9.2.1 Risico's strategische doelstellingen

In 2018 is het strategisch plan 2019-2022 voor Wageningen University & Research voorbereid. In dit plan heeft de organisatie beschreven op welke wijze zij antwoord wil geven op de maatschappelijke vragen in haar domein. Om de wereldwijde positie als topkennisinstituut te behouden, zal de organisatie moeten veranderen. In het strategisch plan zijn twaalf Change Performance Indicators (CPI's) benoemd waarmee de voortgang van dit veranderproces gevolgd kan worden. De twaalf CPI's worden verder geoperationaliseerd en gekwantificeerd als onderdeel van het implementatieproces. Hiermee monitort de raad van bestuur de strategische risico's op het hoogste niveau.

De financiële verwachtingen op lange termijn, inclusief relevante interne en externe ontwikkelingen en onzekerheden, worden in de meerjarenprojecties voor Wageningen University & Research opgenomen en gedeeld met de raad van toezicht. Deze geven een indruk van de risico's van de groei van de studentenaantallen en ontwikkelingen in de onderzoeksomzet en zijn ondersteunend voor beslissingen over grote investeringen, zoals het derde onderwijsgebouw en de koers van het strategisch plan. De uitkomsten worden gedeeld in de continuïteitsparagraaf.

De grote toename van de studentenaantallen bij Wageningen University stelt de organisatie voor grote uitdagingen. Opschaling van personele bezetting en faciliteiten dient op een zorgvuldige wijze te gebeuren om de kwaliteit van onderwijs en onderzoek te blijven garanderen. Ook wil de organisatie voldoende flexibiliteit in haar uitgavenpatroon houden, zodat tijdig ingespeeld kan worden op ontwikkelingen in de externe omgeving. Deze factoren, in combinatie met de lastige arbeidsmarkt, zorgen ervoor dat opschaling langzamer gaat dan gewenst.

De belangrijkste risico's van Wageningen Research komen voort uit de (in-)stabiliteit van de financiering. Tot en met 2017 was er sprake van een snelle afbouw van de beschikbare LNV-financiering. In 2018 is deze trend gekeerd en is de LNV-financiering weer fors gestegen. De aanpassing van de capaciteit van stichting Wageningen Research aan de gewijzigde financiële middelen kost tijd. In tijden van sterke stijging van financiële middelen, zoals in 2018, is het lastig om tijdig op te schalen en voldoende capaciteit beschikbaar te hebben om het gevraagde onderzoek uit te voeren.

De belangrijkste strategische risico's van de organisatie-eenheden komen aan de orde in de kwartaalgesprekken tussen directies van de eenheden en de raad van bestuur. De raad van bestuur bespreekt de risico's frequent met de raad van toezicht.

---

### 2.9.2.2 Risk appetite

Wageningen University heeft afgelopen jaren een voorzichtige houding met betrekking tot het aangaan van langjarige financiële verplichtingen gekend. Dit werd onder meer veroorzaakt door de onzekerheid over overheidsfinanciering (afbuffering, prestatieafspraken) en continuering van de studentengroei. Deze voorzichtigheid heeft mede geleid tot het hoge resultaat over 2017 en 2018. De raad van bestuur is van mening dat de voorzichtigheid te ver is doorgeschoten en heeft een aantal maatregelen genomen die ervoor moeten zorgen dat de beschikbare middelen maximaal worden ingezet voor goed onderwijs en onderzoek en het adresseren van de hoge werkdruk, onder meer door meer middelen in de organisatie uit te zetten en minder buffers aan te houden. Wageningen University heeft voldoende eigen vermogen om eventuele tijdelijke tekorten op te vangen.

Stichting Wageningen Research zet in op een zoektocht naar nieuwe onderzoeksproposities ('markten') om minder afhankelijk te zijn van LNV-financiering. De onderdelen van stichting Wageningen Research nemen risico's bij de ontwikkeling van nieuwe markten, omdat omvang en potentie van de beschikbare middelen in die markten onzeker is. Dit vindt het bestuur aanvaardbaar, mits de onderzoeksproposities passen binnen het businessmodel van stichting Wageningen Research, waarbij op basis van een mix van LNV-financiering, contract-research en subsidieomzet een vernieuwende en kostendekkende onderzoeksportefeuille kan worden gevormd. De ontwikkeling hiervan wordt in de P&C-cyclus gevolgd.

### 2.9.2.3 Beheersrisico's

Om het voorgenomen beleid uit te voeren en te bewaken kent Wageningen University & Research een planning- en control cyclus. Deze omvat:

- Het jaarlijks opstellen van een kaderbrief (meerjaren kader, taakstellend voor het begrotingsjaar).
- Het opstellen van een jaarlijkse begroting per eenheid.
- Kwartaalrapportages over de balans- en resultaatontwikkelingen en de risico's.
- Het maandelijks monitoren van resultaat- en liquiditeitsontwikkelingen op het niveau van organisatie-eenheden en departementen ('early warning' systeem).
- Voor de EZ-projectbegrotingen is het Budget Allocatie en Project Systeem (BAPS) geïmplementeerd. Hiermee worden clusterleiders en financiële afdelingen geïnformeerd over de uitputting van de EZ-projectbudgetten.
- Nacalculatie van de kostprijzen per bedrijfs onderdeel. Afwijkingen ten opzichte van het voorgaande jaar worden geanalyseerd. De nacalculatie is gecertificeerd door de accountant.

De kwartaalrapportages en de begroting zijn een standaard, integraal onderdeel van de agenda in de gesprekken tussen raad van bestuur en de directies, die vier keer per jaar worden georganiseerd.

Omdat de omvang van de liquiditeiten beduidend is, vraagt het beleid voor het uitzetten van tijdelijke overtollige liquide middelen aandacht. Het treasury statuut geldt hierbij als kader.

Binnen Wageningen University & Research bestaat een rentecomité onder leiding van een lid van de raad van bestuur, dat eens per kwartaal bijeenkomt.

In 2018 zijn veel inspanningen verricht om de interne beheersing van financiële processen en de interne controle te verbeteren. De belangrijkste aandachtspunten met betrekking tot de interne beheersing waren de fiscale compliance, aanbesteding en de kwaliteit van de projectbeheersing.

De interne beheersing van de subsidieprojecten blijft veel aandacht van de organisatie vragen. Om aan de steeds striktere voorwaarden van financiers te kunnen voldoen wordt veel geïnvesteerd in een betere projectbeheersing, onder meer door opleidingsprogramma's, maar ook door nieuwe medewerkers te werven met een hoger opleidingsniveau. Ook wordt onder regie van de concernstaf gewerkt aan het verder uniformeren van het instrumentarium voor projectbeheersing en is de uitvoering van de interne controle op de projecten gecentraliseerd.

De interne beheersing van financiële processen en de interne controle vallen onder verantwoordelijkheid van de afdeling Financial Accounting & Internal Control. Deze afdeling richt zich niet alleen op het

---

opstellen van richtlijnen, maar ziet ook onafhankelijk toe op naleving daarvan door de decentrale eenheden.

De interne beheersing van IT-projecten is versterkt. Overeenkomstig een eerder uitgebracht advies heeft de informatiemanager een duidelijker positie gekregen, is de aansturing met behulp van een Architecture Board verder verstevigd en zijn er domeinarchitecten aangesteld. Deze laatste analyseren processen en begeleiden mede de innovatie.

De maatschappelijk ontwikkelingen, zowel op het gebied van de IT-security als in het onderzoeksdomein, in combinatie met het open karakter van de campus, brengen voor Wageningen University & Research het risico van calamiteiten mee. Om deze risico's in voorkomende gevallen te beheersen heeft Wageningen University & Research een calamiteitenteam.

#### **2.9.2.4 Rechtmatigheidsrisico's**

De fiscale wetgeving vraagt veel aandacht van de organisatie. Onderwerpen die in 2018 aan de orde waren betroffen de invoering van de vennootschapsbelasting bij stichting Wageningen Research, de discussie over een nieuwe afspraak betreffende de pro rata-regeling en de uitvoering van de werkkostenregeling. De btw-audit over het fiscale jaar 2010 is in 2017 afgerond. De opgelegde naheffingsaanlagen waren lager dan in 2016 voorzien. De raad van bestuur heeft onderkend dat, gegeven de toenemende fiscalisering van het domein, er geïnvesteerd dient te worden in verdergaande borging van de fiscaliteiten. De ontwikkelingen in het fiscale domein zijn fors en kunnen zowel sterk positieve als negatieve effecten hebben. We werken aan een betere grip daarop.

De aanbestedingswetgeving en de verscherpte controle daarop stellen hoge eisen aan de kwaliteit van het inkoopproces. Daarbij gaat het aan de ene kant om het tijdig signaleren en aanbesteden van inkopen die op grond van Europese richtlijnen aanbesteed dienen te worden, en aan de andere kant om zorgvuldige documentatie van de rechtmatigheid van de overige inkopen. Deze materie is ingewikkeld en vraagt een intensieve beheersing van het inkoopproces. In 2016 heeft de accountant geconstateerd dat Wageningen University & Research er onvoldoende in slaagt om de volledigheid van de rechtmatige aankopen aan te tonen. Het overgrote deel van de aankopen is wel rechtmatig uitgevoerd, maar voor een beperkt deel kon dat niet voldoende worden aangetoond. Onder regie van de afdeling Inkoop is een verbetertraject gestart met als doel om vanaf 2019 te voldoen aan de eisen die hiervoor in de controleprotocollen worden gesteld. Een aantal inkooppakketten is in de loop van 2017 en 2018 aanvullend onderzocht en indien noodzakelijk aanbesteed. Gezien de lange doorloop om de noodzakelijke en objectieve wensen en eisen te beschrijven van de aan te besteden producten en of diensten, zal Wageningen University & Research daarom ook in 2018 niet volledig voldoen aan de aanbestedingswetgeving. Deze zal in 2018 wel verbeterd zijn in vergelijking met 2017 daar er in de loop van 2018 nieuwe, rechtmatige contracten zijn afgesloten. Daarnaast is aangetoond dat een deel van de producten en of diensten reeds rechtmatig is zonder een Europese aanbesteding.

#### **Naleving van wet- en regelgeving met betrekking tot treasury**

Wageningen University & Research voldoet aan de relevante wet- en regelgeving met betrekking tot beleggen, belenen en derivaten door de volgende maatregelen:

- Het beleid met betrekking tot treasury vraagstukken is vastgelegd in het treasurystatuut. Dit statuut is in overeenstemming met wet- en regelgeving.
- De uitvoering van het treasurystatuut wordt bewaakt door het treasurycomité. Dit comité heeft in 2018 vier maal vergaderd.
- In 2018 was er geen sprake van derivaten.
- Alle uitzettingen van overtollige middelen in 2018 voldeden aan de criteria van het treasurystatuut en wet- en regelgeving.

#### **2.9.2.5 Doorkijk naar 2019**

Een aantal componenten in het risicoprofiel van Wageningen University & Research neemt in de komende jaren sterk toe. Op de eerste plaats zorgt de sterke groei van de organisatie voor een toenemend risicoprofiel. De groei moet op een flexibele en beheerste wijze plaatsvinden, zodat op tijd kan worden ingespeeld op de steeds wisselende exogene factoren, zoals beschikbare overheidsmiddelen en studenteninstroom. De krapte van de arbeidsmarkt zorgt daarbij voor

---

aanvullende risico's. Het is moeilijker gekwalificeerde medewerkers te vinden, waardoor het loongebouw en de omvang van de flexibele schil onder druk kunnen komen te staan. Daarnaast dragen de steeds stringenteren voorwaarden en controles van de belangrijkste financiers en toenemende wet- en regelgeving bij aan een hoger risicoprofiel. Het voldoen aan wet- en regelgeving en de controle daarop door de financiers stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de interne bedrijfsvoering. Tegelijkertijd vragen de maatschappij en de eigen organisatie erom de ondersteunende processen zo efficiënt en goedkoop mogelijk uit te voeren, met als doel zoveel mogelijk geld vrij te maken voor de primaire taken. Soms staan deze twee doelen (meer compliance, minder overhead) op gespannen voet met elkaar. Het risicomanagementproces moet daarom verder worden ontwikkeld, waarbij het vooral van belang is dat risico's tijdig en in een open cultuur door het lijnmanagement worden gesignaleerd en besproken. Om dit mogelijk te maken is met een verdere ontwikkeling van de ondersteunende afdelingen begonnen.

De belangrijkste aandachtspunten voor 2019 zijn:

- Ontwikkeling van IT-ondersteunende controlemechanismen. Data-analyse en robotisering geven de mogelijkheid om de controle van de bedrijfsprocessen op een nieuwe manier in te richten. Met behulp van 'continuous monitoring' en 'auditing' kunnen processen permanent worden bewaakt. Wageningen University & Research wil investeren in het ontwikkelen van deze tools en processen, die het mogelijk maken met minder inspanning meer zekerheid over de juiste uitvoering van de bedrijfsprocessen te krijgen.
- Versterken van de regie op de EZ-subsidies, inclusief de topsectoren. Het invoeren van de nieuwe subsidieregeling voor de TO2-instituten, maar ook de afstemming met de topsectoren over de financiële verantwoording, vraagt een centrale coördinatie. De stafafdelingen Corporate Finance en Strategic Accounts zullen in samenwerking op tactisch en operationeel niveau de afstemming met EZ vormgeven. Hierdoor zijn inhoudelijke en financiële aspecten in samenhang geborgd.
- Een sterkere project control, door centrale regie op de ontwikkeling van de project control functie en gecentraliseerde uitvoering van de interne control op projecten. Bijzondere aandacht vragen penvoerdersprojecten, waarbij Wageningen University & Research als coördinator verantwoordelijk is voor de uitvoering van complexe projecten, met vaak tientallen partners in Europa en elders in de wereld. Het management van deze projecten vraagt veel inspanning van de organisatie en levert risico's op indien partners niet aan subsidievoorwaarden voldoen en waar geen adequate vergoeding tegenover staat.
- Aandacht voor de cultuuraspecten binnen de organisatie. Organisaties in een dynamische omgeving hebben behoefte aan een open cultuur, waarbij voldoende 'checks and balances' zijn ingebouwd. Dat voorkomt dat er een tunnelvisie ontstaat. Voor zo'n cultuur is het nodig dat het management ruimte geeft aan de stafafdelingen, en dan vooral de controller, om hun onafhankelijke mening in de besluitvorming te betrekken. Dit vraagt een stevige opstelling van de controller en een management dat ruimte geeft om ook andere geluiden te horen. De raad van bestuur is van mening dat checks and balances in het algemeen goed functioneren, maar vindt het toch belangrijk dat ook in het komend jaar aandacht wordt gegeven aan dit onderwerp.
- Het is voor de organisatie van groot belang om over accurate financiële prognoses te beschikken om de juiste managementbeslissingen te kunnen nemen en daarmee middelen optimaal in te zetten. De kwaliteit van de prognoses zal in 2019 extra aandacht krijgen.
- Een betere naleving van de nationale en Europese aanbestedingsregels.

Deze verbeteringstrajecten worden in nauw overleg met de financiële kolom en de directeuren Bedrijfsvoering opgezet en uitgevoerd.

## 2.9.3 Bezoldiging topfunctionarissen

### 2.9.3.1 Beloningsbeleid

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur van Wageningen University & Research is in overeenstemming met de regels van de Wet Normering Topinkomens (WNT) of wordt conform het overgangsregime in overeenstemming gebracht met de WNT. De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is in overeenstemming met de normen van de WNT.

De verplichte rapportage over de bestuurdersbeloningen is opgenomen in paragraaf 3.3.

### 2.9.3.2 Bestuurdersdeclaraties- en vergoedingen

De bezoldiging van de topfunctionarissen van Wageningen University & Research is in overeenstemming met de regels van de Wet Normering Topinkomens (WNT) of wordt conform het overgangsregime in overeenstemming gebracht met de WNT. De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is in overeenstemming met de normen van de WNT. Wageningen University & Research heeft conform artikel 1.1. van de WNT de bezoldiging van de leden van de raad van bestuur en van de leden van de raad van toezicht in onderstaande tabellen opgenomen.

**Tabel 2.14** Bezoldiging bestuurders

Verloopstaat 2018 (Bedragen * € 1,-)		Fresco	Mol	Buchwaldt
<b>A.</b>	<b>Bezoldiging</b>	209.566	189.000	189.000
	Min fiscale bijtelling auto	-	-	-
<b>A1.</b>	<b>Bezoldiging minus bijtelling</b>	209.566	189.000	189.000
<b>B.</b>	<b>Vergoeding bij beëindiging contract</b>	-	-	-
<b>C.</b>	<b>Persoonsgebonden uitgaven</b>			
	Representatiekosten	2.400	2.400	2.400
	Reiskosten binnenland <sup>1)</sup>	23.326	13.834	13.003
	Reiskosten buitenland	11.254	5.720	3.244
	Overige kosten	-	540	-
<b>C1.</b>	<b>Totale persoonsgebonden uitgaven</b>	36.980	22.494	18.647
<b>D.</b>	<b>Totale lasten</b>	<b>246.546</b>	<b>211.494</b>	<b>207.647</b>

Verdeling over onderdelen		Fresco	Mol	Buchwaldt
<b>A.</b>	<b>Bezoldiging minus bijtelling</b>			
50,0%	Wageningen University	104.783	94.500	94.500
50,0%	Stichting Wageningen Research	104.783	94.500	94.500
<b>B.</b>	<b>Vergoeding bij beëindiging contract</b>			
50,0%	Wageningen University			
50,0%	Stichting Wageningen Research			
<b>B.</b>	<b>Persoonsgebonden uitgaven</b>			
50,0%	Wageningen University	18.490	11.247	9.323
50,0%	Stichting Wageningen Research	18.490	11.247	9.323

<sup>1)</sup> In 2018 is een nabetaaling van € 1.326 gedaan in verband met leasekosten ten behoeve van een voormalig bestuurder. Deze is niet in deze tabel opgenomen.

**Tabel 2.15** Bezoldiging topfunctionarissen (bedragen \* € 1,-)

	L.O. Fresco	A.P.J. Mol	L.A.C. Buchwaldt
Funcctiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde dienstverband in 2018	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.038,76	169.628,16	169.660,92
Beloningen betaalbaar op termijn	20.527,80	19.371,84	19.339,08
<i>Subtotaal</i>	<i>209.566,56</i>	<i>189.000,00</i>	<i>189.000,00</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.566,56	189.000,00	189.000,00
-/- Onverschuldigd betaald bedrag			
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>209.566,56</b>	<b>189.000,00</b>	<b>189.000,00</b>
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	WNT-1 norm t/m 30-6-2018	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2017</b>			
Aanvang en einde dienstverband in 2017	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-8 t/m 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	210.947,00	162.864,28	67.897,32
Voorzieningen beloning op termijn	19.527,00	18.135,72	7.519,35
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>230.474,00</b>	<b>181.000,00</b>	<b>75.416,67</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	181.000,00	181.000,00	75.871,23

De binnen onze organisatie geïdentificeerde topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

**Tabel 2.16** Bezoldiging toezichthouders (bedragen \* € 1,- excl. BTW)

	M.J. Cohen	B.J. Marttin <sup>1)</sup>	R.P. Smith	S. Korver <sup>2)</sup>	M.A. Verhoef	T. Klimp <sup>3)</sup>
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-9 t/m 31-12
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	17.060,64	11.267,40	11.871,41	11.267,40	11.267,40	0,00
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.350,00	18.900,00	18.900,00	18.900,00	18.900,00	6.265,48
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>17.060,64</b>	<b>11.267,40</b>	<b>11.871,41</b>	<b>11.267,40</b>	<b>11.267,40</b>	<b>0,00</b>
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Uitkering beëindiging dienstverband</b>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2017						
Duur dienstverband in 2017	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-7 t/m 31-12	
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	16.901,04	11.267,40	11.406,55	11.267,40	5.633,70	
Voorzieningen beloning op termijn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>16.901,04</b>	<b>11.267,40</b>	<b>11.406,55</b>	<b>11.267,40</b>	<b>5.633,70</b>	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.150,00	18.100,00	18.100,00	18.100,00	9.050,00	

<sup>1)</sup> Geen betaling aan betrokkene in verband met 3 partijen overeenkomst

<sup>2)</sup> Bezoldiging aan vennootschap Korver beheer en management

<sup>3)</sup> Mw. Klimp heeft, in lijn met het beleid van haar werkgever, afgezien van een vergoeding voor haar werkzaamheden

**Tabel 2.17** *Bezoldiging en/of ontslaguitkering niet-topfunctionarissen (bedragen \* € 1,-)*

	Directeur	Persoonlijk hoogleraar
<b>Gegevens 2018</b>		
Functie		
Aanvang en einde dienstverband in 2018	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband in fte	1	1
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	162.997,38	178.902,37
Voorzieningen beloning op termijn	26.579,01	18.330,24
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>189.576,39</b>	<b>197.232,61</b>
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	189.000,00	189.000,00
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	Compensatie aftopping pensioenopbouw	Incidentele betaling in verband met bijzondere verdiensten
<b>Gegevens 2017</b>		
Functie	Directeur	Persoonlijk hoogleraar
Aanvang en einde dienstverband in 2017	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband in fte	1	1
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning en belastbare onkostenvergoedingen	160.093,88	348.115,76
Voorzieningen beloning op termijn	17.924,40	17.431,74
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>178.018,28</b>	<b>365.547,50</b>



---

## 2.9.4 Nevenfuncties bestuurders

### 2.9.4.1 Relevante nevenfuncties per 31 december 2018 raad van toezicht

#### **Prof. dr. mr. M.J. Cohen (1947) (voorzitter RvT)**

##### **Hoofdfunctie: geen**

*Benoemd per 1 september 2013, einde lopende termijn: 1 september 2021*

*Gedurende het tweede zittingstermijn op eigen verzoek vervroegd eervol ontslagen per 1 april 2019.*

*Commissies: benoemingencommissie (voorzitter) en commissie onderwijs en onderzoek*

- Voorzitter Curatorium VNG
- Voorzitter Cedris (brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid)
- Voorzitter Raad van Toezicht Vfonds (fonds voor Vrede, Vrijheid en Veteranenzorg)
- Voorzitter Commissie Individuele Tegemoetkoming Slachtoffers WOII Transporten NS
- Voorzitter Raad van Toezicht Openbare Bibliotheek Amsterdam
- Voorzitter Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF
- Voorzitter Amsterdams 4-5 mei comité
- Vice-voorzitter Politie Onderwijs Raad (voorzitter commissie kennis en onderzoek)
- Voorzitter Adviescommissie Grondrechten Functie-uitoefening Ambtenaren
- Voorzitter Stichting Co-Ex (denktank voor preventie en radicalisering)
- Voorzitter NVVE (Nederlandse Vereniging voor het Vrijwillige Levensende)
- Voorzitter Bart Tromp Stichting
- Voorzitter Stichting Cello Oeuvreprijs
- Voorzitter Bestuur Cappella Amsterdam
- Voorzitter Stichting MS Research Nederland
- Mede-voorzitter OFL (Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving)

#### **Prof. dr. ir. S. Korver (1953)**

##### **Hoofdfunctie: Buitengewoon hoogleraar Tilburg University**

*Benoemd per 1 januari 2013, einde lopende termijn: 1 januari 2021*

*Commissies: benoemingencommissie, commissie onderwijs en onderzoek (voorzitter)*

- Voorzitter Raad van Commissarissen LTO bedrijven BV
- Lid bestuur Stichting Administratiekantoor SBT
- Vicevoorzitter bestuur Stichting Diergeneesmiddelen Autoriteit

#### **Drs. T. Klimp (1972)**

##### **Hoofdfunctie: Director Finance Paints and Coatings for Commercial and R&D, Akzo Nobel**

*Benoemd per 1 september 2018, einde lopende termijn: 1 september 2022*

*Commissies: auditcommissie*

Relevante nevenfuncties: geen

#### **B.J. Marttin MBA (1965)**

##### **Hoofdfunctie: Lid van de Groepsdirectie Rabobank**

*Benoemd per 1 juli 2011, einde lopende termijn: 1 juli 2019*

*Commissies: auditcommissie (voorzitter)*

- Vice-chairman of the Board of Directors American Chamber of Commerce
- Member of the Supervisory Board IDH (Sustainable Trade Initiative)
- Member of the Dutch Trade & Investment Board (per 1 december 2018 genaamd: Intrantonaal Strategisch Overleg)
- Member of the Board of Trustees of Hanns R. Neumann Stiftung
- Member of the Supervisory Board of ARISE BV
- Chairman of the Shareholders Council Rabo Development
- Chairman of the Supervisory Board De Lage Landen International BV
- Chairman of the Supervisory Board of Obvion NV
- Member of the Board of Directors Rabobank International Holding BV
- Member of the Board of Directors Rabohypotheekbank NV (tot 1 december 2018)
- Member of the Board Rabobank Australia Ltd
- Member of the Board Rabobank New Zealand Ltd

- Member of the Board Rabobank Foundation
- Member of the North America Board of Directors / Member of the North America Risk Committee

**Drs. R.P. Smith (1960)**

**Hoofdfunctie: geen**

*Benoemd per 1 januari 2013, einde lopende termijn: 1 januari 2021*

*Commissies: auditcommissie*

- Lid bestuur Vereniging HZPC
- Lid raad van commissarissen Coöperatie AVEBE U.A.

**Ir. M.A. Verhoef (1959)**

**Hoofdfunctie: Voorzitter raad van bestuur Spirit Jeugd en Opvoedhulp**

*Benoemd per 1 januari 2017, einde lopende termijn: 1 januari 2021*

*Commissies: benoemingencommissie en commissie onderwijs en onderzoek*

- Lid Raad van Toezicht Nederlands Jeugdinstituut
- Voorzitter Associatie voor Jeugd
- Lid audit comité Ministerie van SZV
- Lid audit comité SVB
- Lid Externe Commissie Integriteit Belastingdienst

**2.9.4.2 Relevante nevenfuncties per 31 december 2018 raad van bestuur**

**Prof.dr.ir. L.O. Fresco (1952)**

**Voorzitter**

*Benoemd per 1 juli 2014, einde lopende termijn: 1 juli 2018*

*Herbenoemd per 1 juli 2018, einde lopende termijn: 1 juli 2022*

- Lid Trilateral Commission
- Lid Adviesraad Amerikaanse Wereldvoedselprijs (World Food Prize)
- Lid VSNU-bestuur
- Lid van de stuurgroep en voorzitter programmaraad Innovation-expo 2018
- Lid c.q. erelid van diverse internationale academies
- Columniste NRC
- Lid redactieraad De Gids
- Lid adviescommissie Regio Deal Brainport Eindhoven
- FOLU – the Food and Land Use Coalition: International Ambassador and Member of the Reference Committee
- Lid van de Raad van Ambassadeurs van het Nationaal Holocaust Museum in oprichting
- Lid van het bestuur van de Stichting Het Nationale Ballet Fonds, een ANBI-instelling voor de fondsenwerving van het Nationale Opera en Ballet
- Lid stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance VSNU

**Prof.dr.ir. A.P.J. Mol (1960)**

**Vicevoorzitter en rector magnificus Wageningen University**

*Benoemd per 28 mei 2015 tot 1 juni 2019, per 1 juni 2019 herbenoemd tot 1 juni 2023*

- Redacteur New Horizons Environmental Politics (Edward Elgar)
- Bestuurslid Research Committee Environment and Society, International Sociological Association
- Bestuurslid van het Sustainable Places Research Institute, Cardiff University, UK
- Redactielid van Environmental Policy and Planning, Environmental Sociology, Current Opinion in Environmental Sustainability, Environment and Planning C, Nature & Culture, Open Environmental Sciences, The International Journal of Public Policy en Environmental Development
- Lid algemeen bestuur Stichting AgriFood Capital
- Lid begeleidingscommissie Planbureau voor de Leefomgeving
- Bestuurslid Euro League of the Life Sciences ELLS
- Bestuurslid IHE Delft Institute for Water Education
- Lid raad van toezicht Wetsus
- Bestuurslid van The Sustainability Consortium
- Lid Rectorencollege VSNU

- Vice voorzitter Stuurgroep Onderwijs, Onderzoek en Valorisatie VSNU
- Lid Wetenschappelijke Adviescommissie Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions
- Bestuurslid Association of European Life Sciences Universities ICA
- Lid bestuur VSNU
- Lid Regieteam Groenpact 2.0
- Begeleidingscollege Planbureau voor de Leefomgeving: tijdelijk voorzitter in plaats van lid

#### **L.A.C. Buchwaldt MBA (1961)**

##### **Portefeuille Finance, Business & Services**

*Benoemd per 1 september 2017, einde lopende termijn: 1 september 2021*

- Lid ledenraad Coöperatie SURF
- Lid stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën VSNU
- Kerngroep FoodValley
- Adviesraad DUWO
- Comité van toezicht van het Operationeel Programma EFRO 2014–2020, regio Oost-Nederland
- Lid van de Stuurgroep World Food Center
- Lid van Triple Helix Regio FoodValley
- Lid van de jury voor de Agrarische Ondernemer van het Jaar
- Algemeen bestuur FoodValley, lid
- Board van ACCEZ (ACCElating Circular Economy Zuid-Holland), lid
- Raad van advies Stichting Belmonte Arboretum, voorzitter

### 2.9.5 Helderheidsaspecten

*Uitbesteding een of meer delen onderwijsprogramma('s) CROHO-opleidingen aan een private organisatie (+ kosten)*

Aan Wageningen University vindt geen uitbesteding van werkzaamheden plaats in de hierboven bedoelde zin. Waar voor het verzorgen van onderwijs expertise van elders wordt ingehuurd (bijvoorbeeld als gevolg van eerdere operaties 'Taakverdeling & Concentratie'), gebeurt dat bij zusterinstellingen voor hoger onderwijs en niet bij private instellingen.

#### **Maatwerktraject voor bedrijven/organisaties**

Wageningen University verzorgt geen maatwerktrajecten voor bedrijven en/of organisaties in de vorm van CROHO-opleidingen die leiden tot een diploma. Onder de paraplu van Wageningen University & Research wordt maatwerk in de vorm van post-initiële cursussen geleverd door het Centre for Development and Innovation (CDI) en Wageningen Academy (WA).

#### **Uitwisselingsovereenkomsten**

Wageningen University heeft 215 uitwisselingsovereenkomsten met 176 instellingen. Het totaal aantal inkomende studenten is 356, het totaal aan uitgaande studenten is 464.

#### **Aanwending rijksbijdrage voor private activiteiten**

Wageningen University besteedt een klein deel van de rijksbijdrage aan de volgende private activiteiten:

- Post-initieel onderwijs in verband met het opzetten van nieuwe opleidingen en overdracht van kennis aan de maatschappij.
- Studentenvoorzieningen zoals sportvoorzieningen en vormingsactiviteiten.
- Studentenhuisvesting voor buitenlandse MSc-studenten. Hoewel studentenhuisvesting niet tot de primaire taken van de universiteit behoort, heeft de acute huisvestingsnood de raad van bestuur in 2009 doen besluiten te investeren in tijdelijke huisvesting voor buitenlandse studenten. De raad van toezicht heeft hiermee ingestemd, gezien de uitzonderlijke situatie op de Wageningse (studenten-)woningmarkt. De woonruimte wordt tegen marktconforme tarieven doorberekend aan de huurders. Het streven is deze investeringen kostendekkend te exploiteren. In 2018 zijn geen nieuwe investeringen gedaan.

Wageningen University heeft in 2018 niet geïnvesteerd in spin-offs.

## 2.10 Economische prestatie-indicatoren

### 2.10.1 Directe economische waarden

Wageningen University & Research heeft geen winstoogmerk. Positieve resultaten worden toegevoegd aan het eigen vermogen. Onderstaande tabel geeft de omzet op de belangrijkste bronnen weer van Wageningen University & Research, uitgesplitst naar de twee rechtspersonen: Wageningen University en stichting Wageningen Research. Onderbouwing en uitbreiding van de kengetallen zijn beschreven in de jaarrekeningen, zie hoofdstuk 3.

**Tabel 2.18** Kengetallen Wageningen University & Research (bedragen in € 1 mln.)

	2016	2017	2018
Onderzoekomzet Wageningen Research (stichting Wageningen Research)			
Contractresearch	92,4	95,2	100,8
Topsectoren (incl. LNV-deel)	55,4	57,2	57,2
Matchingsmarkt en NWO	29,2	27,4	26,5
Programmaonderzoek LNV (excl. topsectoren)	82,3	77,4	97,1
Omzet Wageningen University			
Omzet eerste en tweede geldstroom	243,0	255,4	272,5
Omzet derde geldstroom	60,1	59,1	60,0
Solvabiliteit als percentage totaal vermogen			
Wageningen Research	55,5%	58,8%	58,2%
Wageningen University	42,8%	47,3%	51,9%

#### 2.10.1.1 Pensioenen

De pensioenvoorziening voor geheel Wageningen University & Research is (verplicht) ondergebracht bij het ABP. De pensioenopbouw vindt plaats op grond van het zogenaamde middelloonsysteem. De actuele dekkingsgraad daalde in 2018 van 104,4% naar 97% aan het eind van het jaar als gevolg van onrustige beurzen en dalende rente in het vierde kwartaal. De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de twaalf laatste maanden) steeg in 2018 van 101,5% naar 103,8% en eindigde daarmee 0,4% onder het vereiste minimum. Deze dekkingsgraad is enerzijds bepalend voor de verhoging van het pensioen; gedeeltelijke indexatie mag bij een beleidsdekkingsgraad van 110% of hoger. Vanaf 123% mag ABP volledig indexeren. Met de huidige 103,8% is dit dus nog lang niet in beeld. Anderzijds kan de beleidsdekkingsgraad een rol spelen bij verlaging van het pensioen. Als deze beleidsdekkingsgraad tot en met 2020 onder het vereiste niveau van 104,2% zou blijven en de actuele dekkingsgraad eind 2020 ook lager is dan 104,2%, is verlaging van pensioenen onvermijdelijk.

ABP schat nu in dat het de komende jaren het pensioen niet of nauwelijks kan verhogen met de prijsstijging (indexatie). Het ABP schat de kans dat het de pensioenen in 2020 moet verlagen klein in.

Er bestaat geen verplichting om een tekort als gevolg van de beleidsdekkingsgraad van het ABP aan te vullen. Daarom is geen voorziening opgenomen.

#### 2.10.1.2 Overheidssubsidies

Wageningen University & Research ontvangt financiële bijdragen van de overheid. De omvang van deze bijdragen in 2018 is weergegeven in tabel 2.19.

**Tabel 2.19** Overzicht van de financiële bijdrage van de overheid aan Wageningen University & Research (\* € 1,0 mln.)

Rechtspersoon	Onderdeel	Baten	Bijdrage overheid
Wageningen University	Rijksbijdrage	202,5	202,5
	Tweede en derde geldstroom, incl. doelsubsidies	92,2	32,2
	College- en cursusgeld	37,7	
	Overige baten	30,1	2,0
Stichting Wageningen Research	Onderzoekprogramma's ministerie van LNV	136,9	64,3
	Contractresearch	144,8	8,8
	Overige baten	43,0	-0,3
<b>Totaal</b>		<b>687,2</b>	<b>309,5</b>

De bijdrage van de overheid bestaat uit middelen die zijn verstrekt, maar waarvoor de overheid geen direct voordeel heeft. Hierin zijn de rijksbijdrage voor het onderwijs en onderzoek van Wageningen University, de bijdrage van het ministerie van LNV voor de kennisbasis en topsectoren, het tweede geldstroomonderzoek (NWO), de TKI-toeslag voor topsectoren en overige subsidies opgenomen.

## 2.11 Continuïteitsparagraaf Wageningen University

In overeenstemming met richtlijnen van de minister van OCW maakt de continuïteitsparagraaf Wageningen University deel uit van dit jaarverslag. Voor de vooruitzichten 2019 voor stichting Wageningen Research wordt verwezen naar het financieel verslag van stichting Wageningen Research.

**Tabel 2.20** Kengetallen Wageningen University, prognose 2019-2023 (excl. Expatcenter, prijspeil 2018)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Rijksbijdrage (mln. €)	202,5	217,5	228,6	236,0	243,8	248,1
Collegegeld en tuition fees (mln. €)	37,7	41,0	42,1	43,2	44,0	44,7
Tweede en derde geldstroom (incl. doelsubsidies) (mln. €)	92,2	88,6	88,6	88,6	88,6	88,6
Investeringen (bruto, mln. €)	17,7	35,8	43,3	35,4	20,1	20,0
Gemiddeld personeelsbestand toegerekend (fte)	2.818	2.944	3.102	3.117	3.145	3.191
Ondersteunend (%)	5,2	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Overhead (%)	15,9	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3
Primair (%)	78,9	77,2	77,2	77,2	77,2	77,2
Aantal BSc- en MSc-ingeschrevenen	12.007	12.553	13.130	13.645	14.064	14.419
Aantal promoties	295	296	288	275	280	298
Netto resultaat excl. verwaardingen (mln. €)	18,4	-3,0	-1,8	-0,5	-2,5	-1,5
Netto resultaat incl. verwaardingen (mln. €)	27,6	15,0	3,5	-0,1	-2,1	-0,1
<b>VERMOGEN Wageningen University</b>						
Vermogen in vaste activa (mln. €)	238,0	243,7	263,2	276,1	268,9	261,1
Eigen vermogen (mln. €)	192,0	207,0	210,5	209,9	207,5	206,0
Totaal vermogen (mln. €)	369,6	385,6	389,1	389,1	386,3	384,9
Solvabiliteitsratio (%)	51,9	53,7	54,1	53,9	53,7	53,5
<b>LIQUIDITEIT Wageningen University</b>						
Liquide middelen (mln. €)	88,9	96,3	80,3	71,5	75,9	82,3
Current ratio	0,82	0,88	0,78	0,70	0,73	0,77
<b>VERMOGEN Wageningen University</b>						

Bedragen \* € mln.

---

### 2.11.1 Uitgangspunten van het financiële beleid

Met de overgang van Wageningen University naar het ministerie van OCW en de afspraken die gemaakt zijn over het inlopen van de tekorten als gevolg van afbuffering in het verleden, is de financiële ruimte van Wageningen University verruimd en kunnen de kosten stijgen naar een niveau dat beter past bij de gestegen studenten-aantallen in de laatste jaren. Ook is het mogelijk om te investeren in de belangrijkste thema's uit het onlangs vastgestelde strategisch plan voor de periode 2019-2023.

Het college van bestuur heeft acties ondernomen om in 2018 de opschaling in gang te zetten en aan te sturen op minder risicomijdend gedrag toen er gaandeweg 2018 o.a. meer zekerheid ontstond over de extra middelen als gevolg van het afschaffen van de afbuffering. Toch is de organisatie in 2018 nog niet in staat geweest om voldoende extra personeel aan te trekken, onder meer als gevolg van de gespannen arbeidsmarkt. Het opschalen vraagt onder de huidige economische omstandigheden relatief veel tijd. Hierdoor is een deel van de middelen in 2018 nog onbenut gebleven.

Wageningen University begroot een sterke groei van de personele bezetting vanaf 2019 en een forse verhoging van de kosten, waardoor een tekort is begroot van € 3 mln. Voor 2019 is het overigens mogelijk dat de operationele resultaten ook in dat jaar nog steeds tijdelijk hoger dan beoogd uit zullen vallen om de hierboven genoemde redenen. Het college van bestuur zet ook in 2019 in op het aantrekken van extra personeel en de opschaling van faciliteiten. Wageningen University verwacht in 2019 dan ook een forse groei in het personeelsbestand met 126 fte.

Ook in 2020 zal nog sprake zijn van een netto instroom. Uiteindelijk zal het gemiddelde personeelsbestand ten opzichte van 2018 in 2023 met circa 400 fte moeten zijn toegenomen. Hierdoor stijgen de personele kosten uiteindelijk met circa € 30-35 mln. per jaar. Op termijn wordt als gevolg van de opschaling in de facilitaire sfeer vanaf 2020/2021 gerekend met jaarlijks € 7-10 mln. hogere operationele kosten, bijvoorbeeld als gevolg van het in gebruik nemen van het derde onderwijsgebouw per september 2021 en nieuwe onderzoeksfaciliteiten. Door alleen al de opschalingen, zowel in personeel als in faciliteiten, zal het structurele kostenniveau in 2023 en verder daarmee met circa € 40 mln. toenemen ten opzichte van 2018. Los daarvan wordt er de komende jaren geïnvesteerd in innovatie van bedrijfsvoering systemen.

Met name de eerste geldstroom (rijksbijdrage en collegegelden) stijgt ook verder de komende jaren. Deze toename zal de toename in de exploitatiekosten op termijn afdekken. Het exploitatietekort zal dan ook in de jaren daarna teruglopen.

Wageningen University gaat verder met het verwaarden van overtollig vastgoed. In de planperiode worden forse boekwinsten verwacht. Deze boekwinsten worden aangewend voor de financiering van het vastgoed van Wageningen University. In de planperiode worden onder meer investeringen in een derde onderwijsgebouw en in het Dialogue Centre gedaan.

**BALANS WAGENINGEN UNIVERSITY, PROGNOSE 2019-2023 (mln. €)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Immateriële vaste activa	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Materiële vaste activa	236,6	242,4	258,7	272,1	265,2	257,7
Financiële vaste activa	0,5	0,5	3,7	3,3	2,9	2,6
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>238,0</b>	<b>243,7</b>	<b>263,2</b>	<b>276,1</b>	<b>268,9</b>	<b>261,1</b>
Voorraden en vlottende activa	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Vorderingen	42,6	45,5	45,5	45,4	45,4	45,4
Kortlopende effecten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Liquide middelen	88,9	96,3	80,3	67,0	71,7	78,0
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>131,6</b>	<b>141,9</b>	<b>125,9</b>	<b>112,5</b>	<b>117,2</b>	<b>123,5</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>369,6</b>	<b>385,6</b>	<b>389,1</b>	<b>388,6</b>	<b>386,1</b>	<b>384,6</b>
Algemene reserve	182,1	197,1	200,9	200,0	197,6	196,1
Bestemmingsreserve	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9	9,9
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>192,0</b>	<b>207,0</b>	<b>210,5</b>	<b>209,9</b>	<b>207,5</b>	<b>206,0</b>
Voorzieningen	12,6	12,7	12,7	12,7	12,7	12,7
Langlopende schulden	4,8	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
Kortlopende schulden	160,2	160,7	160,7	160,8	160,7	160,7
<b>Totaal Passiva</b>	<b>369,6</b>	<b>385,6</b>	<b>389,1</b>	<b>388,6</b>	<b>386,1</b>	<b>384,6</b>

**WINST- EN VERLIESREKENING Wageningen University, PROGNOSE 2019-2023 (mln. €)**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdrage	202,5	217,5	228,6	236,0	243,8	248,1
Collegegelden	37,7	41,0	42,1	43,2	44,0	44,7
Tweede geldstroom en doelsubsidies	32,2	33,7	33,7	33,7	33,7	33,7
Cofinanciering en subsidiemarkt	17,2	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3
Topsectoren	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Contractresearch	41,4	36,2	36,2	36,2	36,2	36,2
Nevenactiviteiten en overige baten	20,8	19,9	19,9	19,8	19,9	19,9
<b>Totaal baten</b>	<b>353,2</b>	<b>367,0</b>	<b>379,2</b>	<b>387,6</b>	<b>396,3</b>	<b>401,3</b>
<b>LASTEN</b>						
Personele kosten	217,3	234,1	243,5	245,2	248,0	251,4
Afschrijvingen	22,9	22,0	21,2	22,1	27,0	26,9
Huisvestingskosten	24,7	26,3	26,7	28,3	28,7	28,7
Algemene kosten	31,6	42,3	44,4	47,3	49,3	49,8
Specifieke kosten	38,5	45,1	45,2	45,2	45,8	46,0
<b>Totaal lasten</b>	<b>335,0</b>	<b>369,8</b>	<b>381,0</b>	<b>388,1</b>	<b>398,8</b>	<b>402,8</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>18,2</b>	<b>-2,8</b>	<b>-1,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>-2,5</b>	<b>-1,5</b>
Financiële baten en lasten	0,1	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belastingen</b>	<b>18,3</b>	<b>-3,0</b>	<b>-1,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>-2,5</b>	<b>-1,5</b>
Resultaat deelnemingen en verwaardingen	9,3	18,0	5,3	0,4	0,4	1,4
<b>Netto resultaat</b>	<b>27,6</b>	<b>15,0</b>	<b>3,5</b>	<b>-0,1</b>	<b>-2,1</b>	<b>-0,1</b>

**2.11.2 Interne risicobeheersing**

De aanwezigheid en werking van het intern risicobeheersings- en controlesysteem is beschreven in paragraaf 2.9.2

---

### 2.11.3 Risico's en onzekerheden

De resultaten van Wageningen University staan komende jaren onder invloed van een aantal onzekere factoren, zowel exogene als endogene.

#### *Ontwikkeling studentenaantallen (exogene factor)*

De ontwikkeling van het aantal studenten is de meest cruciale. De afgelopen jaren is de studenteninstroom gestaag gegroeid en verdere groei wordt op basis van belangstelling van potentiële studenten verwacht. De meerjarenplanning van Wageningen University is gebaseerd op accommodatie van deze projectie van een groeiende studentenpopulatie. Dit vertaalt zich in groei van het aantal docenten en investeringen in onderwijsruimten. Het college van bestuur heeft besloten om te investeren in een derde onderwijsgebouw. Dit onderwijsgebouw wordt gedimensioneerd op de momenteel verwachte studentengroei tot ca 14.400 studenten in 2023. Er is in het scenario al uitgegaan van het invoeren van een verlengd collegerooster (Extended Daytime Schedule) per september 2018. Een sterkere groei van de studentenaantallen dan verwacht kan leiden tot een tekort aan beschikbare onderwijsruimtes. Wageningen University kan een sterkere groei tijdelijk opvangen door gebruik te maken van meer tijdelijke huisvesting (portocabins). Ook wordt het nieuwe onderwijsgebouw modulair ontworpen, wat wil zeggen dat het gebouw uitgebreid kan worden indien de studentengroei daar aanleiding toe geeft. Een lagere groei dan gepland kan daarentegen leiden tot leegstand. Wageningen University is daarom voorzichtig met investeringen in extra onderwijsvoorzieningen en zal streven naar oplossingen die maximale flexibiliteit geven indien blijkt dat de studenteninstroom tegenvalt. Naar het geplande opschalingsmoment toe (september 2021) zal Wageningen University vooral logistieke problemen en risico's kennen. Met het afschaffen van de afbuffering voor toekomstige groei in studentenaantallen is het financiële risico van aanhoudende groei in de aantallen studenten ten dele gemitigeerd.

#### *Ontwikkeling studentenaantallen niet-EER (exogene factor)*

Wageningen University heeft binnen haar opleidingen ca. 10% internationale niet-EER studenten die via de instellingscollegegelden, die gebaseerd zijn op de integrale kostprijs van deze groep buitenlandse studenten, een bijdrage leveren aan de algemene kostendekking. De jaarlijkse baten die direct zijn te koppelen aan deze internationale (niet-EER) studenten bedragen per 2018 € 19,4 mln. Dit is gelijk aan circa 5% van de totale baten en circa 22% van de omvang van de beschikbare liquide middelen per ultimo 2018. Bij het onverhoopt wegvallen van deze categorie studenten kunnen een paar financieel krappe jaren volgen, maar na een paar jaar zal de situatie zijn genormaliseerd. Een eventuele zeer forse daling van het aantal internationale studenten zal niet in één jaar tijd plaatsvinden. Als de instroom al zou wegvallen, dan zou het aantal internationale studenten geleidelijk afnemen per cohort dat afstudeert. Dat geeft de Wageningen University ook enige tijd en ruimte om daar de organisatie op aan te passen.

#### *Ontwikkeling extra middelentoekening (exogene factor)*

Gebruikte assumpties en risico's per assumptie:

- De verhogingen van de vaste voet Onderzoek en Onderwijs als gevolg van het met terugwerkende kracht elimineren van de afbuffering (€ 6 mln.) is bevestigd en lijkt niet meer ter discussie te staan. De geleidelijke verdere verhoging van de vaste voet Onderwijs (met € 1 mln.) en Onderzoek (met € 8 mln.) vanaf 2020 tot aan 2023 in hetzelfde kader van de afschaffing afbuffering, is door het ministerie in haar meerjarenprojecties opgenomen en derhalve ook opgenomen in de eigen meerjarenprojectie. Deze middelentoekening dient weliswaar elk jaar herbevestigd te worden door het ministerie, maar Wageningen University ontleent aan de opname in de meerjarenramingen OCW zelf voldoende zekerheid om er op te kunnen bouwen.
- Verder heeft Wageningen University een aandeel in de middelen voor de sectorplannen Bèta en Techniek opgenomen. Voorlopig is uitgegaan van een aandeel van € 4 mln., maar de kans bestaat dat het aandeel kleiner zal uitpakken.
- De door OCW geprojecteerde extra oploop in de middelen voor de kwaliteitsafspraken (de vroegere studievoorschotmiddelen) is integraal overgenomen, maar daadwerkelijke toekenning van dit bedrag is tot op zekere hoogte afhankelijk van het marktaandeel in de student gebonden financiering. Er is uitgegaan van een gelijkblijvend marktaandeel.
- De verwachte looncompensatie voor 2019 is met de beste inschatting meegenomen als onderdeel van de projectie voor 2019. Er is geen prijscompensatie 2019 meegenomen in de baten en er is



---

geen loon- en prijscompensatie meegenomen voor na 2019. Overigens zijn de personeelskosten na 2019 ook niet verhoogd met een eventuele CAO-verhoging. Voor de jaren na 2019 wordt aangenomen dat de geboden looncompensatie de CAO-stijgingen bijhoudt.

- Er is gerekend met constante prijzen in het OCW macromodel. Er is derhalve vanuit gegaan dat OCW de verwachte prijsdaling ('verwatering') als gevolg van de algemene toename van de EER-studentenpopulatie volledig gaat compenseren middels de 'aanpassing referentieramingen'. Het toekennen van de volledige compensatie door het ministerie is en blijft een onzekere factor.
- Er is geen rekening gehouden met enige herverdeling van middelen als gevolg van de discussie over de bekostiging ('Commissie van Rijn' en het CHEPS rapport).

#### *Verwaarding in de planperiode (endogene factor)*

De ontwikkelingen op de vastgoedmarkt kunnen in de planperiode leiden tot een versnelling van de verkoop en verwaarding van overtollige vaste activa. Er zijn twee significante verwaarding gepland: één in 2019 en één in 2020. Enkele kleinere verwaarding van activa zijn nog in de jaren na 2021 gepland. Zowel in tempo van realisatie als in omvang van de verwaarding zijn er nog onzekerheden. Vinden de geplande verwaarding in 2019/2020 niet plaats, dan zal het cumulatieve resultaat over deze twee jaren € 23 mln. lager zijn.

#### *Onderuitputting middelen (endogene factor)*

De kans bestaat dat Wageningen University ook in 2019 niet zal toekomen aan het besteden van de middelen voor opschaling vanwege de eerder aangegeven krapte in de arbeidsmarkt.

Wageningen University heeft voldoende reserves om de eventuele risico's te kunnen opvangen. Tevens heeft Wageningen University middels deze projecties inhoud gegeven aan de politieke wens om minder risicomidgend te begroten en eventueel haar reserves aan te spreken.

### 2.11.4 Het toezicht op de realisatie

De rapportage van de raad van toezicht is opgenomen in paragraaf 2.1.1.

## 2.12 Verslagleggingscriteria en reikwijdte

### 2.12.1 Integraal verslag

Het jaarverslag van Wageningen University & Research geeft de prestaties, de maatschappelijke aspecten van deze prestaties en de financiële resultaten geïntegreerd weer. Zowel Wageningen University als stichting Wageningen Research hebben een maatschappelijke functie. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen vormen een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van Wageningen University & Research.

### 2.12.2 Verslagleggingscriteria

Dit jaarverslag is opgesteld volgens de internationaal geaccepteerde richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI). Daarin is het doel van een verslag als volgt geformuleerd:

*'Duurzaamheidsverslaglegging omvat het meten en publiceren van en verantwoording afleggen aan interne en externe belanghebbenden/stakeholders over de prestaties van een organisatie die gericht zijn op de doelstelling van duurzame ontwikkeling. Duurzaamheidsverslaglegging is een breed begrip dat wordt beschouwd als synoniem van andere begrippen die dienen om de verslaglegging over economische, milieugerelateerde en sociale gevolgen te beschrijven.'*

Wageningen University & Research gebruikt de GRI rapportagerichtlijnen voor zijn verslaglegging. Er wordt gerapporteerd in overeenstemming met het GRI-toepassingsniveau 'core'. Een volledig overzicht over GRI-indicatoren en bijbehorende data is te vinden in het [MVO-verslag Wageningen University & Research 2018](#).

---

De externe accountant legt een verklaring af over de getrouwheid van de jaarrekeningen. De verslaglegging over duurzaamheid wordt niet voorzien van externe *assurance*. Door interne controles en (ISO-)certificering is het verzamelen en op juistheid controleren van gegevens binnen Wageningen University & Research geborgd.

### 2.12.3 Reikwijdte

Wat betreft de verantwoording over maatschappelijke impact van Wageningen University & Research, is bij de afbakening en reikwijdte van dit verslag de materialiteitsanalyse leidend geweest. In deze analyse zijn op grond van het Strategisch Plan voor de periode 2015-2018 voor Wageningen University & Research relevante en materiële onderwerpen bepaald. Via de stappen identificatie, prioritering en validatie zijn die onderwerpen vervolgens beoordeeld op hun betekenis voor Wageningen University & Research en zijn stakeholders. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de materiële onderwerpen.

Materieel zijn die onderwerpen die belangrijk zijn voor de interne en externe stakeholders en waarop de organisatie daadwerkelijk een impact kan hebben. De materiële onderwerpen zijn zo veel mogelijk bepaald in dialoog met de stakeholders, die vervolgens ook worden uitgenodigd te reageren op de MVO verslaglegging.

Het verslag beslaat het boekjaar 2018. Omdat het merendeel van de activiteiten van Wageningen University en stichting Wageningen Research plaatsvindt in Nederland, concentreert de duurzaamheidsverslaglegging zich op de activiteiten in Nederland.

# 3 Verkorte jaarrekeningen Wageningen University & Research

## 3.1 Wageningen University

In dit jaarverslag is de verkorte jaarrekening van Wageningen University opgenomen. Deze is afgeleid van de volledige jaarrekening over het boekjaar 2018. De verkorte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die op basis van wet- en regelgeving zijn vereist. De volledige jaarrekening van Wageningen University is gepubliceerd op de website van Wageningen University & Research.

### 3.1.1 Resultaatontwikkeling

Wageningen University heeft in 2018 een positief resultaat behaald van € 27,6 mln., dat is € 14,4 mln. hoger dan in 2017 en veel beter dan in de begroting werd verwacht.

De baten uit verkoop vastgoed (€ 9,3 mln.) zijn eenmalige bijzondere baten voor 2018. Ook zijn er bijzondere lasten, bijvoorbeeld sloopkosten van overbodige activa (€ 1,5 mln.). Het operationeel resultaat (zonder deze bijzondere posten) is daarmee circa € 19,8 mln.

Wageningen University heeft moeite om na jaren van budgettaire krapte op te schalen in personeel en faciliteiten. In het primair proces heeft Wageningen University daarom circa € 12 mln. aan middelen niet uit kunnen geven, niet in de departementen en niet op concernniveau. Gekwalificeerd personeel is op dit moment moeilijk te vinden en werving neemt tijd in beslag. Het personeelsbestand is dan ook onvoldoende meegegroeid met de reguliere groei in de bekostiging als gevolg van het toegenomen aantal studenten. De onzekerheid over de middelenverstrekking bijvoorbeeld, in het kader van de afbufferingsdiscussie, heeft ook geleid tot terughoudendheid bij het aangaan van verplichtingen. Buiten de opschalingsfactoren valt door de gunstige economische omstandigheden het resultaat € 4 mln. beter uit dan begroot omdat de kosten van WW-regelingen en reorganisatie/werkenderwijs-trajecten sterk daalden (Wageningen University is net als stichting Wageningen Research eigen risicodragend WW) en het resultaat op projecten beter was dan verwacht.

**Tabel 3.1** Resultaat Wageningen University (x mln. €)

	2018	2017
Departementen	14,8	1,1
Centrale afdelingen		
- Operationeel resultaat	4,0	11,1
- Incidentele resultaten	7,8	0,2
- Mutatie bestemmingsreserve voor projectkosten latere jaren	1,0	0,8
<b>Exploitatieresultaat op basis richtlijnen OC&amp;W</b>	<b>27,6</b>	<b>13,2</b>

Gezamenlijk werd een positief jaarresultaat behaald van € 14,8 mln., € 13,7 mln. meer dan in 2017. Alle departementen hadden een positief resultaat. Deze positieve resultaten zijn grotendeels veroorzaakt door de hierboven beschreven factoren.

Het operationele resultaat van de centrale afdelingen bedraagt € 4,0 mln. Dit is € 7,1 mln. lager dan in 2017. De raad van bestuur heeft al vroeg in het jaar besloten extra middelen in de organisatie te brengen om de leerstoelgroepen te stimuleren extra medewerkers aan te trekken. Hierdoor is het resultaat van de centrale afdelingen verlaagd. Het bleek ook bij de concernafdelingen lastig om snel op te schalen en extra personeel aan te trekken. Hierdoor is ook op de (beleids)budgetten van de centrale afdelingen een positief resultaat behaald.

Bij de raad van bestuur en de concernstaf zijn verder een aantal incidentele resultaatposten van € 7,8 mln. verwerkt. De verkoop van overtollige vaste activa heeft een boekwinst van € 9,3 mln. opgeleverd. Posten met een negatief resultaatseffect waren de dotaties aan de personele voorzieningen, sloopkosten van Biotechnion en bijzondere waardeverminderingen van activa (Atlas). Daarnaast was er een kleine fiscale meevaller.

Zoals de richtlijnen voorschrijven, verantwoordt Wageningen University de op kasbasis ontvangen rijksbijdrage als baten. Voor zover deze baten betrekking hebben op projectkosten die in latere jaren worden gemaakt, ontstaat hierdoor in het verslagjaar een positief en, in latere jaren, een negatief resultaat. Deze vertekende resultaatseffecten worden geneutraliseerd via de bestemmingsreserve. Op deze manier is vanuit het resultaat 2018 € 1,0 mln. toegevoegd aan deze bestemmingsreserve.

### 3.1.2 Omzet- en kostenontwikkeling

De baten zijn in 2018 € 26,5 mln. gestegen. De basisfinanciering (rijksbijdrage exclusief geormerkte middelen en collegegelden) is gestegen van € 226,9 mln. tot € 240,2 mln.

De rijksbijdrage OCW is in 2018 ten opzichte van 2017 met € 12,6 mln. gestegen. Evenals in voorgaande jaren is er sprake van een afgesproken maximale stijging van 2% ten opzichte van de rijksbijdrage van het voorgaande jaar vanuit gestegen inputparameters (ingeschrevenen, graden en promoties), de zogenaamde afbufferingsregel. Met de 2% stijging is een bedrag van € 3,8 mln. gemoeid. De totale afbuffering bedraagt in 2018 ca. € -11,8 mln. Dit is € 0,1 mln. meer dan de afbuffering in 2017. Het jaar 2018 was het laatste jaar dat de afbufferingsregel gold. Met ingang van 2019 worden zowel de toekomstige groei als een deel van de afbuffering, ontstaan uit het verleden, gecompenseerd. Bovenop de afgetopte groei van 2% zijn vanaf 2018 wel de studievoorschotmiddelen beschikbaar gekomen. Hiermee is in 2018 een bedrag van € 3,1 mln. gemoeid. Daarnaast is € 4,4 mln. toegekend voor loon- en prijsbijstelling. Verder is ter compensatie van de gederfde inkomsten door de halvering van het wettelijk collegegeld voor 1<sup>e</sup> jaars bachelors een bedrag van € 0,8 mln. aan de rijksbijdrage toegevoegd. Overige wijzigingen geven een totale mutatie van € 0,3 mln.

De baten uit werk in opdracht van derden zijn met 5% gestegen tot € 92,2 mln. Deze baten bestaan uit programmafinanciering (tweede geldstroom en doelsubsidies), die met 13% zijn gestegen tot € 32,2 mln., cofinancieringsprojecten en matchingsmarkt, die met 9% zijn gedaald tot € 17,2 mln. en de contractresearch en topsectoren, die 7% zijn toegenomen tot € 42,8 mln.

De personele lasten zijn ten opzichte van 2017 met € 10,8 mln. gestegen tot € 217,3 mln. Dat komt door een hogere personele bezetting (+117 fte), 1,7% hogere salariskosten per fte en een daling van de overige personele lasten met € 0,8 mln. De personele bezetting is in 2018 toegenomen van 2701 fte naar 2818 fte.

### 3.1.3 Balansontwikkeling

De liquiditeit van Wageningen University is in 2018 toegenomen van € 53,9 mln. tot € 88,9 mln. De factoren die de liquiditeitstoename verklaren staan in tabel 3.2.

**Tabel 3.2** Ontwikkeling liquiditeit Wageningen University

	2018
Resultaat	27,6
Afname vaste activa (investeringen minus afschrijvingen en verkopen)	9,4
Afname kortlopende vorderingen en schulden	3,6
Afname voorzieningen	-4,4
Afname langlopende schulden	-1,2
<b>Totaal</b>	<b>35,0</b>

---

De afname van de vaste activa wordt veroorzaakt door de verkoop van overtollige vaste activa en doordat er geen grote investeringsprojecten lopen. De afname van de kortlopende vorderingen en schulden komt door de afname van de debiteurenpositie en lagere verstrekte voorschotten. De totale liquiditeitspositie van € 88,9 mln. bestaat voor € 112,8 mln. uit voorschotten, waarvan € 5,9 mln. het karakter van doorstortgelden heeft. Deze doorstortgelden worden ontvangen omdat Wageningen University trekker is van een aantal consortia. De doorstortgelden worden in 2018 doorbetaald aan partners.

De solvabiliteit van Wageningen University bedraagt per 31 december 2018 52,0%. Dat was in 2017 47,3%.

### 3.1.4 Vooruitzichten

Wageningen University verwacht in 2019 een operationeel resultaat (vóór baten uit bijzondere verwaarding) te behalen van € -3,0 mln. Het resultaat zal ten opzichte van 2018 sterk dalen door de extra kosten die worden gemaakt in verband met de nog steeds stijgende studentenaantallen. Ook zullen de extra medewerkers, die in de loop van 2018 zijn aangetrokken, in 2019 volledig op het budget drukken.

De omzet zal in 2019 stijgen tot € 367,0 mln. De stijging met € 4,5 mln. wordt veroorzaakt door een stijging van de basisfinanciering met € 18,3 mln. tot € 258,5 mln. en een daling van de tweede en derde geldstroom met € 3,6 mln. tot € 88,6 mln. De overige baten (exclusief verwaardings-opbrengsten) nemen met € 1,0 mln. af tot € 19,9 mln.

De rijksbijdrage stijgt met € 14,7 mln. tot € 217,2 mln. Vanaf 2019 vervalt de begrenzing van de jaarlijkse mutatie in de rijksbijdrage van maximaal 2%. Daarnaast heeft het ministerie van OCW extra middelen ter beschikking gesteld, (deels) ter compensatie van de bestaande afbuffering bij de overgang van het ministerie van EZK naar het ministerie van OCW en wordt over het hele jaar compensatie ontvangen voor de verlaging van het wettelijk collegegeld voor eerstejaars bachelor studenten. Ook is rekening gehouden met nog te ontvangen extra middelen ter dekking van loon- en prijsstijgingen.

De collegegelden nemen met € 3,3 mln. toe tot € 41,0 mln. als gevolg van de toename van het aantal studenten. De totale studentenpopulatie (BSc + MSc) stijgt verder door van 12.007 studenten in oktober 2018 naar een op dit moment geprognosticeerde 12.550 in oktober 2019.

De personele kosten stijgen met € 16,8 mln. tot € 234,1 mln. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de personele bezetting met 158 fte tot 2976 fte en een stijging van de gemiddelde salarislast met 3,8% door accres en loonkostenontwikkeling.

De liquiditeit zal stijgen met € 7,6 mln. tot € 96,3 mln. Met een kaspositie van € 96,3 mln. is de continuïteit van de bedrijfsvoering in 2018 gewaarborgd. Mocht er echter een aanvullende liquiditeitsbehoefte ontstaan, dan heeft Wageningen University de mogelijkheid tot het aantrekken van een collegiale financiering van stichting Wageningen Research.

De investeringsactiviteiten voor Wageningen University zijn begroot op € 35,8 mln. Het betreft met name investeringen in het derde onderwijsgebouw (€ 12,3 mln.), Dialogue Centre (€ 6,9 mln.) en herinrichting gebouw Atlas (€ 1,1 mln.). Het Facilitair Bedrijf investeert € 6,2 mln., waarvan € 3,7 mln. in IT hardware en € 1,0 mln. in laboratoriumapparatuur. De decentrale investeringen zijn begroot op € 7,3 mln. Shared Research Facilities investeert daarvan € 4,3 mln. in laboratoriumapparatuur.

Voor een nadere toelichting op de resultaatsontwikkeling in de komende vier jaar wordt verwezen naar de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag.

### 3.1.5 Verkorte jaarrekening Wageningen University

#### GECONSOLIDEERDE BALANS NA BESTEMMING VAN HET NETTO RESULTAAT

	31-12-2018	31-12-2017
<b>ACTIVA</b>		
VASTE ACTIVA		
(1) Immateriële vaste activa	876	1.473
(2) Materiële vaste activa	236.600	245.454
(3) Financiële vaste activa	501	500
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>237.977</b>	<b>247.427</b>
VLOTTENDE ACTIVA		
(4) Voorraden	62	75
(5) Vorderingen en overlopende activa	42.671	46.626
(6) Liquide middelen	88.858	53.867
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>131.591</b>	<b>100.568</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>369.568</b>	<b>347.995</b>
<b>PASSIVA</b>		
EIGEN VERMOGEN		
Algemene reserve	182.161	155.548
Bestemde reserve	9.876	8.886
(7) <b>EIGEN VERMOGEN</b>	<b>192.037</b>	<b>164.434</b>
(8) EGALISATIEREKENING	4.776	6.003
(9) VOORZIENINGEN	12.544	16.996
(10) LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0
(11) KORTLOPENDE SCHULDEN	160.211	160.562
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>369.568</b>	<b>347.995</b>

## GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	Resultaat 2018	Begroting 2018	Resultaat 2017
<b>(12) BATEN</b>			
Rijksbijdrage	202.498	197.700	189.924
Collegegelden	37.756	41.300	36.944
Tweede geldstroom en doelsubsidies	32.208	29.800	28.554
Cofinanciering en matchingsmarkt	17.206	15.700	18.878
Topsectoren	1.350	900	1.144
Bilaterale markt	41.437	33.600	39.033
Nevenactiviteiten	16.385	22.400	18.020
Overige baten	13.666	3.300	3.535
<b>Totaal baten</b>	<b>362.506</b>	<b>344.700</b>	<b>336.032</b>
<b>LASTEN</b>			
<b>(13) Personele kosten</b>	<b>217.279</b>	<b>210.600</b>	<b>206.540</b>
<b>(14) Afschrijvingen</b>	<b>22.882</b>	<b>21.500</b>	<b>23.830</b>
<b>(15) Huisvestingskosten</b>	<b>24.701</b>	<b>31.800</b>	<b>23.909</b>
<b>(16) Algemene kosten</b>	<b>31.587</b>	<b>38.700</b>	<b>30.826</b>
<b>(17) Specifieke kosten</b>	<b>38.504</b>	<b>44.000</b>	<b>37.703</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>334.953</b>	<b>346.600</b>	<b>322.808</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>27.553</b>	<b>-1.900</b>	<b>13.224</b>
<b>(18) Financiële baten en lasten</b>	<b>54</b>	<b>-100</b>	<b>2</b>
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN</b>	<b>27.607</b>	<b>-2.000</b>	<b>13.226</b>
Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0	0
<b>(19) Resultaat uit deelnemingen</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN</b>	<b>27.603</b>	<b>-2.000</b>	<b>13.239</b>
Aandeel van derden	0	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0	0
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>27.603</b>	<b>-2.000</b>	<b>13.239</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	2018	2017
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Bedrijfsresultaat	27.553	13.224
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	22.882	23.830
	<b>50.435</b>	<b>37.054</b>
Mutaties voorzieningen	-4.452	-5.067
Mutaties in voorraden	13	-7
Mutaties in vorderingen	3.955	2.839
Mutaties in kortlopende schulden	-351	-12.140
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>49.600</b>	<b>22.679</b>
Ontvangen rente	109	27
Betaalde rente	-55	-25
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>49.654</b>	<b>22.681</b>
<b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Investerings in immateriële activa	-71	-518
Investerings in gebouwen en terreinen (incl. WIU)	-6.665	-5.702
Investerings in overige materiële activa	-10.914	-6.792
Investerings in deelnemingen en ledenkapitaal	-36	-219
Desinvesterings in vaste activa	4.250	654
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-13.436</b>	<b>-12.577</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	0	0
Mutaties equalisatierekening	-1.227	-1.104
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-1.227</b>	<b>-1.104</b>
<b>KASSTROOM</b>	<b>34.991</b>	<b>9.000</b>
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>		
Saldo liquide middelen per 1 januari	53.867	44.867
Saldo liquide middelen per 31 december	88.858	53.867
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>34.991</b>	<b>9.000</b>



## Personele bezetting (fte)

### PERSONELE BEZETTING

	2018	2017
FACULTEIT		
Wetenschappelijk personeel:		
Hoogleraar	98,1	97,2
Universitair hoofddocent	211,9	200,5
Universitair docent	248,8	252,1
Onderzoekers	308,8	287,2
Docenten en overig WP	109,1	84,5
Assistent in opleiding	606,2	603,4
<b>TOTAAL WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL</b>	<b>1.582,9</b>	<b>1.524,9</b>
Ondersteunend en beheerpersoneel:		
Schaal 13 en hoger	11,1	7,9
Schaal 9 t/m 12	208,3	190,7
Lager dan schaal 9	329,6	295,7
<b>TOTAAL ONDERSTEUNEND EN BEHEERPERSONEEL</b>	<b>549,0</b>	<b>494,3</b>
<b>TOTAAL FACULTEIT</b>	<b>2.131,9</b>	<b>2.019,2</b>
ALGEMENE DIENST		
Schaal 13 en hoger	43,2	40,7
Schaal 9 t/m 12	265,0	243,1
Lager dan schaal 9	176,6	187,8
<b>TOTAAL ALGEMENE DIENST</b>	<b>484,8</b>	<b>471,6</b>
<b>TOTAAL Medewerkers met Wageningen University contract</b>	<b>2.616,7</b>	<b>2.490,8*</b>
Doorbelaste medewerkers met stichting Wageningen Research contract	201,4	210,4
<b>Totaal personele bezetting</b>	<b>2.818,1</b>	<b>2.701,2</b>

\* Fte inclusief overig personeel (o.a. sandwich-PhD)

---

### 3.1.6 Waarderingsgrondslagen

#### **Algemeen**

De jaarrekening is opgemaakt en vastgesteld door de raad van bestuur op 6 mei 2019 en goedgekeurd door de raad van toezicht op 20 mei 2019. De opstelling heeft plaatsgevonden volgens de onderstaande waarderingsgrondslagen. Waar van deze grondslagen is afgeweken, wordt dat bij de betreffende financiële gegevens vermeld.

De gepresenteerde cijfers over voorgaand verslagjaar zijn conform de cijfers uit de jaarrekening van het betreffende jaar. Afwijkingen kunnen zijn ontstaan als gevolg van correcties c.q. onderlinge verschuivingen of een gewijzigde methodiek van afronding. Daar waar dit aan de orde is en van relevante betekenis, wordt dit vermeld.

#### **Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening**

Wageningen University vormt samen met Wageningen University Holding BV, Spinterest BV, Stichting ISRIC en Stichting Expat Center een groep.

De jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kosten. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Monetair activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. In de winst- en verliesrekening worden opbrengsten en kosten in vreemde valuta verwerkt tegen de koers van afwikkeling.

Uitgangspunt voor het opstellen van de jaarrekening zijn de vereisten uit de Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs, Burgerlijk Wetboek 2, titel 9 en de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

#### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten zullen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De belangrijkste posten waarbij sprake is van schattingen zijn:

- Waardering en levensduur vaste activa
- Voorziening op vorderingen en projecten
- Voorzieningen
- Claims.

#### **Consolidatiekring**

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van de instelling, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen (op grond van de feitelijke situatie) of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Wageningen University overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend per balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop Wageningen University een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

**Tabel 3.3** *Dochters die integraal zijn geconsolideerd*

	Aandeelhouder	Statutaire zetel	%	
			31-12-2017	31-12-2018
Wageningen University Holding BV	Wageningen University	Wageningen	100	100
Spinterest BV	WUH BV	Wageningen		100
Stichting ISRIC	n.v.t.	Wageningen	n.v.t.	n.v.t.
Stichting Restaurant van de Toekomst	n.v.t.	Wageningen	n.v.t.	
Stichting Expat Center	n.v.t.	Wageningen	n.v.t.	n.v.t.

**Tabel 3.4** *Niet geconsolideerde deelnemingen*

	Statutaire zetel	%	
		31-12-2017	31-12-2018
Ceradis BV	Wageningen	7	3
Bio-Product BV	Wageningen	5	5
Surfix BV	Wageningen	13	12
Green Dino BV	Wageningen	11	11
KLV Professional Match BV	Wageningen	5	5
A-Mansia Biotech SA	Louvain-la-neuve	20	20
Innovation Industries	Amsterdam	0	0
Caribou Biosciences Inc.	Delaware	1	1

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Immateriële vaste activa

Ontwikkelingskosten, octrooien en licenties, software, goodwill en productierechten worden niet geactiveerd, tenzij deze van derden gekocht zijn dan wel de vervaardigingskosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Bovendien dient het immateriële vaste actief toekomstige economische voordelen te kunnen genereren. Waardering vindt plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijving vindt plaats naar rato van de realisatie van de verwachte opbrengsten in vijf jaar. Als de realisatie van de opbrengsten niet op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld, wordt de lineaire methode gehanteerd. Overeenkomstig de wettelijke verplichting wordt voor het geactiveerde bedrag van de ontwikkelingskosten een wettelijke reserve aangehouden. Afboekingen door duurzame waardevermindering, verkoop, tenietgaan of buitengebruikstelling worden afzonderlijk vermeld.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijving vindt lineair plaats op basis van de verwachte economische levensduur en de restwaarde. In het jaar van aanschaf wordt naar tijdsgelang afgeschreven.

Materiële vaste activa in uitvoering of in bestelling worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs respectievelijk de bedragen die door derden reeds aan de vennootschap in rekening zijn gebracht. Investerings kleiner dan € 5.000 worden direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

**Tabel 3.5** Afschrijvingstermijnen

Onderdeel	Afschrijving
Bedrijfsterreinen / Werk in uitvoering	Geen
Terreininrichting en infrastructuur	60 jaar lineair
Bedrijfsgebouwen	
Casco	60 jaar lineair
Afbouwpakket	30 jaar lineair
Inbouwpakket/inrichting bedrijfsgebouwen	15 jaar lineair
Kassen, barakken, diverse opstallen / bouwwerken	15 jaar lineair
Apparatuur en inventaris	
Kantoormeubilair / machines en werktuigen / inventaris restauratieve voorzieningen / glasvezelnet / overige inventaris	10 jaar lineair
Laboratoriumapparatuur / audiovisuele apparatuur / vervoermiddelen / PR- en voorlichtingsmateriaal	5/8 jaar lineair
ICT-apparatuur incl. programmatuur (hardware t.b.v. netwerken)	5 jaar lineair
ICT-apparatuur incl. programmatuur (hardware overig)	4 jaar lineair

Verkregen investeringssubsidies en bijdragen uit extern gefinancierde projecten worden in het jaar van aanschaf in mindering gebracht op het geactiveerde bedrag. Ontvangen subsidies ten behoeve van activa die voor het primair proces noodzakelijk zijn worden gepassiveerd onder de schulden en vallen vrij gedurende de gebruiksduur van het actief.

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Vaste activa die niet meer dienstbaar zijn voor de primaire activiteiten worden niet afgeschreven. Afboekingen door duurzame waardevermindering, verkoop, tenietgaan of buitengebruikstelling worden afzonderlijk vermeld.

De opbrengst van verkopen van (onderwijs)gebouwen wordt gebruikt voor financiering van nieuwe (onderwijs)gebouwen in de toekomst.

### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen en ledenkapitaal waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Deze waarde wordt berekend op basis van dezelfde grondslagen die de groep hanteert bij de waardering en resultaatbepaling. Deelnemingen en ledenkapitaal waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Bij de waardering hiervan wordt rekening gehouden met waardedalingen, indien deze duurzaam zijn.

### **Vorraden**

Deze post bestaat uit de handelsvoorraad, gereed product, levende have en de voorraad geogoste landbouwproducten. De handelsvoorraad en gereed product worden gewaardeerd volgens de FIFO-methode tegen de verkrijgings- of vervaardigingskosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten. De waardering van levende have en de voorraad geogoste landbouwproducten is gebaseerd op marktprijzen.

---

Bij incurantheid of lagere marktwaarde wordt de voorraad overeenkomstig afgewaardeerd. Op basis van het gemiddeld jaarverbruik over de afgelopen tien jaar worden antisera die volgens deze berekening langer dan drie jaar op voorraad staan, voorzien.

De voorraad halffabricaat wordt gewaardeerd volgens de FIFO-methode tegen de verkrijgings- of vervaardigingskosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten.

### **Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, voor zover nodig onder aftrek van een voorziening wegens oninbaarheid.

### **Onderhanden werk**

De waardering van het onderhanden werk ten behoeve van derden vindt plaats tegen de kosten van direct materiaalgebruik en arbeid inclusief een opslag voor indirecte kosten. Gedeclearde termijnen en voorzienbare verliezen op projecten worden op dit saldo in mindering gebracht. Toerekening van het resultaat vindt plaats naar rato van de voortgang (mate van gerealiseerde kosten) van een project. Projecten met een debetsaldo zijn daarbij, na saldering met de ontvangen voorschotten, verwerkt onder de kortlopende vorderingen. Projecten met een negatief saldo zijn opgenomen onder de vooruit ontvangen bedragen onder de kortlopende schulden.

### **Eigen vermogen**

Wageningen University maakt geen onderscheid tussen privaat vermogen en publiek vermogen.

- Algemene reserve  
Deze reserve wordt gemuteerd voor het exploitatieresultaat van enig jaar waaraan geen specifieke bestemming wordt gegeven.
- Bestemde reserve  
Binnen het eigen vermogen zijn op concernniveau twee bestemde reserves gevormd:
  - Het innovatiefonds
  - Reserve in verband met nog uit te voeren projecten.

### **Voorzieningen**

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, met uitzondering van personele voorzieningen op basis van RJ 271. Bij de berekening van de hoogte van de verplichtingen wordt rekening gehouden met toekomstige indexeringen en prijsverhogingen. Het bedrag waartegen de voorziening is opgenomen, is de beste schatting van het bedrag dat noodzakelijk is om de betreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

Voorzieningen worden gevormd voor:

- In rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan.
- Het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is.
- Er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichtingen.

### **Voorziening WW-verplichtingen**

De voorziening voor WW-verplichtingen wordt getroffen ter dekking van per balansdatum bestaande WW-verplichtingen en voor de te verwachten toekomstige uitgaven in verband met reeds uitgestroomd personeel en personeel in dienst met een tijdelijk dienstverband.

### **Voorziening WGA**

De voorziening voor WGA-verplichtingen wordt getroffen ter dekking van per balansdatum te verwachten WGA-verplichtingen.

### **Overige personele voorzieningen - gratificaties ambtsjubilea**

De verwachte verplichting voor toekomstige jubilea-uitkeringen is op basis van historische gegevens berekend, de onttrekking op basis realisatie. De voorziening is contant gemaakt op basis van de voor Wageningen University geldende marktrente.

---

## **Overige personele voorzieningen - pensioenen**

De pensioenvoorziening voor geheel Wageningen University & Research is (verplicht) ondergebracht bij het ABP. De pensioenopbouw vindt plaats op grond van het z.g. middelloonsysteem. De actuele dekkingsgraad daalde in 2018 van 104,4% naar 97% aan het eind van het jaar als gevolg van onrustige beurzen en dalende rente in het vierde kwartaal.

De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de twaalf laatste maanden) steeg in 2018 van 101,5% naar 103,8% en eindigde daarmee 0,4% onder het vereiste minimum. Deze dekkingsgraad is enerzijds bepalend voor de verhoging van het pensioen. Gedeeltelijke indexatie mag bij een beleidsdekkingsgraad van 110% of hoger. Vanaf 123% mag ABP volledig indexeren. Met de huidige 103,8% is dit dus nog lang niet in beeld. Anderzijds kan de beleidsdekkingsgraad een rol spelen bij verlaging van het pensioen. Als deze beleidsdekkingsgraad tot en met 2020 onder het vereiste niveau van 104,2% zou blijven en de actuele dekkingsgraad eind 2020 ook lager is dan 104,2%, is verlaging van pensioen onvermijdelijk.

ABP schat nu in dat het de komende jaren het pensioen niet of nauwelijks kan verhogen met de prijsstijging (indexatie). Het ABP schat de kans dat het de pensioenen in 2020 moet verlagen klein in. Er bestaat geen verplichting om een tekort als gevolg van de beleidsdekkingsgraad van het ABP aan te vullen. Daarom is geen voorziening opgenomen.

## **Voorziening reorganisatiekosten**

Deze voorziening is bestemd om te verwachten kosten te dekken op basis van genomen, en binnen de organisatie bekendgemaakte, besluiten die verband houden met lopende en voorgenomen reorganisaties.

## **Voorziening product-/contractrisico's**

Deze voorziening dekt de te verwachten kosten van verlieslatende contracten, garantstellingen en claims, voortvloeiende uit aan derden geleverde diensten en producten.

## **Langlopende schulden**

Er is sprake van langlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode van meer dan één jaar na datum van einde van het verslagjaar.

## **Kortlopende schulden**

Er is sprake van kortlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode korter dan één jaar na datum van einde van het verslagjaar.

## **Grondslagen voor de bepaling van baten en lasten**

### **Algemeen**

Als opbrengsten en kosten worden aangemerkt die baten en lasten die bedrijfseconomisch kunnen worden toegerekend aan het onderhavige verslagjaar of activiteit, ongeacht of zij tot ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar hebben geleid.

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn geleverd c.q. de diensten ten behoeve van opdrachtgevers zijn verricht. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar, worden in de jaarrekening verwerkt indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### **Rijksbijdrage en overige vergoedingen**

De rijksbijdrage wordt als opbrengst verantwoord in het jaar waarin hij wordt ontvangen. Onderdelen van de rijksbijdrage die als specifieke toewijzing kunnen worden beschouwd worden ten gunste van het resultaat genomen voor zover er kosten voor de betreffende activiteit zijn gemaakt. De overige vergoedingen worden ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar dat het project wordt uitgevoerd en de kosten worden gemaakt.

---

### **College- en cursusgelden**

Onder de collegegelden worden de aan het verslagjaar toe te rekenen wettelijke collegegelden en instellingscollegegelden toegerekend. Onder de cursusgelden zijn de vergoedingen voor post-initiële cursussen verantwoord.

### **Baten werk in opdracht van derden**

Onder de post 'Baten werk in opdracht van derden' worden de opbrengsten uit contractactiviteiten verantwoord. De baten worden berekend op basis van directe kosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten tot maximaal het door de financier te vergoeden tarief. Resultaten worden genomen naar rato van voortgang van het project. De baten 'werk in opdracht van derden' worden onderverdeeld naar programmafinanciering (tweede geldstroom en doelsubsidies), cofinanciering en matching en topsectoren en bilaterale markt.

### **Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Voor de opstelling van het kasstroomoverzicht wordt de indirecte methode gehanteerd.

### **Stelselwijzigingen**

Niet van toepassing.

---

### 3.1.7 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur en de raad van toezicht van Wageningen University

#### *Ons oordeel*

De in hoofdstuk 3.1 van het jaarverslag Wageningen University & Research 2018 te Wageningen opgenomen verkorte jaarrekening Wageningen University (hierna: samengevatte jaarrekening) is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2018 van Wageningen University.

Naar ons oordeel is de in hoofdstuk 3.1 van het jaarverslag van Wageningen University & Research 2018 opgenomen samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2018 van Wageningen University.

#### *Samengevatte jaarrekening*

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en de Beleidsregels WNT 2018. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van Wageningen University en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 25 juni 2019.

#### *De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij*

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2018 van Wageningen University in onze controleverklaring van 25 juni 2019.

#### *Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de samengevatte jaarrekening*

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven in de gecontroleerde jaarrekening van Wageningen University.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de instelling.

#### *Onze verantwoordelijkheden*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Eindhoven, 25 juni 2019

Ernst & Young Accountants LLP

drs. H.E. Oostdijck RA



## 3.2 Stichting Wageningen Research

In dit jaarverslag is de verkorte jaarrekening van stichting Wageningen Research opgenomen. Deze is afgeleid van de volledige jaarrekening van stichting Wageningen Research over het boekjaar 2018. De verkorte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die op basis van wet- en regelgeving zijn vereist. De volledige jaarrekening van stichting Wageningen Research is gepubliceerd op de website van Wageningen University & Research.

### 3.2.1 Resultaatontwikkeling

Stichting Wageningen Research behaalde in 2018 een positief netto resultaat van € 10,4 mln. Dit resultaat is € 6,2 mln. hoger dan het netto resultaat 2017 (€ 4,2 mln.). Het resultaat vóór belastingen bedraagt € 13,8 mln.

Stichting Wageningen Research realiseerde over 2018 dit significant positief resultaat voor belastingen door aanzienlijke groei van de onderzoeksomzet, uitzonderlijke hoge productiviteit en benutting van de faciliteiten. Het vinden van ervaren extra krachten is lastig in de huidige krappe arbeidsmarkt. Dit heeft geleid tot een zeer hoge productiviteit en werkdruk. Het productiviteitseffect is becijferd op ca. € 4 mln. Tegelijkertijd is door de groei ook een tijdelijk schaalvoordeel ontstaan op de bestaande infrastructuur (effect circa € 2 mln.). Tenslotte waren er ook meer incidentele overige baten uit verkopen licenties, producten/analyses en resultaten spin-offs, effect circa € 2 mln. Aan de andere kant maakte stichting Wageningen Research veel minder kosten ten behoeve van afvloeiing van personeel en aan WW door eigen risicodragerschap dan de afgelopen jaren gebruikelijk was. Dat komt mede doordat de arbeidsmarkt zich gunstig heeft ontwikkeld. Dit effect is becijferd op ca. € 4 mln.

**Tabel 3.6** Opbouw resultaat van stichting Wageningen Research (x mln. €)

	2018	2017
Instituten en primair proces	9,2	1,8
Resultaat huisvesting en interne ww-/bw-premies incl. vermogenskosten	9,0	7,8
Centrale afdelingen:		
Incidenteel	-2,9	-3,7
Operationeel	-1,5	-1,8
<b>Exploitatieresultaat Wageningen Research</b>	<b>13,8</b>	<b>4,1</b>
Vennootschapsbelasting	-3,4	0,1
<b>Netto resultaat Wageningen Research</b>	<b>10,4</b>	<b>4,2</b>

De instituten haalden gezamenlijk een positief jaarresultaat van € 9,2 mln., € 7,4 mln. meer dan in 2017. Het positieve resultaat van de instituten is grotendeels veroorzaakt door de hierboven beschreven factoren. Het resultaat over 2018 wordt negatief beïnvloed door een aantal incidentele resultaatcomponenten, in totaliteit voor een bedrag van €-2,9 mln.:

- Reorganisaties en werkenderwijs trajecten en overige voorzieningen € -0,9 mln.
- Sanering en impairments vaste activa € -2,3 mln.
- Verkoop vaste activa € 0,3 mln.

### 3.2.2 Omzet- en kostenontwikkeling

De omzet over 2018 bedraagt € 323,1 mln., een stijging van 7,9% als gevolg van aantrekkende vraag. Over 2017 was de totale omzet € 299,4 mln. De groei van de onderzoeksomzet binnen de totale omzet bedraagt 9,0%. De onderzoeksomzetstijging volgt na meer dan een decennium krimp. Het ministerie van LNV is met het onderzoeksprogramma verantwoordelijk voor 42% van de totale omzet (49% van de onderzoeksomzet) en is daarmee de grootste opdrachtgever van stichting Wageningen Research. Het onderzoeksprogramma LNV is met € 22,8 mln. toegenomen ten opzichte van 2017, tot een bedrag van € 136,9 mln. en daarmee de grootste aanleiding achter de omslag. Een andere belangrijke ontwikkeling vormt de toename van de omzet uit de bilaterale markt met € 4,2 mln. tot € 99,4 mln. Verder is de omzet uit cofinanciering en subsidiemarkt gedaald met € 1,7 mln. tot € 24,3 mln.

De personele lasten zijn ten opzichte van 2017 met € 11,9 mln. gestegen tot € 187,8 mln. Onderliggend zijn er twee effecten: enerzijds stijgt het aantal fte's excl. stagiair(e)s met 63 en anderzijds is er een prijsstijging geweest van 2,4%. Verder zijn de kosten voor uitzendkrachten en ingehuurd personeel hoger dan in 2017.

### 3.2.3 Balansontwikkeling

De liquide middelen zijn ultimo 2018 (€ 117,7 mln.) gestegen ten opzichte van 2017 (€ 93,8 mln.) met € 24,0 mln. Deze stijging is als volgt te verklaren:

**Tabel 3.7** Ontwikkeling liquiditeit stichting Wageningen Research (x mln. €)

	2018
Netto resultaat	+10,4
Netto toename vaste activa (investerings minus afschrijvingen en verkopen)	-6,9
Toename kortlopende schulden en vorderingen	+25,1
Afname voorzieningen	-1,7
Afname langlopende schulden en vorderingen	-2,9
<b>Totale toename liquide middelen</b>	<b>+24,0</b>

De mutatie vaste activa is samengesteld uit € 17,5 mln. afschrijvingen op gebouwen en inventaris, investeringsuitgaven (inclusief deelnemingen en ledenkapitaal), waaronder HCU en CVI Unilocatie en diverse FB infra projecten voor € -25,4 mln. en desinvesteringen voor € +1,0 mln.

De omvang van de ontvangen voorschotten inclusief doorstortgelden bedraagt per balansdatum € 77,0 mln. De solvabiliteit is ondanks het positieve resultaat licht gedaald naar 58,1% als gevolg van de toename van kortlopende schulden. In 2017 was de solvabiliteit 58,8%.

### 3.2.4 Vooruitzichten

Stichting Wageningen Research begroot voor 2019 een positief resultaat van € 3,0 mln. De verwachting is dat voor 2019 de omzet op dit hoge niveau blijft staan, mede door de goed gevulde orderportefeuille. Daarnaast worden investeringen gedaan in organisatie- en domeinontwikkeling (in lijn met het strategisch plan). Deze werpen hun vruchten af en blijven ook in de komende jaren nodig om voorbereid te zijn op de toekomst. Een toekomst waarin stichting Wageningen Research profiteert van het niet aflatende belang van het domein. Er zal dan ook sprake zijn van geleidelijk stijgende personeelskosten omdat stichting Wageningen Research het personeelsbestand structureel in evenwicht moet brengen met het gegroeide aantal projecten en opdrachten.

De totale opbrengsten worden in 2019 begroot op € 335 mln., € 12 mln. hoger dan de realisatie 2018. Het grootste deel van deze toename is op de contractresearch (€+12 mln.), gevolgd door topsectoren (zowel LNV als bedrijfsleven) met een toename € +6 mln. en cofinanciering en subsidiemarkt met een toename € +3 mln. De kennisbasis daalt met € 2,0 mln. Programmafinanciering (inclusief de WOT-taken) daalt met € 1,0 mln. De overige baten zijn € 2,0 mln. lager en de nevenactiviteiten zijn € 4,0 mln. lager begroot.

De investeringsactiviteiten zijn begroot op € 23,5 mln. en liggen daarmee € 6,5 mln. hoger dan de begrootte afschrijvingskosten. Belangrijkste investeringen zijn investeringen in kassen voor Unifarm (€ 10,0 mln.) en warmte-koudeopslag Campus-Noord (€ 3,0 mln.). Stichting Wageningen Research verwacht voor 2019 een saldo liquide middelen van € 85,0 mln. Dat is € 32,7 mln. lager dan de realisatie 2018. De begrootte afname wordt met name veroorzaakt door de investeringsactiviteiten en het doorstorten van projectgelden aan partners. Ultimo 2018 bedraagt de positie doorstortgelden € 21,3 mln.

De solvabiliteit stijgt van 58,1% in 2018 naar 61% in 2019.

### 3.2.5 Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research

#### GECONSOLIDEERDE BALANS NA BESTEMMING VAN HET NETTO RESULTAAT

	31-12-2018	31-12-2017	
<b>ACTIVA</b>			
VASTE ACTIVA			
(20)	Immateriële vaste activa	566	940
(21)	Materiële vaste activa	296.659	289.782
(22)	Financiële vaste activa	42.317	45.360
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>339.542</b>	<b>336.082</b>
VLOTTENDE ACTIVA			
(23)	Voorraden	3.869	4.209
(24)	Vorderingen en overlopende activa	86.776	91.035
(25)	Liquide middelen	117.721	93.754
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>208.366</b>	<b>188.998</b>
	<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>547.908</b>	<b>525.080</b>
<b>PASSIVA</b>			
EIGEN VERMOGEN			
	Geplaatst kapitaal	0	0
	Agioreserve	0	0
	Wettelijke reserve	0	0
	Overige reserves	319.147	308.705
(26)	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>319.147</b>	<b>308.705</b>
(27)	AANDEEL VAN DERDEN	0	0
	<b>GROEPSVERMOGEN</b>	<b>319.147</b>	<b>308.705</b>
	EGALISATIETREKING	0	0
(28)	VOORZIENINGEN	25.289	27.034
(29)	LANGLOPENDE SCHULDEN	47.332	54.118
(30)	KORTLOPENDE SCHULDEN	156.140	135.223
	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>547.908</b>	<b>525.080</b>

## GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	Resultaat 2018	Resultaat 2017
<b>BATEN</b>		
	24.487	13.569
	74.838	65.195
	24.298	26.029
	57.249	57.236
	99.351	95.150
	37.261	35.197
	5.644	7.038
(31) <b>Totaal baten</b>	<b>323.128</b>	<b>299.414</b>
<b>LASTEN</b>		
(32) Personele kosten	187.831	175.896
(33) Algemene kosten	63.685	67.315
(34) Specifieke kosten	54.298	47.914
<b>Totaal lasten</b>	<b>305.814</b>	<b>291.125</b>
(35) <b>Overige baten en lasten</b>	0	0
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>17.314</b>	<b>8.289</b>
(36) Financiële baten en lasten	-3.881	-4.689
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN</b>	<b>13.433</b>	<b>3.600</b>
(37) Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	-3.433	94
(38) Resultaat uit deelnemingen	442	514
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN</b>	<b>10.442</b>	<b>4.208</b>
(39) Aandeel van derden	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>10.442</b>	<b>4.208</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Resultaat 2018	Resultaat 2017
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Netto resultaat	10.442	4.208
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	17.451	14.983
	<b>27.893</b>	<b>19.191</b>
Mutaties voorzieningen	-1.745	-506
Mutaties in voorraden	340	-920
Mutaties in vorderingen	3.078	-2.649
Mutaties in kortlopende schulden	22.098	-2.891
Resultaat niet geconsolideerde deelnemingen	-442	-515
	<b>23.329</b>	<b>-7.481</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>51.222</b>	<b>11.710</b>
<b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Investerings in immateriële activa	4	-85
Investerings in gebouwen en terreinen (incl. WIU)	-17.791	-16.648
Investerings in overige materiële activa	-7.228	-5.485
Investerings in deelnemingen en ledenkapitaal	-459	-212
Desinvesterings in vaste activa	1.061	3.625
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-24.413</b>	<b>-18.805</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Mutatie langlopende vordering op ministerie van LNV	3.944	3.674
Mutatie langlopende schuld aan ministerie van LNV	-6.104	-19.011
Mutaties overige langlopende schulden	-682	418
Afname leaseverplichtingen	0	0
Mutaties van het eigen vermogen	0	0
Mutaties aandeel van derden	0	0
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-2.842</b>	<b>-14.919</b>
<b>KASSTROOM</b>	<b>23.967</b>	<b>-22.014</b>
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>		
Saldo liquide middelen per 1 januari	93.754	115.768
Saldo liquide middelen per 31 december	117.721	93.754
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>23.967</b>	<b>-22.014</b>

### 3.2.6 Waarderingsgrondslagen

#### *Algemeen*

Stichting Wageningen Research heeft haar statutaire zetel in Wageningen en is geregistreerd in het handelsregister onder nummer 09098104. De jaarrekening is opgemaakt en vastgesteld door de raad van bestuur op 6 mei 2019 en goedgekeurd door de raad van toezicht op 20 mei 2019. De opstelling heeft plaatsgevonden volgens de onderstaande waarderingsgrondslagen. Waar van deze grondslagen is afgeweken, wordt dat bij de betreffende financiële gegevens vermeld. De gepresenteerde cijfers over voorgaand verslagjaar zijn conform de cijfers uit de jaarrekening van het betreffende jaar. Afwijkingen kunnen zijn ontstaan als gevolg van correcties c.q. onderlinge verschuivingen of een gewijzigde methodiek van afronding. Daar waar dit aan de orde is en van relevante betekenis, wordt dit vermeld.

#### **Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening**

Stichting Wageningen Research vormt samen met stichting Wageningen Research Holding BV en diverse (klein)dochtermaatschappijen een groep. Medewerkers hebben een dienstverband bij stichting Wageningen Research en worden op basis van doorberekening van de werkelijke loonkosten

tewerkgesteld bij de diverse werkmaatschappijen. Het onroerend goed, waarvan door de werkmaatschappijen op basis van gebruiksovereenkomsten gebruik wordt gemaakt, is eigendom van stichting Wageningen Research.

De jaarrekening wordt opgesteld op basis van historische kosten. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde.

Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Koersverschillen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. In de winst- en verliesrekening worden opbrengsten en kosten in vreemde valuta verwerkt tegen de koers van afwikkeling.

Uitgangspunt voor het opstellen van de jaarrekening zijn de vereisten van het Burgerlijk Wetboek Boek 2 Titel 9 en de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving.

### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten zullen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De belangrijkste posten waarbij sprake is van schattingen zijn:

- Waardering en levensduur vaste activa
- Voorziening op vorderingen en projecten
- Voorzieningen
- Claims.

### **Consolidatiekring**

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van stichting Wageningen Research, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen (op grond van de feitelijke situatie) of waarover zij de centrale leiding heeft.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin stichting Wageningen Research overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend per balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop stichting Wageningen Research een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

**Tabel 3.8** *Dochters die integraal zijn geconsolideerd*

	Aandeelhouder	Statutaire zetel	% ultimo 2017	% ultimo 2018
Agri New ventures BV	WBG	Wageningen	100%	100%
Wageningen Research Holding BV	Wageningen Research	Wageningen	100%	100%
Exploitatiemaatschappij Windmolenparken Lelystad BV	WBG	Wageningen	100%	100%
Wageningen Business Generator BV	Holding	Wageningen	100%	100%
Windmolenpark Neushoortocht BV	WBG	Wageningen	100%	100%
Windmolenpark Mammoethocht BV	WBG	Wageningen	100%	100%

**Tabel 3.9** Niet geconsolideerde deelnemingen gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs

	Aandeelhouder	Statutaire zetel	% ultimo 2017	% ultimo 2018
Bfactory BV	WBG	Wageningen	17%	17%
Isolife BV	WBG	Wageningen	5%	5%
Telemetry Biometry BV	WBG	Heteren	4%	4%
Wageningen Science & Technology Consulting Services Ltd.	Holding	Beijing	100%	100%

**Tabel 3.10** Niet geconsolideerde deelnemingen gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde

	Aandeelhouder	Statutaire zetel	% ultimo 2017	% ultimo 2018
CoVaccine BV	WBG	Lelystad	25%	25%
Fresh Forward Holding BV	WBG	Wageningen	49%	49%
Knowhouse BV	WBG	Horst	30%	30%
VOF Oostwaardhoeve	ANV	Slootdorp	50%	50%

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Immateriële vaste activa

Ontwikkelingskosten, octrooien en licenties, software, goodwill en productierechten worden niet geactiveerd, tenzij deze van derden gekocht zijn dan wel de vervaardigingskosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Bovendien dient het immateriële vaste actief toekomstige economische voordelen te kunnen genereren. Waardering vindt plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijving vindt plaats naar rato van de realisatie van de verwachte opbrengsten in vijf jaar. Als de realisatie van de opbrengsten niet op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld, wordt de lineaire methode gehanteerd. Overeenkomstig de wettelijke verplichting wordt voor het geactiveerde bedrag van de ontwikkelingskosten een wettelijke reserve aangehouden. Afboekingen door duurzame waardevermindering, verkoop, tenietgaan of buitengebruikstelling worden afzonderlijk vermeld.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Afschrijving vindt lineair plaats op basis van de verwachte economische levensduur en de restwaarde. In het jaar van aanschaf wordt naar tijdsgelang afgeschreven. Materiële vaste activa in uitvoering of in bestelling worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs respectievelijk de bedragen die door derden reeds aan de vennootschap in rekening zijn gebracht. Investerings kleiner dan € 5000 worden direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

**Tabel 3.11** Afschrijvingstermijnen

Onderdeel	Afschrijving
Bedrijfsterreinen / werk in uitvoering	Geen
Terreinrichting en infrastructuur	60 jaar lineair
Bedrijfsgebouwen	
Casco	60 jaar lineair
Afbouwpakket (limitering tot einddatum bedrijfsgebouw)	30 jaar lineair
Inbouwpakket / inrichting bedrijfsgebouwen (limitering tot einddatum bedrijfsgebouw)	15 jaar lineair
Kassen, barakken, diverse opstallen / bouwwerken	15 jaar lineair
Apparatuur en inventaris	
Kantoormeubilair / machines en werktuigen / inventaris restauratieve voorzieningen / glasvezelnet / overige inventaris	10 jaar lineair
Laboratoriumapparatuur / audiovisuele apparatuur / vervoermiddelen / PR- en voorlichtingsmateriaal	5/8 jaar lineair
ICT-apparatuur incl. programmatuur (hardware t.b.v. netwerken)	5 jaar lineair
ICT-apparatuur incl. programmatuur (hardware overig)	4 jaar lineair

---

Verkregen investeringssubsidies en bijdragen uit extern gefinancierde projecten worden in het jaar van aanschaf in mindering gebracht op het geactiveerde bedrag. Ontvangen subsidies ten behoeve van activa die voor het primaire proces noodzakelijk zijn worden gepassiveerd onder de schulden en vallen vrij gedurende de gebruiksduur van het actief.

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Vaste activa die niet meer dienstbaar zijn voor de primaire activiteiten worden niet afgeschreven. Afboekingen door duurzame waardevermindering, verkoop, tenietgaan of buitengebruikstelling worden afzonderlijk vermeld.

### **Financiële vaste activa**

Deelnemingen en ledenkapitaal waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Deze waarde wordt berekend op basis van dezelfde grondslagen die de groep hanteert bij de waardering en resultaatbepaling. Deelnemingen en ledenkapitaal waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Bij de waardering hiervan wordt rekening gehouden met waardedalingen, indien deze duurzaam zijn.

### **Voorraden**

Deze post bestaat uit de handelsvoorraad, gereed product, levende have en de voorraad geogste landbouwproducten. De handelsvoorraad en gereed product worden gewaardeerd volgens de FIFO-methode tegen de verkrijgings- of vervaardigingskosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten. De waardering van levende have en de voorraad geogste landbouwproducten is gebaseerd op marktprijzen. Bij incurantheid of lagere marktwaarde wordt de voorraad overeenkomstig afgewaardeerd. Op basis van het gemiddeld jaarverbruik over de afgelopen tien jaar worden antisera die volgens deze berekening langer dan drie jaar op voorraad staan, voorzien.

De voorraad halffabricaat wordt gewaardeerd volgens de FIFO-methode tegen de verkrijgings- of vervaardigingskosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten.

### **Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, voor zover nodig, onder aftrek van een voorziening wegens oninbaarheid.

### **Nog te factureren projectkosten**

De waardering van nog te factureren projectkosten vindt plaats tegen de kosten van direct materiaalgebruik en arbeid, inclusief een opslag voor indirecte kosten. Gedeclearde termijnen en voorzienbare verliezen op projecten worden op dit saldo in mindering gebracht. Toerekening van het resultaat vindt plaats naar rato van de voortgang (mate van gerealiseerde kosten) van een project. Projecten met een debetsaldo zijn daarbij, na saldering met de ontvangen voorschotten, verwerkt onder de kortlopende vorderingen. Projecten met een negatief saldo zijn opgenomen onder de vooruit ontvangen bedragen onder de kortlopende schulden.



---

## **Eigen vermogen**

- Geplaatst kapitaal  
De nominale waarde van de geplaatste en volgestorte aandelen wordt hier opgenomen.
- Wettelijke reserve  
Voor het op de balans geactiveerde bedrag van kosten verband houdend met onderzoek en ontwikkeling bestaat de verplichting om een wettelijke reserve aan te houden.
- Algemene reserve  
Deze reserve wordt gemuteerd voor het exploitatieresultaat van enig jaar waaraan geen specifieke bestemming wordt gegeven.

## **Aandeel van derden**

Het belang van derden in een deelneming die door de groep volledig is geconsolideerd, wordt onder 'Aandeel van derden' in de jaarrekening opgenomen.

## **Voorzieningen**

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, tenzij anders vermeld. Het bedrag waartegen de voorziening is opgenomen is de beste schatting van het bedrag dat noodzakelijk is om de betreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

Voorzieningen worden gevormd voor:

- In rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan.
- Het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is.
- Er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichtingen.

## **Voorziening WW-verplichtingen**

De voorziening voor WW-verplichtingen wordt getroffen ter dekking van per balansdatum bestaande WW-verplichtingen en voor de te verwachten toekomstige uitgaven in verband met reeds uitgestroomd personeel en personeel in dienst met een tijdelijk dienstverband.

## **Voorziening WGA/ZW-flex**

De voorziening voor WGA en ZW-flexverplichtingen (eigen risicodragers per 1 januari 2016) wordt getroffen ter dekking van per balansdatum te verwachten verplichtingen.

## **Overige personele voorzieningen - gratificaties ambtsjubilea**

De verwachte verplichting voor toekomstige jubilea-uitkeringen is op basis van historische gegevens berekend, de onttrekking op basis realisatie. De voorziening is contant gemaakt op basis van de voor stichting Wageningen Research geldende markttrente.

## **Overige personele voorzieningen - pensioenen**

De pensioenvoorziening voor geheel Wageningen University & Research is (verplicht) ondergebracht bij het ABP. De pensioenopbouw vindt plaats op grond van het z.g. middelloonsysteem.

De actuele dekkingsgraad daalde in 2018 van 104,4% naar 97% aan het eind van het jaar als gevolg van onrustige beurzen en dalende rente in het vierde kwartaal. De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de twaalf laatste maanden) steeg in 2018 van 101,5% naar 103,8% en eindigde daarmee 0,4% onder het vereiste minimum. Deze dekkingsgraad is enerzijds bepalend voor de verhoging van het pensioen. Gedeeltelijke indexatie mag bij een beleidsdekkingsgraad van 110% of hoger. Vanaf 123% mag ABP volledig indexeren. Met de huidige 103,8% is dit dus nog lang niet in beeld. Anderzijds kan de beleidsdekkingsgraad een rol spelen bij verlaging van het pensioen.

Als deze beleidsdekkingsgraad tot en met 2020 onder het vereiste niveau van 104,2% zou blijven en de actuele dekkingsgraad eind 2020 ook lager is dan 104,2%, is verlaging van pensioen onvermijdelijk.

ABP schat nu in dat het de komende jaren het pensioen niet of nauwelijks kan verhogen met de prijsstijging (indexatie). Het ABP schat de kans dat het de pensioenen in 2020 moet verlagen klein in.

---

Er bestaat geen verplichting om een tekort als gevolg van de beleidsdekkingsgraad van het ABP aan te vullen. Daarom is geen voorziening opgenomen.

#### **Voorziening reorganisatiekosten**

Deze voorziening is bestemd om te verwachten kosten te dekken van op basis van genomen, en binnen de organisatie bekendgemaakte, besluiten die verband houden met lopende en voorgenomen reorganisaties.

#### **Voorziening product-/contractrisico's**

Deze voorziening dekt de te verwachten kosten van verlieslatende contracten, garantstellingen en claims, voortvloeiende uit aan derden geleverde diensten en producten.

#### **Langlopende schulden**

Er is sprake van langlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode van meer dan één jaar na datum van einde van het verslagjaar.

#### **Kortlopende schulden**

Er is sprake van kortlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode korter dan één jaar na datum van einde van het verslagjaar.

### Grondslagen voor de bepaling van baten en lasten

#### **Algemeen**

Als opbrengsten en kosten worden aangemerkt die baten en lasten die bedrijfseconomisch kunnen worden toegerekend aan het onderhavige verslagjaar of activiteit, ongeacht of zij tot ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar hebben geleid.

Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn geleverd c.q. de diensten ten behoeve van opdrachtgevers zijn verricht. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in de jaarrekening verwerkt, indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De baten voor contractresearch worden berekend op basis van directe kosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten tot maximaal het door de financier te vergoeden tarief. Resultaten worden genomen naar rato van voortgang van het project.

De LNV-baten, vallend onder de subsidieregeling LNV, worden berekend op basis van directe kosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten. De opslag voor indirecte kosten wordt jaarlijks conform de daarvoor geldende systematiek bepaald. Resultaten worden genomen naar rato van voortgang van het project.

Belastingen over de resultaten omvatten de over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare vennootschapsbelasting. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare vennootschapsbelasting is de naar verwachting te betalen vennootschapsbelasting over de belastbare winst van het boekjaar, rekening houdend met de fiscale regelgeving en faciliteiten, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting, zoals fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren.

Stichting Wageningen Research houdt geen rekening met belastinglatenties als gevolg van verschil in fiscale en commerciële waardering van activa en passiva. Door het ontbreken van een winstdoelstelling op lange termijn, en de zeer lange looptijd van de verschillen, is er onvoldoende zekerheid dat de belastinglatenties gerealiseerd kunnen worden.

#### **Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Voor de opstelling van het kasstroomoverzicht wordt de indirecte methode gehanteerd.

#### **Stelselwijzigingen**

Niet van toepassing.

### 3.2.7 Overige informatie

#### Bijlage 1 Overzicht aan- en verkoop onroerend goed (x € 1.000)

Grond, terrein en infrastructuur	Ha	Aankoop	Verkoop
Aankoop grond Violierenweg Bleiswijk	2,00	2.335	
Verkoop grond Binnenveld Oost Wageningen	17,03		427
Verkoop grond Kortenoord Wageningen	3,36		0
<b>Subtotaal grond, terrein en infrastructuur</b>		<b>2.335</b>	<b>427</b>

Gebouwen	Aankoop	Verkoop
<b>Subtotaal gebouwen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Totaal</b>	<b>2.335</b>	<b>427</b>
---------------	--------------	------------

Uitsplitsing Verkoop	Verkoopopbrengst	Boekwaarde	Boekwinst
Verkoop grond Binnenveld Oost Wageningen	695	427	268
Verkoop grond Kortenoord Wageningen	0	82	-82
<b>Totalen</b>	<b>695</b>	<b>509</b>	<b>186</b>

## Bijlage 2 Overige informatie

Subsidieverlening aan stichting Wageningen Research 2018		X € 1.000
<i>Project- en programmasubsidies</i>		
Kennisbasis		24.545
Kennis Online		248
Beleidsondersteunend onderzoek		9.283
Kennisontwikkeling		6.736
Topsector Agri Food		26.970
Topsector Tuinbouw		11.860
Wettelijke onderzoeksTaken		44.447
<hr/>		
Additionele projecten		7.128
Klimaatenvolpoe incl. consortium deelpartners		13.547
Afghanistanproject		1.827
HCU		1.200
Natuur en Milieu		2.230
<hr/>		
<i>Totaal ontvangen project- en programmasubsidies</i>		150.021
<hr/>		
<i>Overige bijdragen</i>		
- Compensatie aflossing lening		2.800
- Compensatie aflossing lening PO		957
- Compensatie lening IAC/ILRI		188
- Correctie vraaguitval i.v.m. kwijtschelding lening		-56
- BTW Wageningen Research		30.340
- Betaling via Laser / honingregeling		-149
<hr/>		
<b>Totaal subsidieverlening stichting Wageningen Research 2018</b>	<b>184.101</b>	brief met referentienummer DGAN-ANK18277612 d.d. 03 december 2018
<hr/>		
<b>Subsidieverlening LNV verwerkt via balans</b>		
Compensatie aflossing lening LNV-deel stichting Wageningen Research	2.800	Balanspost LNV Vordering
Compensatie aflossing lening LNV-deel PO	957	Balanspost LNV Vordering
Compensatie aflossing lening LNV-deel IAC / ILRI	188	Balanspost LNV Vordering
BTW stichting Wageningen Research	30.340	Afloop via balans
Klimaatenvolpoe consortium deelpartners	2.674	Afloop via balans
Duik in de bodem / nitraatrichtlijnen consortium deelpartners	212	Afloop via balans
Afronding	-2	Afloop via balans
<hr/>		
<b>Subsidieverlening LNV verwerkt via balans</b>	<b>37.168</b>	
<hr/>		
<b>Te verantwoorden baten LNV</b>	<b>146.932</b>	
<hr/>		
Toename nog af te ronden programmaonderzoek LNV	-6.199	Balanspost nog uit te voeren onderzoek
Toename vooruit ontvangen HCU-exploitatiebijdrage	-1.375	Balanspost HCU-exploitatie
LNV Demokassen	-2.477	Balanspost Demokassen
<hr/>		
<b>Verantwoorde baten jaarrekening stichting Wageningen Research</b>	<b>136.881</b>	

Als aanvulling op bovenstaande verantwoording is voor het project Agriculture ATVET Afghanistan – Hoofdfase met een looptijd van 1 november 2011 tot 31 oktober 2021 in 2018 een bedrag besteed van € 1.782.247 (2017 € 1.798.806, 2016 € 1.883.156, 2015 € 2.608.552, 2014 € 6.219.696, 2013 € 4.004.000, 2012 € 2.452.000 en 2011 € 42.500).

---

### 3.2.8 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van stichting Wageningen Research

#### *Ons oordeel*

De in hoofdstuk 3.2 van het jaarverslag Wageningen University & Research 2018 te Wageningen opgenomen Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research (hierna: samengevatte jaarrekening) is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2018 van stichting Wageningen Research.

Naar ons oordeel is de in hoofdstuk 3.2 van het jaarverslag van Wageningen University & Research 2018 opgenomen samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2018 van stichting Wageningen Research.

#### *Samengevatte jaarrekening*

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling Subsidie Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek en de Beleidsregels WNT 2018. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening van stichting Wageningen Research en onze controleverklaring daarbij. De samengevatte jaarrekening en de gecontroleerde jaarrekening bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 25 juni 2019.

#### *De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij*

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2018 van stichting Wageningen Research in onze controleverklaring van 25 juni 2019.

#### *Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de samengevatte jaarrekening*

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven in de gecontroleerde jaarrekening van stichting Wageningen Research. De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

#### *Onze verantwoordelijkheden*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel of de samengevatte jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent is met de gecontroleerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Eindhoven, 25 juni 2019

Ernst & Young Accountants LLP

drs. H.E. Oostdijck RA

# Bijlage 1

## Onderwijs Wageningen University

**Tabel B1.1** Overzicht bachelor- en masteropleidingen 2018-2019<sup>4</sup>

Bachelor	Master
<b>WO Development studies</b>	
<i>Internationale Ontwikkelingsstudies</i> (International Development Studies)	International Development Studies
<b>WO Gezondheidswetenschappen</b>	
<i>Gezondheid en Maatschappij</i> (Health and Society)	
<b>WO Leisure and Tourism</b>	
<i>Tourism</i> <sup>5</sup> (joint degree)	Leisure, Tourism and Environment
<b>WO Milieuwetenschappen</b>	
Environmental Sciences*	Environmental Sciences Urban Environmental Management
<b>WO Aardwetenschappen</b>	
Soil, Water, Atmosphere*	Earth and Environment
<b>WO Bedrijfskunde</b>	
<i>Bedrijfs- en Consumentenwetenschappen</i> (Management and Consumer Studies)	Management, Economics and Consumer Studies
<b>WO Communicatiewetenschappen</b>	
<i>Communicatie en Life Sciences</i> (Communication and Life Sciences)	Communication Health and Life Sciences
<b>WO Scheikunde</b>	
<i>Moleculaire levenswetenschappen</i> (Molecular Life Sciences)	Molecular Life Sciences
<b>WO Life Sciences and Natural Resources</b>	
<i>Agrotechnologie</i> (Biosystems Engineering)	Animal Sciences
<i>Biotechnologie</i> (Biotechnology)	Aquaculture and Marine Resource Management
<i>Bos- en Natuurbeheer</i> (Forest and Nature Conservation)	Bioinformatics
Animal Sciences*	Biosystems Engineering
International Land and Water Management*	Biotechnology
<i>Landschapsarchitectuur en Ruimtelijke Planning</i> (Landscape Architecture and Planning)	Climate Studies
Food Technology*	Development and Rural Innovation
<i>Plantenwetenschappen</i> (Plant Sciences)	Food Quality Management
<i>Voeding en Gezondheid</i> (Nutrition and Health)	Food Safety
	Food Technology
	Forest and Nature Conservation
	Geo-information Science
	International Land- and Water Management
	Landscape Architecture and Planning
	Nutrition and Health
	Organic Agriculture
	Plant Biotechnology
	Plant Sciences
	Water Technology (joint degree)
<b>WO Biologie</b>	
<i>Biologie</i> (Biology)	Biology
<b>WO Economie groep 1</b>	
<i>Economie en Beleid</i> (Economics and Governance)	
<b>Nieuwe opleidingen, nog niet ingedeeld in een visitatiecluster</b>	
	<i>Metropolitan Analysis, Design and Engineering</i> (joint degree) <sup>6</sup>
	<i>Biobased Sciences</i> <sup>7</sup>

<sup>4</sup> Opleidingsaanbod 2017/2018 was identiek, met inachtneming van de voetnoten 3 en 4.

<sup>2</sup> Completely taught in English.

\* Completely taught in English.

<sup>6</sup> Gestart per 2017/2018.

<sup>7</sup> Gestart per 2018/2019.

**Tabel B1.2** Aantal (eerstejaars) ingeschrevenen aan Wageningen University naar soort inschrijving en geslacht per 1 oktober 2018

Inschrijvingsvorm	Eerstejaars			Alle ingeschrevenen		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Student						
Contractant	5	3	8	8	6	14
Bijvakker	54	84	138	82	118	200
Erasmus Double Degree	5	7	12	5	7	12
Erasmus Student	57	102	159	60	104	164
Exch. Student Other	13	28	41	13	29	42
<b>Totaal</b>						

**Tabel B1.3** Aantal studenten, eerstejaars en totaal, aan Wageningen University naar studiefase en geslacht per 1 oktober 2018

Inschrijvingsvormen	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
BSc	751	983	1734	2707	3195	5902
MSc	499	760	1259	2540	3565	6105
<b>Totaal</b>	<b>1250</b>	<b>1743</b>	<b>2993</b>	<b>5247</b>	<b>6760</b>	<b>12007</b>

**Tabel B1.4** Aantal (eerstejaars) studenten bacheloropleidingen aan Wageningen University naar opleiding en geslacht per 1 oktober 2018

Opleiding	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Agrotechnologie (BAT)	46	6	52	142	20	162
Bedrijfs- en consumentenwetenschappen (BBC)	63	72	135	301	283	584
Biologie (BBI)	88	89	177	324	266	590
Bos- en natuurbeheer (BBN)	38	43	81	139	132	271
Biotechnologie (BBT)	68	29	97	253	111	364
Bodem, water, atmosfeer (BBW)	49	39	88	176	100	276
Communicatie en Life Sciences (BCL)	4	22	26	24	70	94
Dierwetenschappen (BDW)	36	94	130	91	262	353
Economie en beleid (BEB)	32	17	49	127	62	189
Gezondheid en maatschappij (BGM)	8	57	65	25	190	215
Internationaal land- en waterbeheer (BIL)	48	45	93	182	124	306
Internationale ontwikkelingsstudies (BIN)	10	52	62	67	210	277
Landschaparchitectuur en ruimtelijke planning (BLP)	41	39	80	138	119	257
Levensmiddelentechnologie (BLT)	69	108	177	222	348	570
Moleculaire wetenschappen (BML)	34	23	57	152	98	250
Milieukunde (BMW)	32	46	78	92	117	209
Plantenwetenschappen (BPW)	60	43	103	174	124	298
Tourism (joint degree) (BTO)	8	30	38	24	84	108
Voeding en gezondheid (BVG)	17	129	146	54	475	529
<b>Totaal ingeschrevenen</b>	<b>751</b>	<b>983</b>	<b>1734</b>	<b>2707</b>	<b>3195</b>	<b>5902</b>

**Tabel B1.5** Aantal studenten masteropleidingen, eerstejaars en totaal, aan Wageningen University naar opleiding en geslacht per 1 oktober 2018

Opleiding	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Man	Vrouw	Totaal	Vrouw	Totaal
Biosystems Engineering (MAB)	14	6	20	95	19	114
Aquaculture and Marine Resource Management (MAM)	13	4	17	58	52	110
Animal Sciences (MAS)	29	51	80	101	285	386
Bioinformatics (MBF)	13	9	22	41	37	78
Biology (MBI)	10	11	21	126	143	269
Biobased Sciences (MBS)	6	4	10	8	6	14
Biotechnology (MBT)	23	22	45	216	148	364
Communication, Health and Life Sciences (MCH)		12	12	22	150	172
Climate Studies (MCL)	11	11	22	41	56	97
Development and Rural Innovation (MDR)	6	16	22	27	47	74
Earth and Environment (MEE)	10	14	24	122	71	193
Environmental Sciences (MES)	41	62	103	136	197	333
Forest and Nature Conservation (MFN)	24	26	50	150	147	297
Food Quality Management (MFQ)	7	25	32	32	76	108
Food Safety (MFS)	12	39	51	44	134	178
Food Technology (MFT)	56	125	181	212	421	633
Geo-Information Science (MGI)	26	12	38	103	39	142
International Development Studies (MID)	20	60	80	66	221	287
International Land and Water Management (MIL)	9	17	26	69	73	142
Leisure, Tourism and Environment (MLE)	4	19	23	15	52	67
Landscape Architecture and Planning (MLP)	2	2	4	55	78	133
Metropolitan Analysis, Design and Engineering (joint degree) (MMD)	20	16	36	29	28	57
Management, Economics and Consumer Studies (MME)	14	10	24	175	186	361
Molecular Life Sciences (MML)	9	3	12	72	45	117
Nutrition and Health (MNH)	16	76	92	63	414	477
Organic Agriculture (MOA)	26	35	61	86	114	200
Plant Biotechnology (MPB)	17	13	30	89	50	139
Plant Sciences (MPS)	42	32	74	219	185	404
Urban Environmental Management (MUE)	8	21	29	43	77	120
Water Technology (joint degree) (MWT)	11	7	18	25	14	39
<b>Totaal ingeschrevenen</b>	<b>499</b>	<b>760</b>	<b>1259</b>	<b>2540</b>	<b>3565</b>	<b>6105</b>



**Tabel B1.6** Procentuele rendementen van de MSc-opleidingen, cohorten 2014-2015 t/m 2016-2017

Opleiding	Generatie 2014				Generatie 2015			Generatie 2016	
	N	%			N	%		N	%
		na 2 jr	na 3 jr	na 4 jr		na 2 jr	na 3 jr		
MAB	23	48	83	100	44	36	89	29	21
MAM	32	25	81	91	46	33	83	43	33
MAS	151	54	92	95	131	47	83	137	45
MBF	22	59	82	82	25	68	92	20	30
MBI	93	31	75	89	103	28	70	92	27
MBT	110	45	83	90	127	46	88	158	49
MCH	62	40	84	87	67	46	81	67	40
MCL	27	22	78	89	29	24	69	25	44
MDR	18	56	78	83	14	57	79	31	39
MEE	47	23	85	96	83	29	76	75	24
MES	99	52	80	83	133	64	92	137	69
MFN	94	44	80	85	83	36	77	98	40
MFQ	29	69	90	90	30	57	80	40	48
MFS	70	54	87	90	63	54	89	91	48
MFT	182	52	90	95	189	47	91	237	53
MGI	39	33	67	79	35	26	74	44	27
MID	104	20	66	85	93	16	67	73	8
MIL	63	40	78	87	56	34	84	47	38
MLE	28	46	86	86	23	26	70	21	48
MLP	40	13	55	75	54	24	59	35	11
MME	148	49	78	86	155	43	79	126	40
MML	47	40	83	87	47	43	79	37	43
MNH	120	48	85	93	195	37	84	182	46
MOA	57	47	74	79	58	60	90	69	46
MPB	32	63	88	91	44	45	89	56	30
MPS	112	48	89	94	116	60	84	137	50
MUE	39	44	85	92	60	38	72	49	57
MWT	16	81	94	94	20	90	90	20	65
<b>Totaal opleidingen</b>	<b>1904</b>	<b>44</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>2123</b>	<b>43</b>	<b>82</b>	<b>2176</b>	<b>43</b>
<b>Totaal inclusief omzwaaiers</b>	<b>1904</b>	<b>44</b>	<b>83</b>	<b>91</b>	<b>2123</b>	<b>42</b>	<b>83</b>	<b>2176</b>	<b>43</b>

**Tabel B1.7** Rendementen van de BSc-opleidingen op basis van de herinschrijvingen in het tweede jaar ( $N_{t+1}$ ) voor de cohorten 2013-2014 t/m 2015-2016 ( $N$  en  $N_{t+1}$  in absolute aantallen, na  $x$  jaar in %)

Opleiding	Generatie 2013					Generatie 2014				Generatie 2015		
	N		%			N		%		N		%
	t	t+1	na 3 jr	na 4 jr	na 5 jr	t	t+1	na 3 jr	na 4 jr	N	N t+1	na 3 jr
BAT	37	33	30	61	73	42	40	40	65	29	27	26
BBC	154	143	41	78	87	139	133	26	71	168	160	29
BBI	122	111	39	71	80	136	117	32	68	133	109	40
BBN	61	54	30	72	85	63	52	42	79	58	48	35
BBT	87	72	33	67	78	78	63	40	83	108	85	40
BBW	66	56	46	77	86	57	51	45	76	66	62	31
BCL	13	12	50	92	92	8	7	29	86	13	9	22
BDW	129	108	54	84	89	113	88	49	76	82	70	51
BEB	31	23	30	65	74	42	35	20	80	44	37	16
BGM	68	63	59	89	95	63	56	57	93	80	68	54
BIL	62	57	28	75	84	58	53	40	74	65	55	15
BIN	98	82	44	77	87	104	84	46	86	81	71	38
BLP	46	37	14	59	81	57	50	24	66	55	51	29
BLT	107	97	52	77	86	136	120	44	75	136	119	58
BML	58	45	42	67	80	62	44	48	91	92	72	35
BMW	32	28	54	79	89	36	33	52	79	35	30	37
BPW	26	24	42	75	88	52	46	30	74	66	57	42
BTO	24	19	68	84	84	43	30	83	87	22	20	70
BVG	177	154	42	78	90	130	122	57	86	138	129	37
<b>Totaal opleidingen</b>	<b>1398</b>	<b>1218</b>	<b>42</b>	<b>76</b>	<b>85</b>	<b>1419</b>	<b>1224</b>	<b>42</b>	<b>78</b>	<b>1471</b>	<b>1279</b>	<b>38</b>
<b>Totaal inclusief omzwaaiers</b>	<b>1398</b>	<b>1262</b>	<b>41</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>1419</b>	<b>1275</b>	<b>41</b>	<b>76</b>	<b>1471</b>	<b>1340</b>	<b>37</b>

# Bijlage 2

## Valorisatie-indicatoren

### 1 Indicatoren op het VSNU-domein 'Mensen'

#### 1.1 Onderzoek naar onderneming

**Tabel B2.1** Percentage uitstromende MSc studenten dat in specifieke branches een baan vindt

	2016	2017	2018
Bedrijfsleven <sup>1)</sup>	19%	19%	19%
Zakelijke dienstverlening <sup>2)</sup>	15%	14%	10%
Overheid <sup>3)</sup>	9%	8%	12%
Overig niet-academisch <sup>4)</sup>	38%	38%	39%
Universiteiten <sup>5)</sup>	19%	21%	20%

Bron: Nationale Alumni Enquête

1) Industrie, handel, transport

2) Informatie en communicatie, financiële dienstverlening, juridische dienstverlening, P&O, Pers en Voorlichting, overige zakelijke dienstverlening

3) Overheid

4) Onderzoeksinstituten, HBO-instellingen, overig onderwijs, ziekenhuizen (incl. AMC's), welzijnsinstellingen, overige gezondheidszorg, andere branche

5) Universiteiten (excl. academische ziekenhuizen)

#### 1.2 Entrepreneurship

**Tabel B2.2** Onderwijs in ondernemerschap; aantal studenten per vak

Vakcode	Vaknaam	2015/2016	2016/2017	2017/2018
BEC-51806	Agricultural Business Economics	71	68	56
BEC-52306	Financial and Business Management	112	85	81
CPT-22806	Innovation Management and Transdisciplinary Design	90	101	96
MST-24306	Management and Marketing	290	241	233
MST-51306	Economics of Science and Technology	34	23	29
MST-35306	Principles of Entrepreneurship	60	68	70
	<b>Subtotaal minor vakken</b>	<b>657</b>	<b>586</b>	<b>565</b>
AEP-52306	Business cases Agri-Food Entrepreneurship	46	44	67
ELS-51306	Competence Management for building Entrepreneurial Teams	10	16	23
ELS-66100	Entrepreneurial Skills	74	23	33
ELS-66700	Pursuing and Realising Entrepreneurial Projects	47	76	66
MST-23406	New Venture Creation: from Idea to Business Plan	45	64	39
MST-32306	Strategic Change Management & Innovation	107	107	113
MST-33806	Circular Economy: Theory and Practice	51	28	40
MST-53806	Business en Society	19	24	14
YSS-32306	Technology and Business Model Innovation	27	81	88
	<b>Subtotaal overige vakken</b>	<b>426</b>	<b>463</b>	<b>483</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>1083</b>	<b>1049</b>	<b>1048</b>

## 1.3 Leven Lang Leren

**Tabel B2.3** *Cursussen voor professionals*

Wageningen Academy (Wageningen University)	2016	2017	2018
Cursistenaantal open inschrijving	752	943	1030
Aantal open inschrijvingcursussen	39	42	40
Cursistenaantal in-company cursussen	394	606	992
Aantal in-company cursussen	26	25	36

CDI (stichting Wageningen Research)	2016	2017	2018
Cursistenaantal open inschrijving	806	816	840
Aantal gehouden cursussen	32	33	31

## 2 Indicatoren op het VSNU-domein 'Resultaten'

### 2.1 Patenten

**Tabel B2.4** *Aantal nieuwe octrooi-aanvragen van Wageningen University & Research*

	2016	2017	2018	Totaal aanvragen in portfolio Wageningen University & Research
Wageningen University	10	6	12	47
Stichting Wageningen Research	7	4	10	110
Nieuwe aanvragen Wageningen University & Research	17	10	22	157

### 2.2 Licenties

**Tabel B2.5** *Aantal licenties op octrooien, rassen, modellen of materialen in 2018*

	Aantal licenties
Wageningen University	24
Stichting Wageningen Research	83
<b>Totaal</b> Wageningen University & Research	<b>107</b>

### 2.3 Ondernemen

**Tabel B2.6** *Aantal nieuwe spin-offs en (studenten) start-ups*

	2016	2017	2018
Aantal spin-offs	2	4	2
Aantal start-ups	4	5	6

## 2.4 Klanttevredenheid en kennisbenutting stichting Wageningen Research

**Tabel B2.7** Klanttevredenheid in 2018

Klanttevredenheid	aantal	score	totaal	eindscore
Erg tevreden	161	10	1610	
Tevreden	178	8	1424	
Neutraal	23	6	138	
Ontevreden	4	4	16	
Erg ontevreden	4	2	8	
Totaal aantal respondenten	370		3196	8.6

**Tabel B2.8** Kennisbenutting in 2018

Beoordeling projectresultaten	Percentage
Nuttig	97%
Niet nuttig	1%
Geen uitspraak	2%

Van deze 97% zijn de projectresultaten gebruikt voor:

Kennisbenutting	Percentage
(Ver)nieuw(d) product	13.6%
(Ver)nieuw(d) proces	18.6%
Beleidsvorming	14.3%
Strategisch besluit	2%
Wettelijke plicht	34.5%
Basiskennis	4%
Vervolgonderzoek	2%
Weet nog niet	11%

### 3 Indicatoren op het VSNU-domein 'Samenwerking'

#### 3.1 Samenwerking

**Tabel B2.9** Aantal onderzoeksprojecten gefinancierd t.b.v. vragen van maatschappelijke, niet-draagkrachtige organisaties

Initiatief	Doelgroep	Aantal door Wetenschapswinkel gefinancierde onderzoeksprojecten in 2018	Aantal betrokken studenten (bachelor en master)	Aantal betrokken medewerkers WU/WR (incl. projectleiders)	Aantal betrokken externe stakeholders in projecten
Wetenschapswinkel	Maatschappelijke organisaties	14	126	26	52

**Tabel B2.10** Aantal studentenprojecten uitgevoerd n.a.v. vragen van diverse maatschappelijke actoren

Initiatief	Doelgroep	Aantal studentenprojecten uitgevoerd in 2017	Aantal betrokken studenten (bachelor en master)	Aantal medewerkers WU/WR betrokken in begeleiding
Onderwijsloket	MKB & startups	61		
	PPS-consortia	12		
	Overheid	9	1349	360
	Maatschappelijke organisaties	16		
	Kennisinstellingen	47		
	Overig	30		

**Tabel B2.11** Bijdragen aan overige onderwijs: aantal bereikte leerlingen en docenten, aantal betrokken medewerkers Wageningen University en aanbod aan lesproducten

Initiatief	Doelgroep	Aantal leerlingen bereikt	Aantal docenten bereikt	Aantal betrokken medewerkers WU	Totaal aanbod aan lesproducten
Steunpunt Smaaklessen & EU Schoolfruit: - Lesprogramma - Smaaklessen	Primair onderwijs	330.000	16.000	6	7
EU Schoolfruit- en groenteprogramma	Primair onderwijs	524.000	25.000	6	3
Wetenschapsknooppunt	Primair onderwijs	7.942	541	38	14
FoodValley netwerk VO-HO	Voortgezet onderwijs (bovenbouw)	13.160	1.470	58	27
Nationale Biologie Olympiade	Voortgezet onderwijs (bovenbouw)	9.000	300	15	n.v.t.

**Tabel B2.12** *Bezettingsgraad van Shared Research Facilities apparatuur portfolio alsmede het aandeel van externe bedrijven en instellingen*

Shared Research Facilities apparatuur portfolio	2018
Gemiddelde bezetting (%)	60%
Waarvan direct extern (%)	24%
Aantal externe gebruikers	36

**Tabel B2.13** *Aantal tijdelijke uitwisselingen/detacheringen bij bedrijfsleven*

	2016	2017	2018
Aantal Wageningen University & Research medewerkers gedetacheerd bij bedrijfsleven	8	5	9

### 3.2 Fondsen

**Tabel B2.14** *Omzet Wageningen University & Research uit bedrijfsleven (in M€)*

	2016	2017	2018
Wageningen University			
Bijdrage bedrijfsleven onderzoek Topsectoren	0,0	0,0	0,0
Contract Research Onderzoek bedrijfsleven	15,1	15,0	15,9
<b>Totaal bijdrage door bedrijfsleven onderzoek Wageningen University</b>	<b>15,1</b>	<b>15,0</b>	<b>15,9</b>
Stichting Wageningen Research			
Bijdrage bedrijfsleven onderzoek Topsectoren	9,0	11,5	10,9
Contract Research Onderzoek bedrijfsleven	42,2	42,7	47,5
<b>Totaal bijdrage door bedrijfsleven onderzoek stichting Wageningen Research</b>	<b>51,2</b>	<b>54,2</b>	<b>58,3</b>
<b>TOTAAL BIJDRAGE DOOR BEDRIJFSLEVEN ONDERZOEK Wageningen University &amp; Research</b>	<b>66,3</b>	<b>69,2</b>	<b>74,2</b>

**Tabel B2.15** *Omzet Wageningen University & Research uit EU subsidieprogramma's (in M€)*

	2016	2017	2018
Wageningen University	15,8	15,5	15,4
Stichting Wageningen Research	22,2	21,7	20,3
<b>Totaal EU Wageningen University &amp; Research</b>	<b>38,0</b>	<b>37,2</b>	<b>35,7</b>

### 3.3 Publicaties

**Tabel B2.16** *Aantal publiek-private co-publicaties Wageningen University & Research*

	2016	2017	2018
Corporate (bedrijfsleven)	162	136	213
Academic	2.484	2.519	2755
Government	818	772	870
Medical	49	58	55
Overig	224	216	273
<b>Totaal aantal publicaties (co-authored &amp; other)</b>	<b>2.690</b>	<b>2.707</b>	<b>2966</b>

Bron: Scopus, Elsevier B.V. All rights reserved. SciVal ®

**Tabel B2.17** Aantal vakpublicaties, maatschappelijke publicaties, populariserende publicaties

Type of publication	Wageningen University			Stichting Wageningen Research		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
<b>PROFESSIONAL PUBLICATIONS</b>						
a. Article in journal	153	102	90	173	219	171
b. Books	9	5	2	7	7	4
c. Book chapters	24	22	24	24	7	19
d. Annotation	0	0	0	0	0	0
e. Conference papers	10	6	1	19	6	0
f. Protocol	0	0	0	0	0	0
g. Reports	167	136	164	758	567	692
<b>PUBLICATIONS AIMED AT THE GENERAL PUBLIC</b>						
a. Books	2	0	0	1	0	0
b. Book Chapters	7	0	1	4	0	0
c. Article in newspaper/magazine/journal	32	30	2	46	10	3
<b>OTHER OUTPUT</b>						
a. Book review	15	7	10	1	0	0
b. Book editorship	18	18	19	8	7	2
c. Journal editorship	67	37	36	17	4	1
d. Inaugural speech	11	2	2	0	0	0
e. Abstract	475	258	275	215	86	141
f. Design	0	0	0	0	0	0
g. TV or Radio appearance	64	34	24	47	25	36

© 2017 Elsevier B.V. All rights reserved. SciVal<sup>®</sup> is a registered trademark of Reed Elsevier Properties S.A., used under license



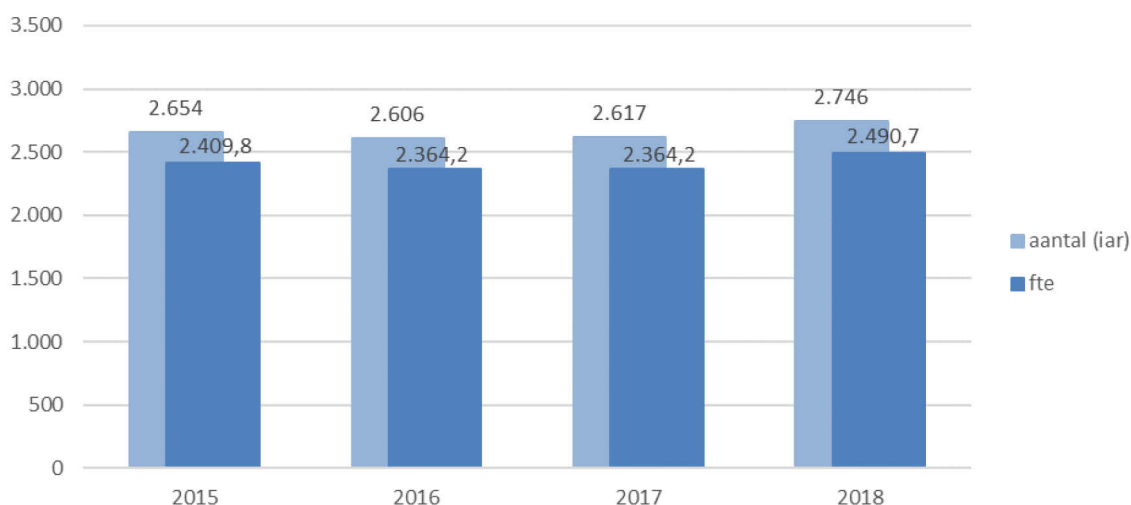
## Bijlage 3

# Sociaal jaarverslag

Het Sociaal Jaarverslag Wageningen University & Research bevat informatie over het totale personeelsbestand van Wageningen University & Research zoals de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel, het aantal fulltime en parttime werkenden, gegevens over doelgroepen en informatie over het ziekteverzuim.

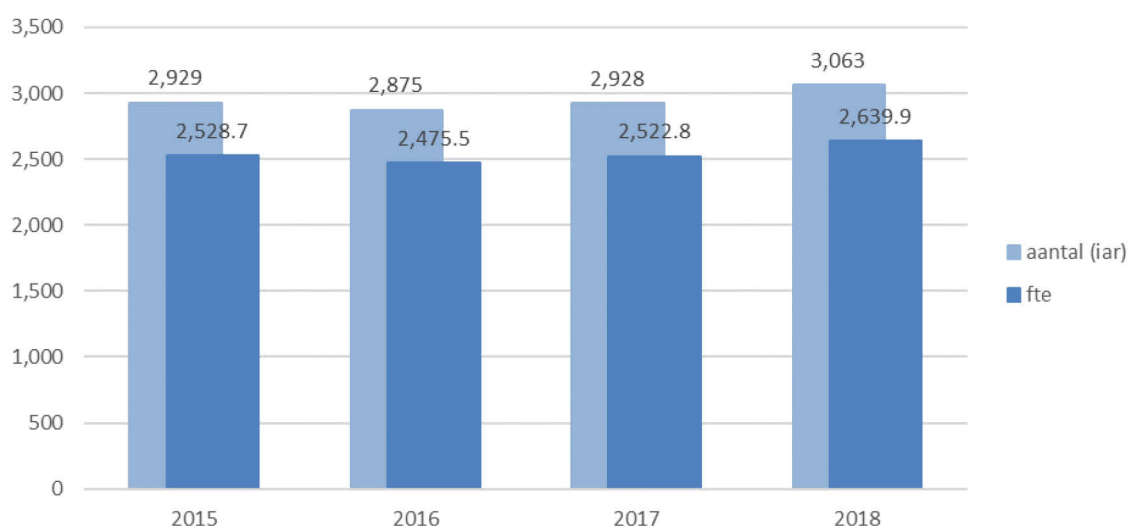
De aantrekkende economie en toename van studenten resulteert in een duidelijke stijging van het aantal dienstverbanden in 2018. Bij stichting Wageningen Research was deze toename 129 iar (iar: individuele arbeidsrelatie) terwijl de toename bij Wageningen University 135 iar bedroeg.

### Personeelsbestand stichting Wageningen Research op 31-12-2018 in IAR en FTE



**Figuur B3.1** Personeelsbestand stichting Wageningen Research in IAR en FTE

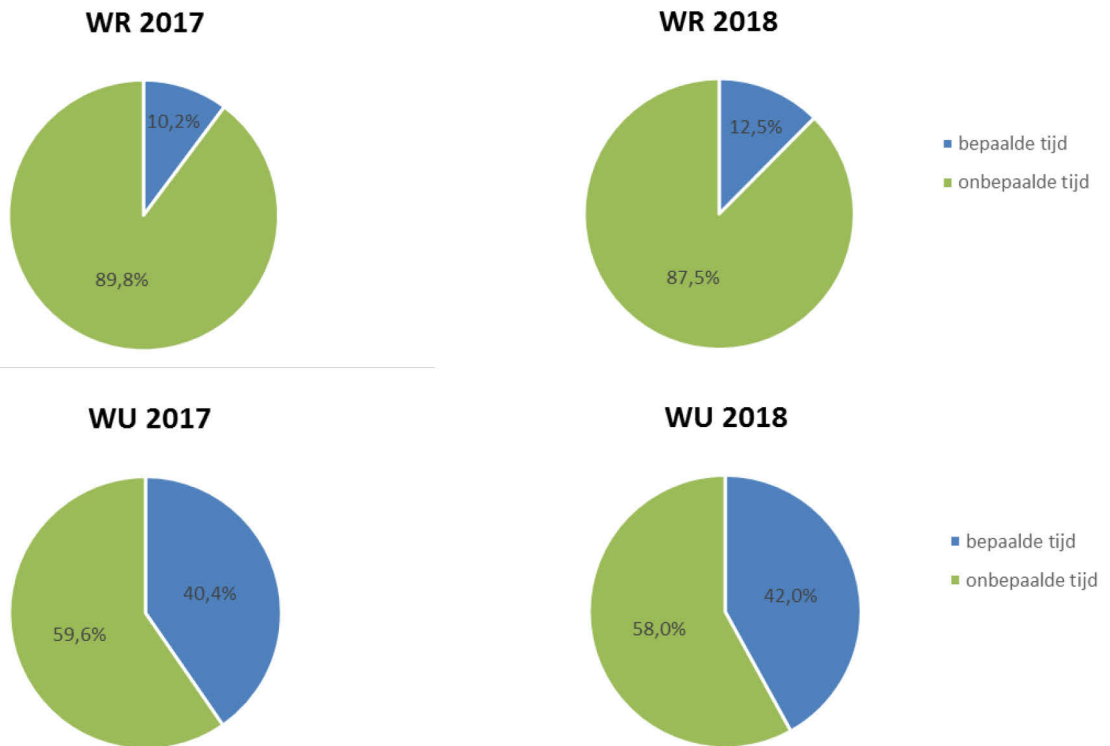
### Personeelsbestand Wageningen University op 31-12-2018 in IAR en FTE



**Figuur B3.2** Personeelsbestand Wageningen University in IAR en FTE

De stijging van het aantal dienstverbanden heeft ook gevolgen voor de verhouding tijdelijk/vast, de leeftijdsopbouw en de diensttijdsopbouw binnen Wageningen University & Research.

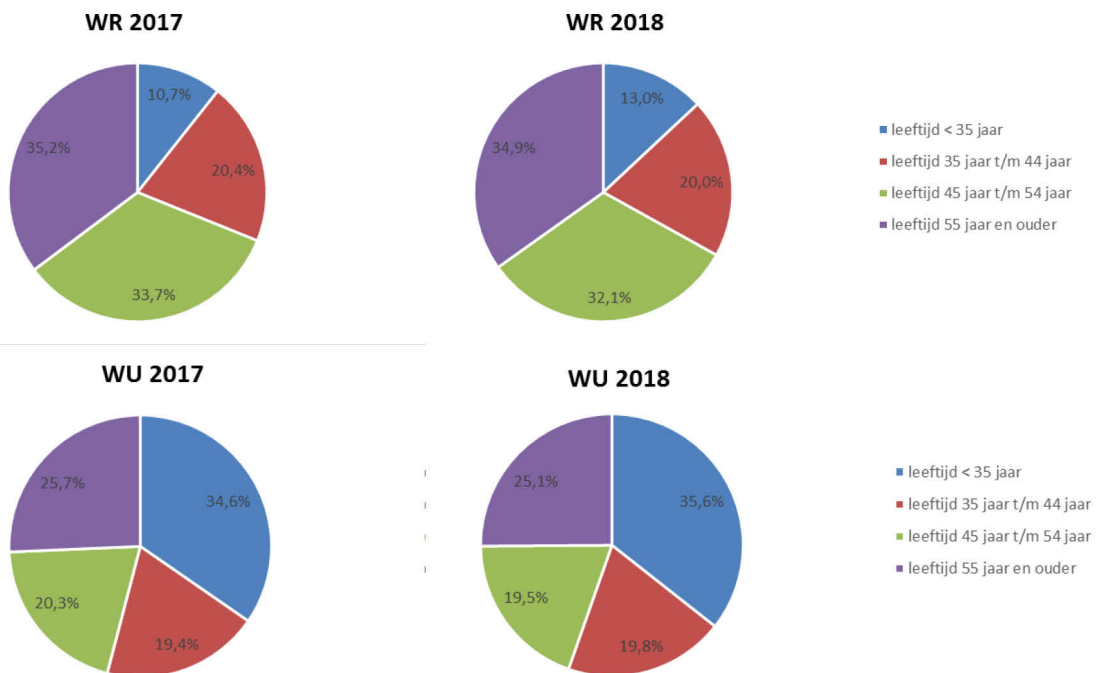
## Verhouding tijdelijk/vast



**Figuur B3.3** Tijdelijk/Vast stichting Wageningen Research en Wageningen University

Het percentage medewerkers met een tijdelijk dienstverband bij stichting Wageningen Research is gestegen met 2.3%punt naar ca. 12.5%. Bij Wageningen University is het percentage medewerkers met een tijdelijk dienstverband met 1.6%punt gestegen, namelijk naar 42%. Dit is inclusief de dienstverbanden met promovendi.

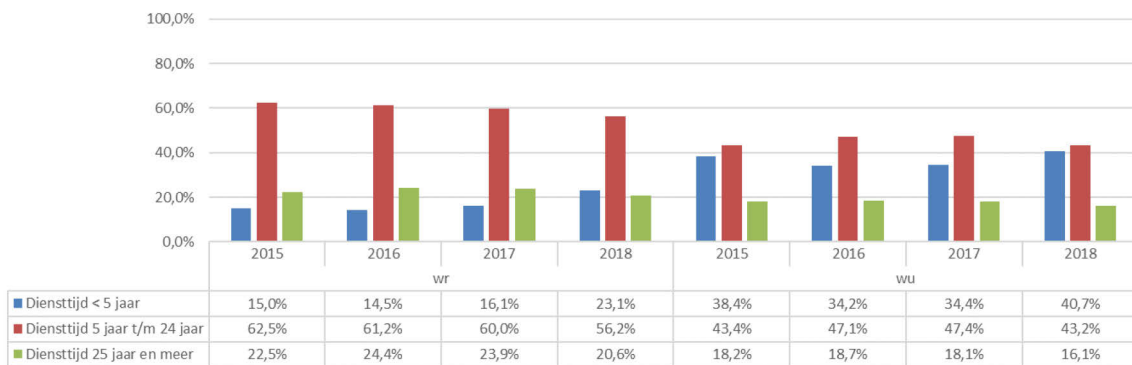
## Leeftijdsofbouw



**Figuur B3.4** Leeftijdsofbouw stichting Wageningen Research en Wageningen University

De toename van het aantal tijdelijke dienstverbanden heeft ook effect op de leeftijdsopbouw. Zowel bij Wageningen University als bij stichting Wageningen Research is een duidelijke toename zichtbaar in de leeftijdscategorie tot 35 jaar. Ook blijkt uit bovenstaande figuren het verschil in personeelssamenstelling tussen stichting Wageningen Research en Wageningen University. 67% van de medewerkers bij stichting Wageningen Research is 45 jaar of ouder. Iets meer dan de helft daarvan is 55 jaar of ouder. Bij Wageningen University is deze verhouding een geheel andere. Ruim 44% van de medewerkers is 45 jaar of ouder en meer dan de helft daarvan is 55 jaar of ouder. De grootste groep medewerkers (ca. 35%) is jonger dan 35 jaar. Dit verschil is met name het gevolg van het relatief grote aantal (tijdelijke) dienstverbanden van promovendi en Postdoc-onderzoekers bij Wageningen University.

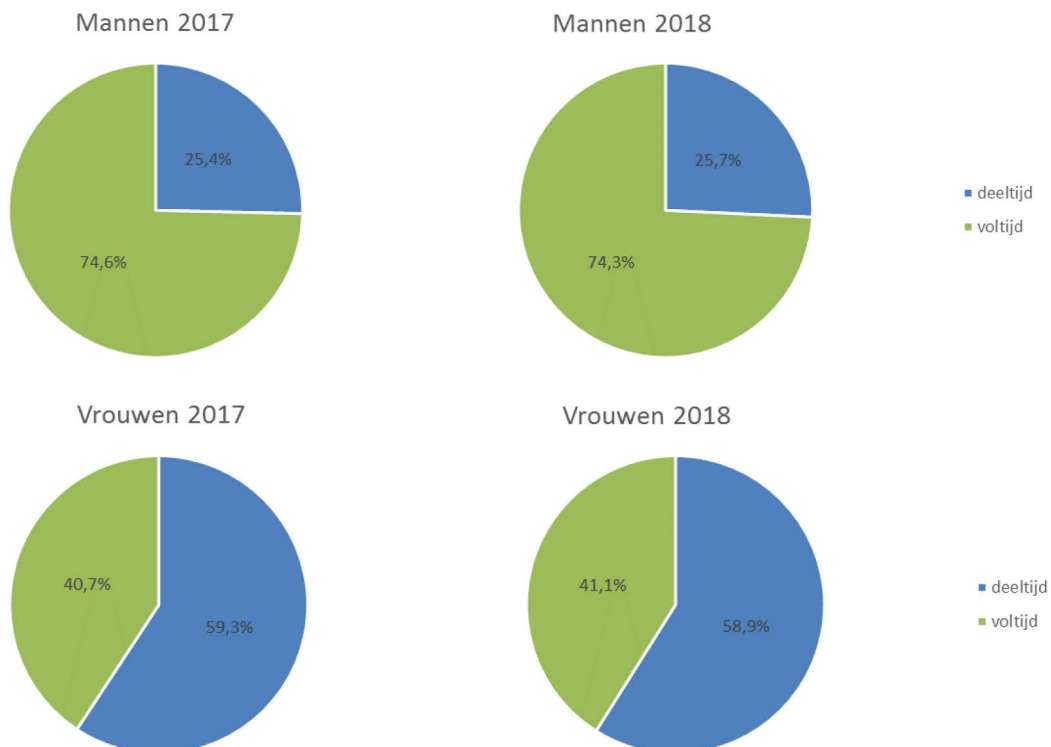
### Diensttijd



**Figuur B3.5** Diensttijd stichting Wageningen Research en Wageningen University

De hiervoor geschetste trend correspondeert ook met de duur van de dienstverbanden. Er is een stijging zichtbaar in de diensttijd tot 5 jaar bij Wageningen University & Research van gemiddeld 6.4%punt.

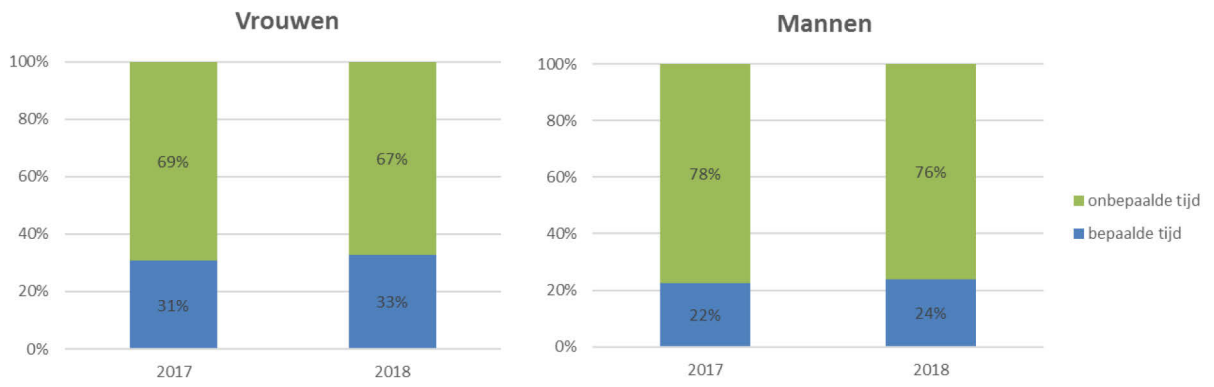
### Man/Vrouw verhouding Wageningen University & Research totaal



**Figuur B3.6** Man/Vrouw verhouding binnen Voltijd/Deeltijd

Zowel bij de mannen als bij de vrouwen is het deeltijdpercentage iets toegenomen, namelijk met resp. 1.2%punt en 0.8%punt.

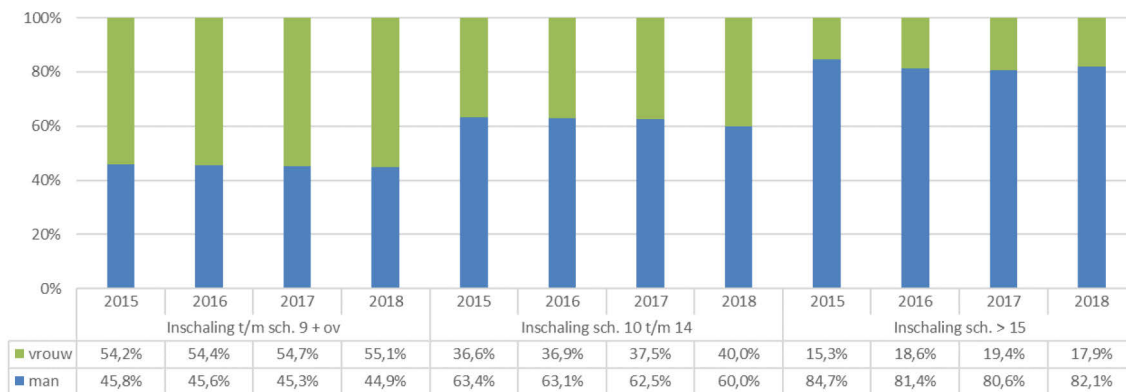
### Man/vrouw verhouding tijdelijk en vast dienstverband Wageningen University & Research totaal



**Figuur B3.7** Vrouw/Man verhouding binnen Tijdelijk/Vast

Eén van de gevolgen van de toename van het aantal dienstverbanden is dat de verhouding vast/tijdelijk zowel bij de mannen als bij de vrouwen bij Wageningen University & Research iets is gewijzigd. In beide categorieën is het percentage tijdelijke dienstverbanden met 2%punt gestegen. Wel blijft het percentage mannen in vaste dienst met 76% fors hoger dan het percentage vrouwen in vaste dienst (67%).

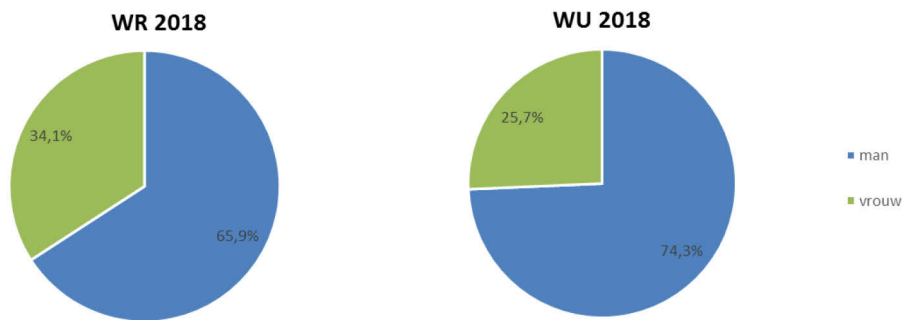
### Man/vrouw verhouding inschaling Wageningen University & Research totaal



**Figuur B3.8** Man/Vrouw verhouding binnen inschaling

De laatste jaren is extra ingezet op gender diversiteit en om doorstroming van vrouwen naar de top van de organisatie te bevorderen en daarmee de kwaliteit van Wageningen University & Research te verbeteren. Bovenstaande figuur laat het effect zien van deze inspanningen ten aanzien van de inschaling van mannen en vrouwen vanaf 2015. Met name het percentage vrouwen in schaal 10 t/m 14 hoger is in 2018 toegenomen en wel met 2.5%punt naar 40%.

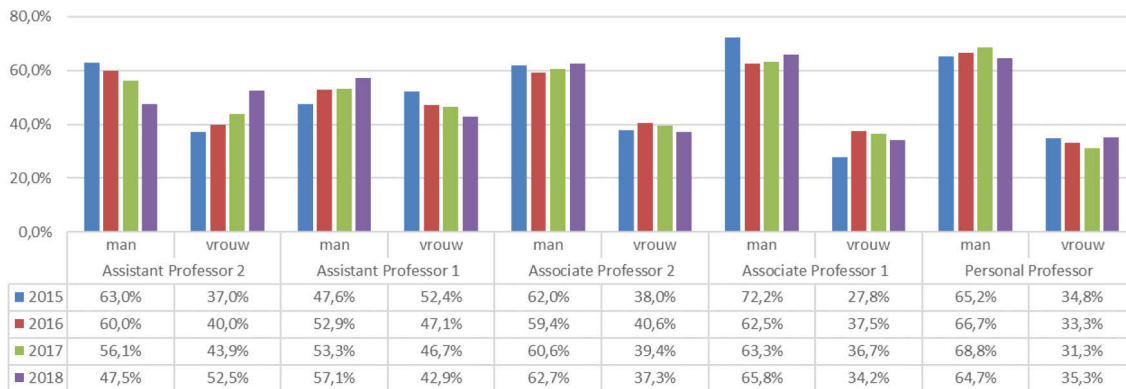
## Man/vrouw verhouding leidinggevenden



**Figuur B3.9** Man/Vrouw verhouding leidinggevenden stichting Wageningen Research en Wageningen University

Het percentage vrouwen in leidinggevende posities is bij Wageningen University met 1.2%punt gedaald terwijl er bij stichting Wageningen Research sprake is van een stijging met 3.4%punt. Dat betekent dat bij Wageningen University ruim een kwart van de leidinggevenden vrouw is terwijl dit bij stichting Wageningen Research ruim een derde is.

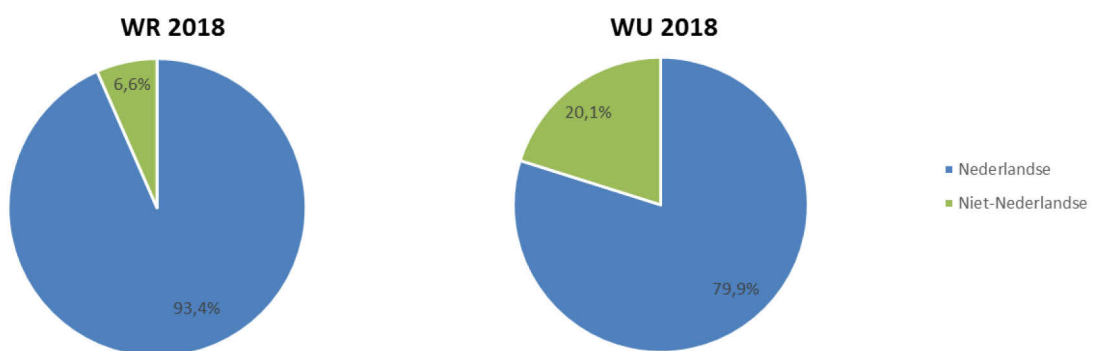
## Tenure track; verhouding man/vrouw per functiecategorie (betreft Wageningen University)



**Figuur B3.10** Man/Vrouw verhouding binnen tenure track

De totale man/vrouw verhouding binnen tenure track is in 2018 ca 58.6% / 41.4% en daarmee is, in vergelijking met 2017, het percentage vrouwen met 0.6%punt toegenomen. Met name in de categorie Assistent Professor 2 (instroom) is nog steeds een groei te zien van het aantal vrouwen dat instroomt met 8.7%punt, tegenover een lichte daling van het aantal mannen dat instroomt. Hierdoor zijn er voor het eerst meer vrouwen dan mannen in tenure track ingestroomd en komt de man/vrouw verhouding bij instroom nu uit op 47.5% / 52.5%.

## Internationalisering



**Figuur B3.11** Nederlandse /Niet Nederlandse nationaliteit

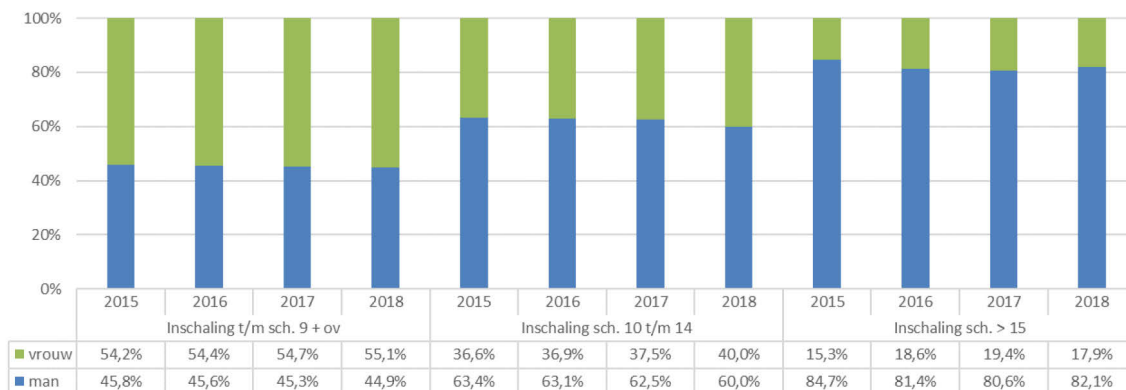
Naast gender wordt, op het gebied van diversiteit, ook ingezet op werving van meer internationale medewerkers vanwege de beperkte internationale diversiteit van de huidige personele bezetting. Dit heeft nog niet geleid tot een meer internationale personele samenstelling. Met name bij stichting Wageningen Research is het percentage medewerkers met een niet-Nederlandse nationaliteit beperkt.

### Inschaling Wageningen University



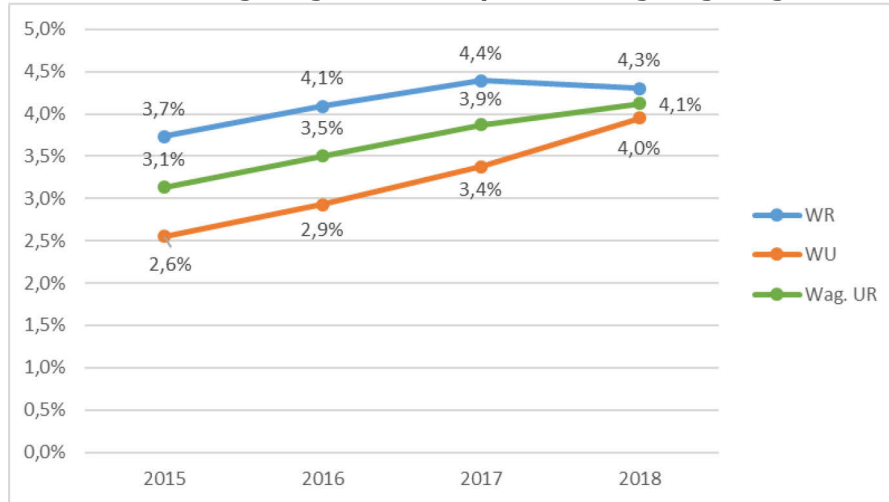
**Figuur B3.12** Inschaling Wageningen University t/m schaal 9

De cijfers laten een daling zien in de lagere salariscategorieën. De groei in zowel de salariscategorie schaal 7 t/m 9 als in de categorie promovendi heeft zich ook in 2018 voortgezet.



**Figuur B3.13** Man/vrouw verhouding binnen inschaling Wageningen University & Research

## Ziekteverzuim Wageningen University en stichting Wageningen Research



**Figuur B3.14** Ziekteverzuim 2015 t/m 2018

De bovenstaande grafiek laat zien dat het gemiddelde ziekteverzuim bij Wageningen University & Research sinds 2015 blijft stijgen en in 2018 zelfs boven de streefgrens van 4% is uitgekomen. De toename in 2018 doet zich met name voor bij Wageningen University (met 0.6%punt). Het ziekteverzuim bij stichting Wageningen Research is 0.1%punt gedaald maar komt, met 4.3%, nog altijd boven de streefgrens uit.

Ziekteverzuim 2015-2018 exclusief zwangerschap	2015	2016	2017	2018
Ziekteverzuimpercentage incl. verzuim > 1 jaar	3.1	3.5	3.9	4.1
Ziekteverzuimpercentage excl. verzuim > 1 jaar	2.7	2.9	3.2	3.2
Gemiddelde verzuimduur (kal.dgn)	14.3	14.5	16.3	18.4
Verzuimfrequentie	1	1	0.9	1.0
Perc. van het personeel zonder ziekteverzuim	50.1	48.8	52	48.8
Aantal afzonderlijke ziektegevallen*	5,511	5,427	5,070	5,562
* Uitsluitend voor zover begonnen in de rapportperiode				
Verzuimpercentage naar leeftijdsklasse	2015	2016	2017	2018
< 25 jaar	0.7	1	1.7	1.6
25 jaar t/m 34	2.2	2.1	2.2	3.3
35 jaar t/m 44	2.4	3.1	3.4	3.3
45 jaar t/m 54	3.4	3.8	4.2	4.2
55 jaar en ouder	4.2	4.6	5.2	5.3

Het ziekteverzuim exclusief verzuim langer dan een jaar is gelijk gebleven terwijl het ziekteverzuim inclusief langdurig ziekteverzuim met 0.2%punt is gestegen van 3.9% naar 4.1%. Wat opvalt is dat de stijging van het ziekteverzuim met name wordt veroorzaakt door de toename van het ziekteverzuim in de leeftijdscategorie 25 t/m 34 jaar. Daar is sprake van een stijging met 1.1%punt van 2.2% naar 3.3%. In de overige leeftijdscategorieën is het ziekteverzuimpercentage nagenoeg gelijk gebleven.

## Bijlage 4

# Begrippenlijst

Afbakening	Met afbakening wordt gerefereerd aan het bereik van de verslaggeving, namelijk de keuzes die de onderneming heeft gemaakt met betrekking tot de grenzen van de activiteiten waarover wordt gerapporteerd. De afbakening bepaalt welke informatie wordt geconsolideerd in de verslaggeving. Tevens bepaalt de afbakening welke verantwoordingsinformatie wordt opgenomen over activiteiten in de keten waaraan gebruikers in het bijzonder behoefte zouden kunnen hebben maar waarover de onderneming mogelijk geen of beperkte zeggenschap heeft.
Dialogo met stakeholders	Onder dialoog wordt het geheel aan interactie verstaan tussen een onderneming en haar stakeholders. Dit is niet beperkt tot fysieke of virtuele bijeenkomsten die specifiek met dat doel worden georganiseerd.
Governance	Onder governance wordt het geheel aan regelingen verstaan die gericht zijn op het bestuur van een onderneming en het toezicht daarop. Enerzijds heeft governance betrekking op de verhoudingen tussen aandeelhouders, toezichhouders, management en andere belanghebbenden. Anderzijds heeft governance ook een interne betekenis die onder meer gericht is op de sturing en beheersing, interne controlemaatregelen en de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
Maatschappelijke aspecten van ondernemen	Aspecten van ondernemen die in beeld komen wanneer vanuit een breder perspectief naar ondernemingen wordt gekeken dan uitsluitend het traditioneel financiële perspectief. Onder maatschappelijke aspecten van ondernemen vallen economische, milieu- en sociale aspecten. Hier wordt het als synoniem gebruikt van maatschappelijk (verantwoord) ondernemen of duurzaam ondernemen.
Maatschappelijke informatie	Onder maatschappelijke informatie wordt alle informatie verstaan die verband houdt met maatschappelijke aspecten van ondernemen.
Maatschappelijke resultaten	Onder maatschappelijke resultaten worden de prestaties van een onderneming verstaan ten aanzien van maatschappelijke aspecten van ondernemen.
Maatschappelijke verslaggeving	Onder maatschappelijke verslaggeving wordt externe verantwoordingsinformatie verstaan over het beleid en de resultaten van de onderneming ten aanzien van maatschappelijke aspecten van ondernemen. Maatschappelijke verslaggeving is een verzamelterm voor doorgaans niet-financiële informatie die in de vorm van duurzaamheidsverslagen, CR reports - of geïntegreerd in het jaarverslag - door de onderneming wordt gepubliceerd om daarmee te voorzien in de brede informatiebehoefte van belanghebbenden.
Materiële onderwerpen	Materiële onderwerpen zijn de onderwerpen die het meest relevant zijn voor een specifieke onderneming en die derhalve in aanmerking komen om opgenomen te worden in de maatschappelijke verslaggeving. Een onderwerp is relevanter - en dus meer materieel - wanneer de onderneming significante impact heeft op dit gebied. Onderwerpen die tegemoet komen aan een sterke informatiebehoefte van belanghebbenden en die bepalend kunnen zijn voor de beslissingen en afwegingen die belanghebbenden maken ten aanzien van de onderneming, moeten ook als materiële onderwerpen worden beschouwd.
Prestatie-indicator	Een prestatie-indicator is een kengetal dat de onderneming gebruikt ten aanzien van een specifiek onderwerp om de ontwikkeling hiervan te bewaken, de voortgang van de onderneming aan af te meten en de resultaten van de onderneming te verantwoorden.
Reikwijdte	Met reikwijdte wordt gerefereerd aan de breedte van de verslaggeving, namelijk het geheel aan onderwerpen waarover wordt gerapporteerd. De reikwijdte van de verslaggeving heeft betrekking op de keuzes die de onderneming heeft gemaakt met betrekking tot het al dan niet rapporteren over specifieke onderwerpen.
Stakeholders	Individen of partijen, binnen of buiten de onderneming, die er in redelijkheid vanuit mogen gaan dat de onderneming rekening houdt met hun gerechtvaardigde belangen en verwachtingen.
Waardecreatie	De bedrijfsvoering van een onderneming legt beslag op verschillende vormen van kapitaal en kan daar waarde aan toevoegen of afdoen. Een onderneming creëert waarde voor haar belanghebbenden op economisch, milieu- en sociaal gebied. Onder waardecreatie wordt het proces verstaan waaraan de onderneming haar bestaansrecht ontleent.
Waardeketen	Een onderneming is actief in een keten van activiteiten die leiden tot de productie en levering van producten en/of diensten die door eindgebruikers worden afgenomen, gebruikt en afgedankt. In het perspectief van een bepaalde onderneming vinden activiteiten 'stroomopwaarts' plaats in de waardeketen (waaronder de activiteiten van toeleveranciers), alsmede 'stroomafwaarts' (waaronder de benutting van producten en/of diensten). Het kenmerk van een waardeketen is dat op verschillende plaatsen en momenten waarde wordt toegevoegd dan wel afgedaan als gevolg van de activiteiten van de verschillende spelers in de keten.



## Colofon

*Wageningen University & Research, juni 2019*  
Droevendaalsesteeg 4, 6708 PB Wageningen  
Postbus 9101, 6700 HB Wageningen  
[www.wur.nl](http://www.wur.nl)

*Contactpersoon*

Simon Vink  
Wageningen University & Research  
T (0317) 48 24 66  
E [simon.vink@wur.nl](mailto:simon.vink@wur.nl)

*Eindredactie*

Tekstcorrectie Groenewoud

*Opmaak binnenwerk*

MediaCenter B.V. Rotterdam

*Vormgeving & beeldresearch omslag*

Wageningen University & Research, Communication Services

*Fotografie*

Guy Ackermans

*Drukwerk*

MediaCenter B.V. Rotterdam

To explore  
the potential  
of nature to  
improve the  
quality of life



De missie van Wageningen University & Research is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen University & Research bundelen Wageningen University en gespecialiseerde onderzoeksinstituten van Stichting Wageningen Research hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 5.000 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen University & Research wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.