



Jaarverslag

2017



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH



100years
1918 — 2018

Snel en simpel genen repareren

Het is een droom voor het moleculairbiologisch onderzoek: genen bewerken in levend materiaal. Met CRISPR-Cas kan heel nauwkeurig een geselecteerd gen worden doorgesneden of vervangen door een ander gen. Dit opent de deur naar een scala aan toepassingen in medisch en biotechnologisch onderzoek. Mogelijk kunnen al op korte termijn mensen met een genetische afwijking worden genezen. Wageningse onderzoekers spelen vanaf de begindagen een belangrijke rol in de ontwikkeling van deze revolutionaire techniek.

Inhoud

	Raad van toezicht	3
	Raad van bestuur	4
	Profiel en kernactiviteiten Wageningen University & Research	5
	Woord vooraf	6
1	Inleiding	8
2	Bestuursverslag Wageningen University & Research	9
2.1	Raad van toezicht	9
2.1.1	Verslag raad van toezicht	9
2.1.2	Verslag auditcommissie	10
2.1.3	Verslag benoemingencommissie	11
2.1.4	Verslag commissie Onderwijs en onderzoek	12
2.1.5	Onafhankelijkheid en compliance	12
2.1.6	Achtergrond leden raad van toezicht	12
2.2	Kengetallen	14
2.2.1	Wageningen University & Research	14
2.2.2	Wageningen University	16
2.2.3	Stichting Wageningen Research	16
2.3	Missie, ambitie en strategie	17
2.3.1	Missie en ambitie	17
2.3.2	Domein	17
2.3.3	Strategisch Plan	17
2.3.4	Aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen	18
2.3.5	In dialoog met de wereld	20
2.4	Onderwijs	23
2.4.1	Profiel en beleid	23
2.4.2	Highlights	24
2.4.3	Resultaten en rendementen	26
2.4.4	Kwaliteitszorg	26
2.4.5	Financiering	27
2.4.6	Studenten	29
2.4.7	Alumni	34
2.4.8	Vooruitblik	34
2.5	Onderzoek	35
2.5.1	Beleid en organisatie	35
2.5.2	Internationaal	36
2.5.3	Resultaten	37
2.5.4	Kwaliteitszorg	38
2.5.5	Financiering	39
2.5.6	Vooruitblik	39
2.6	Waardecreatie	40
2.6.1	Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners	40
2.6.2	Ondernemen met kennis	43
2.6.3	Kennis delen	46
2.6.4	Wageningen Campus Ecosysteem	49
2.6.5	Nieuwe professionals	50
2.6.6	Vooruitblik	51

2.7	Medewerkers	52
2.7.1	One Wageningen	52
2.7.2	Talentontwikkeling	52
2.7.3	Mobiliteit	52
2.7.4	Diversiteit	53
2.7.5	Vitaliteit	53
2.7.6	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	54
2.7.7	Beroep en bezwaar	56
2.8	Bedrijfsvoering	57
2.8.1	Bescherming persoonsgegevens (privacy)	57
2.8.2	Uitrol van applicaties en stroomlijnen van processen	57
2.8.3	Open Access	58
2.8.4	Research data management	58
2.8.5	Veiligheid en milieu	59
2.8.6	Inkoopbeleid en ketenverantwoordelijkheden	63
2.9	Compliance	63
2.9.1	Governance	63
2.9.2	Risicomanagement en interne controle	64
2.10	Economische prestatie-indicatoren	68
2.10.1	Directe economische waarden	68
2.11	Continuïteitsparagraaf Wageningen University	69
2.11.1	Uitgangspunten van het financiële beleid	70
2.11.2	Interne risicobeheersing	71
2.11.3	Risico's en onzekerheden	71
2.11.4	Het toezicht op de realisatie	72
2.12	Verslagleggingscriteria en reikwijdte	72
2.12.1	Integraal verslag	72
2.12.2	Verslagleggingscriteria	72
2.12.3	Reikwijdte	73
3	Verkorte jaarrekeningen Wageningen University & Research	74
3.1	Wageningen University	74
3.1.1	Verkorte jaarrekening Wageningen University	74
3.1.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	85
3.1.3	Bijlagen verkorte jaarrekening Wageningen University	86
3.2	Stichting Wageningen Research	88
3.2.1	Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research	88
3.2.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	98
3.2.3	Bijlagen verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research	100
3.3	Bezoldiging	102
	Bijlage 1 Onderwijs Wageningen University	107
	Bijlage 2 Nevenfuncties raad van toezicht	112
	Bijlage 3 Nevenfuncties raad van bestuur	114
	Bijlage 4 Valorisatie-indicatoren	116
	Bijlage 5 Sociaal jaarverslag	122
	Bijlage 6 Begrippenlijst	130

Raad van toezicht

Per ultimo 2017 is de raad van toezicht van Wageningen University & Research (WUR) als volgt samengesteld.

Prof.dr.mr. M.J. Cohen (voorzitter)
Drs. L.C. Bruggeman (vicevoorzitter)
B.J. Marttin MBA
Drs. R.P. Smith RA
Prof.dr.ir. S. Korver
Ir. M.A. Verhoef

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

Raadpleeg bijlage 2 voor een overzicht van functies en nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht.

Raad van bestuur

Per ultimo 2017 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 MBA¹

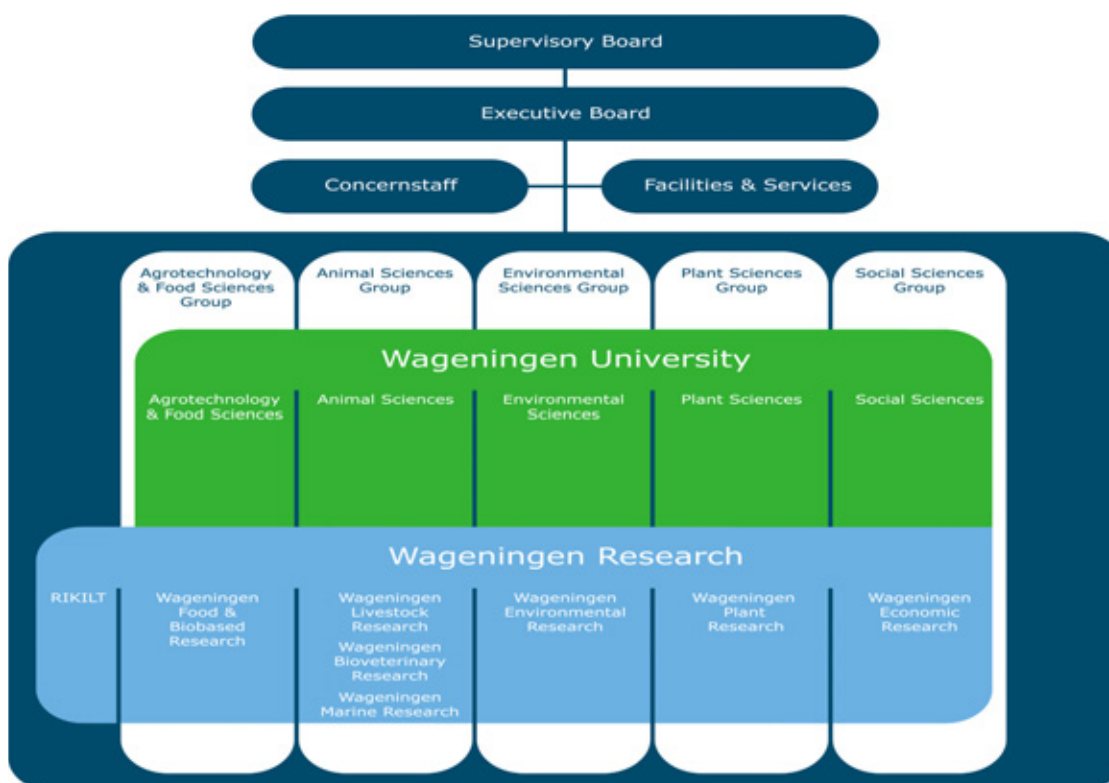
De leden van de raad van bestuur van WUR vormen de colleges van bestuur van Wageningen University en stichting Wageningen Research.

Bijlage 3 biedt een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur.

¹ Sinds 1 september 2017; tot 1 september 2017 was de heer dr. I.J.J.H. Breukink lid 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 kenniseenheden. Deze vormen het organisatorische, inhoudelijke en bestuurlijke instrument om door krachtenbundeling een grotere slagvaardigheid en kwaliteit van het onderzoek en onderwijs tot stand te brengen. In elke kenniseenheid is een departement van Wageningen University organisatorisch geïntegreerd met één of meerdere 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 kenniseenheden met het Onderwijsinstituut, de onderzoekscholen en programmaleiders, die over de breedte van WUR functioneren.



In 2017 waren twee onderzoekseenheden organisatorisch niet aan een kenniseenheid verbonden: Wageningen Marine Research richt zich op strategisch en toegepast marien ecologisch onderzoek en RIKILT voert wettelijke onderzoektaken uit op het gebied van voedselveiligheid. Met ingang van 2018 is Wageningen Marine Research onderdeel van de Animal Sciences Group geworden.

Binnen de concernstaf heeft in 2017 een herpositionering van enige afdelingen plaatsgevonden met als doel de ondersteuning van onze kernactiviteiten onderwijs, onderzoek en waardecreatie te optimaliseren.

Wageningen University en stichting Wageningen Research zijn zelfstandige rechtspersonen. Binnen het samenwerkingsverband WUR 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 beleidsafhankelijke 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

Gedurende het grootste deel van 2017 wist Wageningen University zich nog voor het laatste jaar gekoesterd in een bijzondere positie in universitair Nederland. Dankzij deze directe band met het 'inhoudelijke' ministerie van Economische Zaken is de basis gelegd voor de succesvolle formule van de *triple helix*: de inhoudelijke samenwerking gericht op onderwijs, onderzoek en innovatie tussen bedrijfsleven, overheid en kennisinstelling. Met de formatie van het nieuwe kabinet werd de universiteit formeel ondergebracht bij het ministerie van OCW. Doordat Wageningen Research – bestuurlijk en financieel – verbonden blijft met de ministeries van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit en Economische Zaken wordt de bestuurlijke basis voor de triple helix gecontinueerd. De nieuwe band met het onderwijsministerie vormt daarbij een extra impuls.

Zowel Wageningen University als Wageningen Research hebben het jaar 2017 met een positief resultaat afgerond. Dit resultaat is beter dan waar aanvankelijk op gerekend was. Het positieve resultaat is het gevolg van drie elkaar versterkende ontwikkelingen.

Er was ten eerste sprake van een incidentele bate omdat een deel van eerder gevormde voorzieningen, voornamelijk op het gebied van belastingheffing, is vrijgevallen. De organisatie is er met de Belastingdienst na een proces van vele jaren uiteindelijk goed uitgekomen.

Een tweede oorzaak lag in het aantrekken van de economie, waardoor bijvoorbeeld werk-naar-werk-trajecten sneller resultaat hadden dan voorzien en er minder uitgegeven hoefde te worden aan werkloosheidsuitkeringen. Omgekeerd duurde het ook langer voordat een vacature vervuld kon worden waardoor ook weer minder uitgegeven werd.

Tot slot heeft de voorzichtige houding die Wageningen University afgelopen jaren met betrekking tot het aangaan van langjarige financiële verplichtingen aannam bijgedragen aan het hoger dan verwachte resultaat bij de universiteit. Die voorzichtige houding werd onder meer veroorzaakt door de onzekerheid over overheidsfinanciering zoals door de afbuffering tot maximaal twee procent stijging van de bekostiging. Deze cultuur van financiële terughoudendheid, waardoor uitgaven pas werden gedaan als er ook daadwerkelijk financiering was, was in alle lagen van de organisatie terug te vinden. Aangezien deze toezeggingen vaak voor relatief korte termijn werden gedaan, leidden zij tot korte-termijn-overwegingen met betrekking tot uitgaven, die niet noodzakelijk lange-termijn-oplossingen tot gevolg hebben.

De raad van bestuur is van mening dat de voorzichtigheid te ver is doorgeschoten en zal in de eerste maanden van 2018 een aantal maatregelen nemen die ervoor zorgen dat de beschikbare middelen maximaal worden ingezet voor goed onderwijs en onderzoek en die de hoge werkdruk verminderen, bijvoorbeeld door meer, en voor langere termijn, middelen in de organisatie uit te zetten en minder buffers aan te houden.

Een belangrijke ontwikkeling aan de universitaire zijde was de bevestiging van de goede banden met de technische universiteiten door toetreding tot het 3TU samenwerkingsverband en daarmee de vorming van het 4TU samenwerkingsverband. Het biedt kansen om gezamenlijk op te trekken met betrekking tot financiering van onze dure opleidingen, maar ook om op onderzoeksgebied te komen tot interessante *crossovers*. Voor Wageningen Research was het belangrijk dat de banden met de TO2-instituten zijn aangehaald, waardoor ook voor het toegepaste onderzoek gezamenlijk kan worden opgetreden richting politiek en beleid. Ook zijn stappen gezet om te komen tot een versterking van de samenwerking en taakverdeling. Met TNO werd overeenstemming bereikt over het overkomen van de food-afdeling uit Zeist, die per 1 januari 2018 zal worden geïntegreerd in Food & Biobased Research.

De reorganisatie van de stafafdelingen Education, Research & Innovation en Wageningen International en het Onderwijsinstituut werd afgerond. Belangrijk is ook de vorming van de afdeling Waardecreatie, die nieuwe impulsen geeft aan deze derde inhoudelijke pijler van WUR. Het evenement F&A-next, dat

voor de tweede keer is georganiseerd samen met de Rabobank, maakte zichtbaar hoeveel inspanningen WUR zet op het stimuleren van innovatieve startups.

De campusontwikkeling kreeg nieuwe impulsen omdat Unilever is begonnen met de realisatie van haar researchafdeling op het gebied van voeding. Ook PlusUltra, een gebouw ingericht voor start-ups en meer volwassen bedrijven is in 2017 volledig bezet, zodat begonnen werd aan de planvorming voor een tweede gebouw, waar in de toekomst ook onze studenten StartHub wordt gevestigd. De samenwerking tussen de verschillende oude en nieuwe partners op Wageningen Campus werd mede gestimuleerd door het project Campusconnect dat met netwerkbijeenkomsten en informatie-uitwisseling partners verbindt.

Natuurlijk stond het jaar in het teken van de voorbereidingen van de viering van het honderdjarig bestaan in 2018. Talloze partners gaven blijk van betrokkenheid bij ons eeuwfeest dat de verworvenheden van het verleden en de plannen voor de toekomst voor het voetlicht moet brengen.

De groei van het studentenaantal zette door en vraagt om een aantal concrete maatregelen. Met studentenhuisvesters en de gemeente is goed overleg geweest over het realiseren van aanvullende studentenhuisvesting. Dat heeft geleid tot nieuwe bouwlocaties en nieuwe projecten in en rondom de gemeente Wageningen, die voortvarend ter hand worden genomen. Met de ontwikkeling van een verlengd collegerooster, het zogenaamde Extended Daytime Schedule (EDS), wordt de onderwijscapaciteit vergroot. Daarnaast werd de realisatie van een derde (modulair) onderwijsgebouw voorbereid, zodat de fysieke capaciteit voor het onderwijs kan worden aangepast aan het groeiende studentaantal. Overigens was het oordeel van de studenten over het onderwijs en de universiteit in 2017 lovend: wederom prijkte de universiteit in de Keuzegids en in Elsevier op de eerste plaats. Ook de wetenschappelijke kwaliteit van Wageningen University & Research werd beloond met topposities in internationale rankings in de domeinen landbouwwetenschappen, voedingswetenschappen en milieuwetenschappen. Hier moet wel worden opgemerkt dat de toegenomen werkdruk van het onderwijsgevend personeel een punt van aandacht blijft.

Al met al was 2017 een jaar waar Wageningen University & Research tevreden op kan terugblikken en werd de basis gelegd voor een verdere versterking van de organisatie: zowel kwalitatief als kwantitatief.

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 2017 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, milieugerelateerde 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 2017. 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 5), komen ook de ontwikkelingen op het gebied van *human resources* (2.7) en bedrijfsvoering (2.8) aan bod. Paragraaf 2.9 geeft inzicht in de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en paragraaf 2.10 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 WUR worden gepubliceerd. Tot slot wordt gerapporteerd over de bezoldiging van de topfunctionarissen van Wageningen University & Research (paragraaf 3.3).

Het jaarverslag 2017 van Wageningen University & Research is op 23 april 2018 vastgesteld door de raad van bestuur en op 26 juni 2018 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 2017 vijf keer een reguliere vergadering gehouden; er is één vergadering in verband met bijzondere omstandigheden uitgesteld naar begin 2018. Daarnaast kwam de raad vijf 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

Belangrijke gespreksonderwerpen waren de strategische agenda van Wageningen Research 2018-2021 en de samenwerking binnen de federatie voor toegepast onderzoek TO2. De raad van toezicht heeft de strategische agenda in maart 2017 vastgesteld. Daaraan voorafgaand heeft zij gesproken over de resultaten van de evaluatie van TO2. De aanbevelingen die daaruit voortkomen voor Wageningen Research worden door het bestuur opgevolgd.

De overgang van TNO Voeding naar Food & Biobased Research (Wageningen Research) om samen het Dutch Food Initiative te vormen, is besproken en goedgekeurd. Dit is onderdeel van het zogenaamde Grand Design, gestimuleerd door het ministerie van Economische Zaken, ter versterking van de internationaal toonaangevende kennisinfrastructuur voor food en (daaraan gerelateerd) biobased onderzoek in Nederland, in nauwe samenwerking tussen bedrijfsleven, onderzoekinstellingen en overheid.

De raad van toezicht heeft zich regelmatig laten informeren over het centennial van Wageningen University & Research, dat in 2018 wordt gevierd, evenals over de grotere projecten met een belangrijke informatievoorzienings- of ICT component. Ook is de raad geïnformeerd over de voorbereidingen voor de instellingstoets Kwaliteitszorg die begin 2018 voor Wageningen University heeft plaatsgevonden.

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 ontwikkelingen op de campus zijn besproken, waaronder de komst van Unilever's Global Foods Innovation Centre, evenals diverse organisatiewijzigingen en de uitkomsten van verschillende audits en accreditaties.

Na een positief advies van de auditcommissie keurde de raad van toezicht het bestuursverslag Wageningen University & Research 2016 goed, alsmede de jaarrekeningen van Wageningen University en stichting Wageningen Research.

De raad van toezicht en de auditcommissie hebben overleg gevoerd met de externe accountant over de jaarrekeningen 2016, het bestuursverslag, het accountantsverslag en de interim-controle 2017. 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. Verder zijn verschillende investeringen door de raad van toezicht goedgekeurd, waaronder de investering in een derde modulair onderwijsgebouw, en is het herziene treasurystatuut vastgesteld.

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

Op basis van een positief advies van de auditcommissie heeft de raad van toezicht de begroting 2018 van Wageningen University en Wageningen Research goedgekeurd.

Adviseur

Een belangrijk onderwerp voor de raad van toezicht was, mede naar aanleiding van de vorming van het nieuwe kabinet, de overheveling van groen onderwijs naar het ministerie van OCW en de aansturing van Wageningen University & Research vanuit verschillende ministeries (OCW, EZK en LNV). Er is gesproken over de governance, de inhoudelijke aansturing en de bekostiging van Wageningen University, zowel ten aanzien van het onderwijs als van het onderzoek.

Verder is regelmatig gesproken over het groeiende aantal studenten en de verschillende maatregelen en verkenningen om deze groei te accommoderen. Voorbeelden zijn onderwijsinnovatie, roostering en een modulair onderwijsgebouw. Na een zorgvuldig proces en overleg met de medezeggenschap is draagvlak ontstaan voor een verlengd collegerooster (Extended Daytime Schedule). Verder heeft de raad met het bestuur gesproken en zich door de auditcommissie laten adviseren over de noodzaak voor een modulair derde onderwijsgebouw. De besluitvorming hierover heeft begin 2018 plaatsgevonden.

Bij de bespreking van de begroting heeft de raad van toezicht de raad van bestuur geadviseerd de mogelijkheid verder te verkennen om extra middelen in te zetten voor onderwijs. In dit kader heeft de raad ook gesproken over het proces van de totstandkoming van het nieuwe strategisch plan (2019-2022) en de financiële kadering daarvan.

Gesproken is over de corporate governance code, die wordt aangepast aan de herziene Code Goed Bestuur Universiteiten en de Nederlandse Corporate Governance Code. Deze nieuwe code wordt begin 2018 afgerond. Wageningen University & Research zal tenminste voldoen aan de code Goed bestuur Universiteiten en voorts aan de voor WR relevante bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code.

Werkgever

Op advies van de benoemingencommissie heeft de raad van toezicht L.A.C. Buchwaldt MBA per 1 september 2017 benoemd als lid van de raad van bestuur met de portefeuille Finance, Business & Services.

In 2017 is een nieuwe declaratieregeling voor het bestuur door de raad vastgesteld. Dit reglement is in afstemming tussen de raden van toezicht van de Nederlandse universiteiten tot stand gekomen. Tevens is een aangepaste richtlijn nevenfuncties voor de raad van bestuur vastgesteld.

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.

Relatie met stakeholders

De raad van toezicht is in 2017 aanwezig geweest bij het halfjaarlijkse gang van zaken-overleg tussen bestuur en centrale medezeggenschap. Daarnaast is er overleg geweest tussen de raad en de medezeggenschap. Dat ging onder meer over de voordracht voor een lid van de raad van toezicht door de medezeggenschap, de benoeming van een lid van de raad van bestuur en het functieprofiel voor een vacature in de raad van toezicht.

De raad heeft gedurende het jaar nader kennis gemaakt en overleg gevoerd met medewerkers die sleutelposities bekleden binnen Wageningen University & Research. Na afloop van de raadsvergaderingen werd een organisatieonderdeel van Wageningen University & Research bezocht. De raad is bij diverse bijeenkomsten aanwezig geweest, zoals de Dies Natalis en de Opening van het Academisch Jaar.

2.1.2 Verslag auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2017 drie keer een reguliere vergadering gehouden en éénmaal buiten de vergadering om overleg gevoerd.

Ze heeft beraadslaagd over het jaarverslag 2016 van Wageningen University & Research, de jaarrekeningen 2016 van Wageningen University en van stichting Wageningen Research evenals het

accountantsrapport, waarbij de bevindingen van de accountant zijn doorgesproken. In het bijzonder is gesproken over de vennootschapsbelasting(VPB-)plicht van stichting Wageningen Research, de lopende BTW-audit bij de belastingdienst en de Europese aanbestedingswetgeving. De auditcommissie kon zich vinden in de aandachtspunten van de accountant en adviseerde de raad van toezicht om de jaarrekeningen 2016 van Wageningen University en stichting Wageningen Research goed te keuren en de aanbevelingen van de accountant over te nemen.

De auditcommissie heeft in 2017 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 interimcontrole 2017, waarbij enkele aandachtspunten zijn meegegeven voor wat betreft een verdere voortgang van de interne controlemaatregelen (IC-risk) en het onder de aandacht houden van het informatiebeveiligingsbeleid.

Verder is gesproken over het treasurystatuut. Hierover is advies uitgebracht aan de raad van toezicht. Er is kennis genomen van het Internal controlplan 2017.

De commissie heeft uitvoerig gesproken over de begrotingen 2018 van Wageningen University en stichting Wageningen Research, evenals de meerjarenprojecties en de financiële kadering van het nieuwe strategisch plan 2019-2022. De auditcommissie heeft hierbij speciaal aandacht gevraagd voor de accommodatie van het groeiende aantal studenten, het tot waarde brengen van vastgoed en het vormen van visie en beleid over het eigen vermogen van stichting Wageningen Research. De auditcommissie heeft een positief advies aan de raad van toezicht gegeven over de investering in een derde modulair onderwijsgebouw, en over de begrotingen 2018 van Wageningen University en stichting Wageningen Research.

2.1.3 Verslag benoemingencommissie

De benoemingencommissie is in 2017 drie keer bijeen geweest. Het gaat daarbij om regulier geplande bijeenkomsten, onder meer om de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur voor te bereiden en te voeren.

In verband met het vertrek van dr. I.J.J.H. Breukink per 1 september 2017 als lid van de raad van bestuur is op advies van de benoemingencommissie eind 2016 de werving in gang gezet voor een nieuw bestuurslid. Deze is in 2017 afgerond. Het profiel voor de functie is vastgesteld na overleg met de raad van bestuur en de centrale medezeggenschap. Bij de werving heeft de raad zich door een extern bureau laten ondersteunen. Het profiel is openbaar gemaakt. Voor de selectie van kandidaten heeft de raad van toezicht een selectiecommissie ingesteld, waarvan ook drie leden van de centrale medezeggenschapsorganen deel uitmaakten. De selectiecommissie heeft aan de raad van toezicht kandidaten voorgedragen en hierover advies uitgebracht. Voorafgaand aan het nemen van het benoemingsbesluit heeft de raad van toezicht diverse betrokkenen om advies gevraagd, waaronder ook de centrale medezeggenschap. De heer L.A.C. Buchwaldt MBA is per 1 september 2017 benoemd als lid van de raad van bestuur.

In verband met het vertrek van de heer H.E. Waalkens per 31 december 2016, heeft de raad van toezicht de centrale medezeggenschap verzocht een voordracht te doen voor een lid van de raad van toezicht dat het bijzonder vertrouwen geniet van de medezeggenschap. Mevrouw ir. M.A. Verhoef is daarop voor benoeming aan de minister voorgedragen en met terugwerkende kracht per 1 januari 2017 benoemd als lid van de raad van toezicht voor een periode van vier jaar.

De heren drs. L.C. Bruggeman, prof.dr.ir. S. Korver en drs. R.P. Smith RA zijn voor herbenoeming voorgedragen aan de minister en per 1 januari 2017 herbenoemd als leden van de raad van toezicht voor respectievelijk een periode van een, vier en vier jaar. De heer prof.dr.mr. M.J. Cohen is voor herbenoeming voorgedragen aan de minister en per 1 september 2017 herbenoemd als voorzitter van de raad van toezicht voor een periode van vier jaar.

De tweede benoemingstermijn van de heer drs. L.C. Bruggeman is geëindigd op 1 januari 2018. Op advies van de benoemingencommissie is eind 2017 de werving gestart voor een nieuw lid van de raad van toezicht. Het profiel voor de functie is begin 2018 vastgesteld na overleg met de raad van bestuur en de centrale medezeggenschap. Bij de werving laat de raad zich door een extern bureau ondersteunen. Het profiel is openbaar gemaakt.

De samenstelling van de raad van bestuur kent een evenwichtige verdeling van zetels over mannen (67%) en vrouwen (33%). De raad van toezicht was in 2017 niet evenwichtig samengesteld, namelijk uit vijf mannen (83%) en een vrouw (17%).

De raad van toezicht heeft in 2017 een zelfevaluatie gepland, maar niet uitgevoerd. Door diverse omstandigheden is dit onderwerp uitgesteld naar begin 2018. Wel is de samenstelling van de commissies besproken evenals het rooster van aftreden, de profielschets voor de leden van de raad van toezicht en het stappenplan (her)benoeming leden raad van bestuur en raad van toezicht, dat als gevolg van een wetswijziging is aangepast. Hierover is de raad geadviseerd alvorens het vast te stellen.

De gegevens over de bezoldiging over 2017 van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn opgenomen in paragraaf 3.3 van dit jaarverslag.

2.1.4 Verslag commissie Onderwijs en onderzoek

De commissie Onderwijs en onderzoek is in 2017 twee keer bijeen geweest. De commissie heeft uitvoerig gesproken over de borging van onderwijskwaliteit en de voorbereidingen van de instellingsaccreditatie Wageningen University in januari 2018. Hiertoe heeft de commissie zich laten informeren over de zelfevaluatie en de onderwijsvisie van Wageningen University. Andere onderwerpen waarover gesproken is met de raad van bestuur zijn het honours programma, de accommodatie van het groeiend aantal studenten door de mogelijkheid van een verlengd collegerooster (EDS), het investeringsthema Resilience en de samenwerking binnen 4TU-verband (4 technische universiteiten).

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 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 januari 2013, voorzitter van de benoemingencommissie en lid van de commissie Onderwijs en onderzoek. Zijn tweede zittingstermijn eindigt op 1 september 2021. Hij is dan niet herbenoembaar. 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. Thans bezet hij onder meer de Thorbeckeleerstoel aan de Universiteit Leiden.

De heer drs. L.C. Bruggeman (1950) is lid van de raad sinds 1 januari 2013 en daarnaast lid van de Auditcommissie en de commissie Onderwijs en onderzoek. Zijn tweede zittingstermijn eindigt op 1 januari 2018. Hij is op dat moment niet herbenoembaar. De heer Bruggeman was voorzitter van de raad van bestuur van het Universitair Medisch Centrum Groningen.

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 concerndirectie 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.

2.2 Kengetallen

2.2.1 Wageningen University & Research

Tabel 2.1 *Onderwijs*

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Bacheloropleidingen	19	19	19	19
Masteropleidingen	28	28	28	29

Tabel 2.2 *Onderzoek*

	2014	2015	2016	2017
Aantal wetenschappelijke publicaties ²	4.405	4.398	4.514	4.826
Wageningen University	3.795	3.924	3.986	4.064
Stichting Wageningen Research	1.355	1.230	1.401	1.356
Aantal promoties	287	305	296	295

Tabel 2.3 *Studenten*

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Aantal ingeschrevenen (figuur 2.1)	9.544	10.380	11.278	12.000
Bachelorstudenten	4.543	4.790	5.298	5.655
Masterstudenten	4.562	5.050	5.480	5.822
Overige ingeschrevenen	439	540	500	523
Instroom eerstejaars	2.507	2.612	2.962	2.977
Bachelor	1.493	1.524	1.655	1.711
Master	1.014	1.088	1.307	1.266
Aantal afgestudeerden (figuur 2.2)	2.313	2.576	2.519	2.946
Bachelor	875	991	880	1.095
Master	1.438	1.585	1.639	1.851
Aantal nationaliteiten	107	112	103	106
Percentage internationale studenten				
Onder bachelorstudenten	5	4	3	3
Onder masterstudenten	38	37	40	40

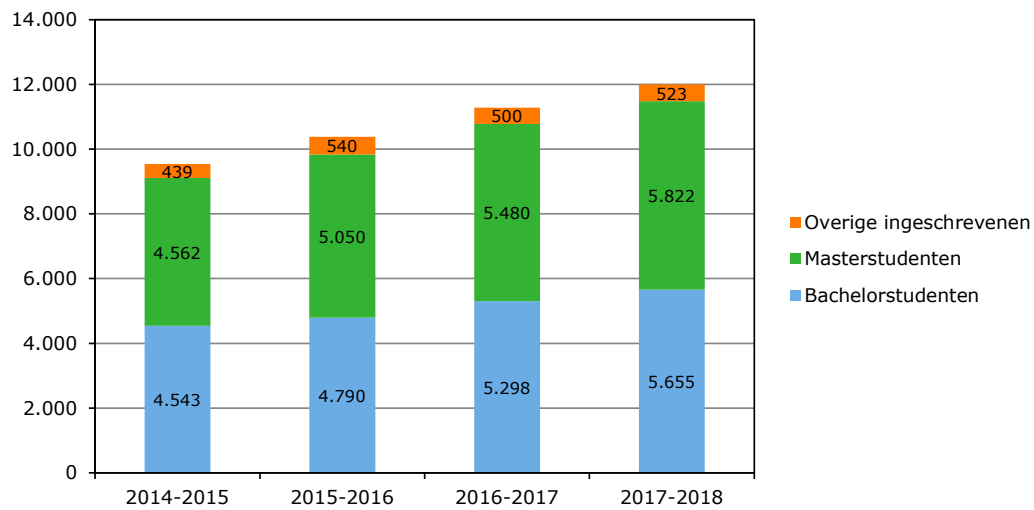
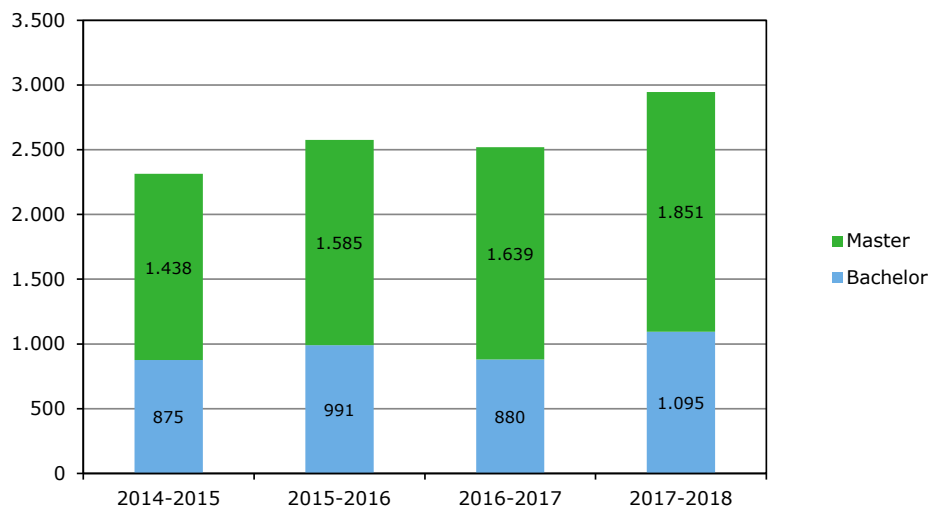
Tabel 2.4 *Medewerkers*

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

² Peildatum 24-2-2017; De aantallen publicaties kunnen iets afwijken van de aantallen die verleden jaar zijn opgegeven omdat er sprake is van een na-ijl effect bij het invoeren van de publicaties in het registratiesysteem.

Tabel 2.5 Duurzaamheid

	2013	2014	2015	2016	2017
Reductie CO ₂ -emissie in % t.o.v. 2010 ³	43	47	46	47	51
Jaarlijkse energiereductie in %	4,5	4,2	3,4	2,3	6,0

**Figuur 2.1** Aantal ingeschrevenen aan Wageningen University, 2014-2015 t/m 2017-2018**Figuur 2.2** Aantal afgestudeerden van Wageningen University, 2014-2015 t/m 2017-2018

³ De jaarlijkse CO₂-emissie als percentage van de totale CO₂-emissie van referentiejaar 2010 (100%). Zie voor nadere toelichting paragraaf 2.8.6.2.

2.2.2 Wageningen University

Tabel 2.6 Financiële kengetallen 2017 Wageningen University (x mln. €)

	2014	2015	2016	2017
Rijksbijdrage excl. doelsubsidies	167,6	173,7	182,4	189,9
Collegegelden en tuition fees ¹⁾	25,0	28,2	32,3	36,9
Tweede geldstroom en doelsubsidies	26,8	26,8	28,3	28,6
Matchingsmarkt en contractonderzoek	79,6	66,2	60,1	59,1
Investerings	35,6	24,6	16,3	13,2
Netto resultaat	-0,4	-1,7	-2,5	13,2
Vermogen Wageningen University				
Vermogen in vaste activa	275,7	279,6	258,7	247,4
Eigen vermogen	155,4	153,7	151,2	164,4
Totaal vermogen	354,9	375,3	353,1	348,0
Solvabiliteitsratio (%)	43,8%	40,9%	42,8%	47,3%
Liquiditeit Wageningen University				
Liquide middelen	31,4	39,6	44,9	53,9
Current ratio	0,5	0,5	0,5	0,6

1) Exclusief cursusgelden

2.2.3 Stichting Wageningen Research

Tabel 2.7 Financiële kengetallen 2017 stichting Wageningen Research (x mln. €)

	2014	2015	2016	2017
Omzet	330,1	314,4	299,2	299,4
Aandeel EZ in omzet (%)	42	40	40	38
Investerings in bedrijfsgebouwen en -terreinen	5,2	3,7	14,3	16,6
Investerings in overige materiële vaste activa	4,9	3,0	3,8	5,5
Netto resultaat	1,0	8,7	2,7	4,2
Vermogen Wageningen Research				
Vermogen in vaste activa	361,2	339,3	335,4	336,1
Eigen vermogen	293,1	301,8	304,5	308,7
Totaal vermogen	546,7	544,7	542,9	525,1
Solvabiliteitsratio (%)	53,6	55,4	56,1	58,8
Liquiditeit Wageningen Research				
Liquide middelen	80,9	94,2	115,8	93,8
Current ratio	1,3	1,5	1,5	1,4

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 WUR 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 de professionals op die in de nabije en verre toekomst voor doorbraken in kennis en technologie gaan zorgen. Het is onze ambitie om onze positie als toonaangevend leverancier van toegepast wetenschappelijk onderzoek in het groene domein te handhaven.

Voor de urgente uitdagingen binnen ons 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 onze leidende positie in het domein 'gezonde voeding en leefomgeving' verder uitbouwen. Dit willen we doen in nauwe samenwerking met overheid en bedrijfsleven, en met 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 WUR, '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 ons 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 onderwijs-elementen, 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 de private markt.
- Versterking van de internationale verbindingen.

Om bovenstaande voornemens te realiseren, worden elk jaar een aantal speerpunten gekozen, die dat jaar extra aandacht krijgen. Voor 2017 waren dat, naast het uitbouwen van de vijf investeringsthema's (Global One Health, Resource Use Efficiency, Resilience, Metropolitan Solutions, Synthetic Biology), de toekomst van het toegepast onderzoek, de toekomst van Wageningen University & Research, het onderwijsecosysteem, het versterken van de interactie tussen WU- en WR-onderzoek, 'ontschotten' om de interne samenwerking te verbeteren en het herbezien van de overhead.

Om de voortgang te meten op de koers die in het Strategisch Plan wordt geschetst, zijn voor de vijf belangrijke vernieuwingen kritische prestatie-indicatoren vastgesteld waarover jaarlijks afzonderlijk wordt gerapporteerd.

2.3.4 Aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) sluit naadloos aan bij het domein van WUR: kennis van onze leefomgeving en gezonde voeding draagt bij aan een betere wereld. Bij alles wat we doen stellen we hoge eisen aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid. Uitgangspunt is dat de maatschappelijke impact steeds onderdeel is van besluitvorming.

Geheel in lijn met zijn integriteitscode heeft WUR de ambitie om (nog meer) een maatschappelijk verantwoorde organisatie te zijn vastgelegd in het [Strategisch Plan 2015-2018](#). In de integriteitscode is maatschappelijke verantwoordelijkheid als volgt onder woorden gebracht: 'wij leveren onze prestaties met respect voor sociale aspecten en binnen de ecologische randvoorwaarden'. WUR is zich bewust van de maatschappelijke effecten van alle activiteiten, en wil nadelige effecten zo veel als mogelijk vermijden. Van medewerkers verwacht WUR dat zij hiernaar handelen, met respect voor mens en dier en met oog voor de natuur en ons leefmilieu.

WUR geeft met de MVO-agenda vorm aan het beleid op het gebied van MVO en duurzaamheid. Op deze agenda staan 21 maatschappelijke thema's die op dit moment voor onze organisatie en onze stakeholders belangrijk zijn, zie voor de top 10 geprioriteerde thema's tabel 2.8. De MVO-agenda is in zijn geheel te vinden in het [MVO-verslag WUR 2017](#), waarin de inspanningen en resultaten van de MVO-agenda in meer detail worden beschreven. Het verslag legt een koppeling met de Sustainable Development Goals en het Global Reporting Initiative (GRI). De MVO-agenda wordt gecoördineerd door de MVO-groep, die bestaat uit WUR medewerkers op sleutelposities in de organisatie. Deze groep toetst de vorderingen en legt daarover verantwoording af 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 de ambities voor duurzaamheid en MVO uit het Strategisch Plan.

Boven aan de MVO-agenda staan de thema's onderzoek en onderwijs. Juist in de kern van onze activiteiten staat maatschappelijke verantwoordelijkheid voorop. Voor onderzoek willen we een bijdrage leveren aan de wereldwijde uitdagingen op het gebied van ecologie, duurzaamheid, volksgezondheid en voedselveiligheid. WUR kan wetenschappelijke doorbraken snel vertalen naar praktijk en onderwijs omdat we - en dat is uniek - een universiteit en researchinstituten in één organisatie verenigen. Ook de ambitie om uitmuntend onderwijs te verzorgen staat voorop. Gestreefd wordt naar het toepassen van de nieuwste inzichten op het gebied van duurzaamheid en naar goede contacten tussen docenten en studenten. WUR wil elke student een solide basis bieden van wetenschappelijke kennis en academische vaardigheden, waarbij de persoonlijke leerbehoefte van de student centraal staat. In de nieuwe onderwijsvisie van 2017 is het werken aan duurzame oplossingen en maatschappelijke, ethische en persoonlijke verantwoordelijkheid expliciet als doel opgenomen. De missie voor het onderwijs van Wageningen University is: *'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.'* Studenten worden aangemoedigd om zich te ontwikkelen tot academische professionals met verantwoordelijkheidszin, kritisch en actief betrokken bij de samenleving. Zo nemen zij hun sociale, ethische en persoonlijke verantwoordelijkheid zeer serieus en leveren ze met hun academische vaardigheden een waardevolle maatschappelijke en economische bijdrage.

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

Onderwerp	Ambitie	Kritische prestatie-indicator (KPI)
1. Innovatie & onderzoek	Een bijdrage leveren aan de wereldwijde uitdagingen op het gebied van ecologie, duurzaamheid, volksgezondheid en voedselveiligheid. Onze kennis omzetten in innovaties. Wetenschappelijke doorbraken snel vertalen naar de praktijk en het onderwijs.	Narratives (en als achtergronddocument de KPI-notitie Strategisch Plan 2015-2018)
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.	▪ Campusstudenten waarderen in 2018 het onderwijs van WU even positief als in 2014 (KPI 3 uit SP). ▪ Aantal minoren met een bovengemiddeld aandeel duurzaamheid
3. 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.	100% Openheid over gebruikte data en methoden: kwalitatieve beschrijving van hoe dit is geregeld.
4. 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.	▪ 25% vrouwelijke hoogleraren in 2020 (met de minister afgesproken ambitie) ▪ 80 garantie-banen in 2018 (ambitie opgelegd vanuit landelijke regelgeving) ▪ Stimuleren van een internationale corporate cultuur door ontwikkelen en aanbieden workshops, taaltrainingen, Engelstalig intranet (people site), community-vorming voor niet-Nederlandse medewerkers, Engelstalige vacatureteksten, meer gebruikmaken van internationale wervingskanalen. ▪ 20% groei aandeel vrouwen in leidinggevende functies in 2018
5. Inzet van publieke middelen	Publieke middelen verantwoord (dat wil zeggen rechtmatig, doelmatig en doeltreffend) inzetten, en dit aan overheden en maatschappij duidelijk maken.	▪ Onderzoek WU: citatiescores ▪ Onderzoek WR: multiplier precompetetief onderzoek: totale hoeveelheid onderzoek omzet minus omzet Contract Research bedrijfsleven gedeeld door omzet programmaonderzoek EZ ▪ Onderwijs: % Studenten dat een baan vindt op academisch niveau (Tabel B5.1 uit JV)
6. Publiek-private partnerschappen	Samenwerken met nationale en internationale partners (volgens het gouden driehoek principe) om onze doelen (onderzoek voor en naar de samenleving) te bereiken, en (financiële) continuïteit te borgen in onderzoek en onderwijs.	▪ Jaarlijkse groei van 5% in bijdragen aan innovaties in het bedrijfsleven (aantal co-publicaties met het bedrijfsleven en het aantal patenten en licenties) (KPI 6 uit SP) ▪ Jaarlijkse groei van 5% van de omzet van de researchinstituten in de publiek-private en de private markt (KPI 7 uit SP)
7. Klanttevredenheid	Goed inspelen op wat klanten van ons verwachten t.a.v. MVO: onderzoek en onderwijs goed afstemmen op de behoeften van onze klanten.	▪ Kwantitatief: Net promotor score ▪ Kwalitatief: uit klantgesprekken waarin MVO-aspecten aan de orde gesteld worden.
8. Betrokkenheid belanghebbenden	Stakeholders bij ons onderzoek en onderwijs betrekken om onze strategie en activiteiten in lijn te brengen met de verwachtingen die zij van ons hebben.	Per jaar minimaal twee Wageningen Dialogues over relevante maatschappelijke thema's waarbij elk jaar het aantal betrokken partijen groeit (KPI 5 uit SP).
9. 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.	Jaarlijks drie voorbeelden van partnerschappen die blijk geven van bewuste partnerkeuze, met een: ▪ leverancier ▪ instituut in het buitenland ▪ NGO in NL
10. Ethisch verantwoorde uitvoering van onderzoek en onderwijs	Een onafhankelijke en integere werkwijze volgen; de samenleving moet op de resultaten van ons werk kunnen vertrouwen.	Nader vast te stellen

* Zie voor alle 21 onderwerpen van de MVO-agenda het [MVO-verslag WUR 2017](#)

Nadere details, zoals acties in 2017 n.a.v. de MVO-agenda, zijn opgenomen in het MVO-verslag. Ook zijn hierin voorbeelden opgenomen van de toepassing van WUR inzichten uit onderzoek en onderwijs in de eigen bedrijfsvoering.

Wageningen University & Research kan met recht zeggen dat het één van duurzaamste onderwijs- en kennisinstellingen is in Nederland. In 2017 scoorde WUR wederom uitzonderlijk goed op de verschillende MVO-benchmarks. Bij de Transparantiebenchmark, opgesteld door het Ministerie van Economische Zaken, is WUR in 2017 van alle Nederlandse universiteiten en kennisinstellingen het meest transparant in haar MVO-verslaglegging. Ook werd Wageningen University in 2017 door studenten uitgeroepen tot duurzaamste onderwijsinstelling van Nederland: voor het vijfde jaar op rij bereikte de universiteit de eerste plek bij SustainaBul. Ook internationaal gezien was er erkenning: WUR werd als beste wereldwijd gerankt in de [UI GreenMetric ranking](#). Het komende jaar mag WUR zich de groenste en duurzaamste universiteit van de wereld noemen.

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 sociale media zijn er veel mogelijkheden om van deze opinies te getuigen en velen te bereiken. Meningen gaan vaak zonder noemenswaardige validiteitsfilters rond.

Hoewel in het algemeen de mening en deskundigheid van de wetenschapper in de samenleving wordt vertrouwd en gewaardeerd – zoals onder meer blijkt uit het SCP-rapport Sociaal en institutioneel vertrouwen in Nederland – is het vaak lastig om in de maatschappelijke debat met feitelijk onderbouwde standpunten een luisterend oor te vinden. De complexiteit en de snelheid van de discussie vragen om een zorgvuldige aanpak van de dialoog met de samenleving, waarbij Wageningen University & Research zelf aan de lat staat.

In het Strategisch Plan voor de periode 2015-2018 is het voeren van de dialoog een belangrijk speerpunt; hiervoor is het programma Wageningen Dialogues ingericht. Dit programma heeft in 2017 verder vorm gekregen. Er zijn diverse initiatieven ontwikkeld voor dialogen zowel binnen de organisatie als met stakeholders die in 2018 verder vorm zullen krijgen. Een voorbeeld is de dialoog rond Agroforestry. Daarin onderzoeken 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. In 2017 is een eerste training georganiseerd voor het Wageningen Dialogue team met betrekking tot de rol van dialoog in onze organisatie. Deze is begin 2018 gevolgd door een training om dialogen door medewerkers te faciliteren. Daarnaast is voor 2018 een brede agenda van dialogen gepland, waaronder een over mode en duurzaamheid, een over kringlooplandbouw en een dialoog over communicatie over voedingswetenschap.

De bestuursvoorzitter van Wageningen University & Research, prof.dr.ir. Louise O. Fresco, heeft het afgelopen jaar bij tal van nationale en internationale gelegenheden inleidingen gehouden over relevante onderwerpen binnen ons domein, die vaak aanleiding waren om met aanwezigen in gesprek te gaan. Zo ging zij bij de Agtech summit in Brussel in gesprek met honderd jonge boeren, wetenschappers en beleidsmakers over de grote vraagstukken van deze tijd: voldoende duurzaam geproduceerd voedsel voor iedereen op deze wereld. Minder in het oog springend, maar minstens zo belangrijk, zijn haar individuele gesprekken met politici, kunstenaars en wetenschappers over die vraagstukken.

Ook de dialoog op sociale media is van groot belang voor onze organisatie. Ons social media team is 24/7 beschikbaar en draagt zorg voor contact met een ieder die onze organisatie benadert via deze kanalen. Op onze website zijn de mogelijkheden om in contact te treden met onze 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 onze advertenties in landelijke dagbladen.

2.3.5.1 Stakeholderdialogen

Stakeholderdialogen beginnen bij ons primaire proces. Onderzoekprogramma's kennen een stuurgroep waarin stakeholders met verschillende maatschappelijke achtergronden meekijken naar de opzet en uitvoering van ons onderzoek. Voor het onderwijs zijn de belangrijkste stakeholders organisaties die studenten vertegenwoordigen zoals de Student Council, 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, directeuren 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 ons onderzoek ook regelmatig inzet van discussies en debatten die via de media en op een aantal blogplatforms zoals Foodlog worden gevoerd. Onze wetenschappers en bestuurders zijn actief betrokken bij de gesprekken die daar gaande zijn. Onderwerpen die afgelopen jaar in de aandacht stonden waren onder meer ammoniakemissie, teruggang van insecten in Europa, de benutting van mest, biocirculaire landbouw en de gezondheid van industrieel geproduceerd voedsel.

Tabel 2.9 Overzicht van stakeholderdialogen

Stakeholdersgroep	Belang	Belangrijkste contacten
Medewerkers	Bieden van een inspirerend werkklimaat met mogelijkheden tot ontwikkeling	Medezeggenschapsstructuur, ontbijt met de RvB, werkbezoeken RvB aan kenniseenheden, talent development programma, vertrouwenspersonen.
Studenten	Bieden van een inspirerende leeromgeving en onderwijs van hoge kwaliteit dat aansluit op behoeften in de maatschappij, en daarmee uitzicht op een carrière.	Onderwijs, medezeggenschap, studieverenigingen, activiteiten in verschillende commissies zoals de AID (studentenintroductie) en Green Office.
Klanten	Leveren van kennis ten behoeve van innovaties in hun bedrijfsprocessen en voor hun producten.	Contacten met account management, onderzoekers en bestuurders van Wageningen University & Research. Deelname in debatten georganiseerd door ons. Wageningen World, blad voor klanten/relaties en alumni.
Overheden	Leveren van kennis ten behoeve van de versterking van de onderbouwing van beleid en het initiëren van nieuw beleid; signaleren van maatschappelijke vraagstukken; bijdragen aan wettelijke taken.	Contacten op het niveau van onderzoekprojecten met onderzoekers en accountmanagers. Contact op bestuursniveau over bredere beleidsthema's en over de samenwerking met Wageningen University & Research.
Politiek	Leveren van kennis ter ondersteuning van besluitvorming m.b.t. dossiers binnen ons domein	Contacten op bestuurs- en directieniveau. Bezoeken aan onze organisatie.
Maatschappelijke organisaties	Kennis leveren ten behoeve van maatschappelijke belangen zoals klimaatproblematiek, dierenwelzijn en milieu.	Betrokkenheid bij onderzoekprojecten bijvoorbeeld in klankbordgroepen, als opdrachtgever van onderzoekprojecten. Actieve dialoog (zowel fysiek als online) over actuele maatschappelijke issues.
EU	Versterken van het economisch klimaat binnen de EU door bij te dragen aan innovatief vermogen; bijdragen aan de onderbouwing van beleid en het initiëren van nieuw beleid.	Contact op het niveau van onderzoekprojecten met onderzoekers en accountmanagers, bijdrage aan evaluatie FP7.
Internationale organisaties	Werken aan een gemeenschappelijke onderzoekagenda ten behoeve van het bijdragen aan oplossingen voor de Sustainable Development Goals van de VN.	Onderzoekers en bestuurders van CGIAR-instituten, zoals CYMMIT en IRRI, voorzitterschap evaluatie van het zevende kaderprogramma van de EU, jurylid van de World Food Prize.
Alumni	Onderhoud van een goede reputatie van hun alma mater; bieden van een netwerk van alumni over de gehele wereld.	Organisatie van alumnibijeenkomsten rond thema's in ons domein over de gehele wereld. Nieuwsbrieven en het alumni- en relatieblad Wageningen World.
Scholieren	Bieden van inspirerende opleidingen die aansluiten op de interesse van scholieren en die perspectief bieden op interessant werk.	Organisatie van open dagen en meeloopdagen voor scholieren met een interesse in Wageningse opleidingen. Bijdragen aan het voortgezet onderwijs door onder meer input voor profielwerkstukken, deelnemen in de Groene kenniscoöperatie, lidmaatschap Food Valley scholennetwerk.
Omwonenden	Bijdragen aan een goed leefklimaat in de omgeving van onze vestigingen.	Organiseren van of deelnemen aan bijeenkomsten met omwonenden over toekomstige ontwikkelingen op of rond onze locaties. Gesprekken met bewonersverenigingen van omliggende wijken.

2.3.5.2 Dialogen in 2017

- Wageningen was actief rond de klimaatconferentie COP 23 en organiseerde binnen dit programma een eigen bijeenkomst. Na afloop van de conferentie werd binnen WUR een dialoog georganiseerd voor en door wetenschappers en studenten om de uitkomsten van de conferentie te bespreken en daarin perspectieven te vinden voor eigen onderzoek.
- In het najaar vonden twee dialogen plaats rond over het onderwerp eiwittransitie, voor onderzoekers binnen de organisatie die zich met dit onderwerp bezighouden om een breder beeld te krijgen van de verschillende perspectieven op dit onderwerp en als mogelijke opmaat naar een bredere dialoog met de samenleving.

- De Mansholtlezing richtte zich in 2017 op de uitdaging om in de komende twintig jaar een transitie mogelijk te maken naar een duurzaam, betaalbaar, betrouwbaar en hoogwaardig voedselsysteem om aan de vraag van de groeiende en diverse wereldbevolking te voldoen. Mansholtlezingen, (vernoemd naar de grote Nederlandse en Europese politicus en denker Sicco Mansholt), worden door Wageningen University & Research georganiseerd om Europees beleid en thema's in het domein van onze organisatie (voedsel, landbouw, duurzame leefomgeving) te bespreken.
- Wij waren mede-organisator van de Wereld Voedseldag in Ede, een dag met een breed programma voor consumenten over voeding, duurzaamheid en gezondheid. Dialogen over verschillende onderwerpen maakten deel uit van dit programma. Deze dag vond plaats tijdens de Dutch Agri Food Week, waarvan wij eveneens een actieve partner waren.
- In 2017 waren de verkiezingen een belangrijke aanleiding om bijeenkomsten te organiseren. Wij organiseerden twee verkiezingsdebatten gericht op onderwerpen in ons domein, een intern en een extern. Daarin kwam ook expliciet de mogelijke rol van een minister van voedsel aan de orde. Onze inzet daarbij was het vragen van aandacht voor het belang van voedsel in de politieke besluitvorming.

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 WUR is het vermogen om de expertises van Wageningen University te combineren met die van de gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting Wageningen Research. Onze interdisciplinaire aard stelt ons in staat om onze inspanningen en inzichten uit verschillende natuurwetenschappelijke, sociale en technische wetenschapsgebieden te integreren. Deze binding van expertises leidt tot wetenschappelijke doorbraken die snel in de praktijk kunnen worden ingezet. Tegelijkertijd worden deze onderwerpen ook opgenomen in ons 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 onderzoekinstellingen 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.). Via Wageningen Academy en het Centre for Development Innovation (CDI) biedt WUR cursussen, trainingen en postacademische opleidingen aan voor professionals in het bedrijfsleven of bij overheid of semi-overheid (zie 2.6.3.6.).

Ons onderwijs en onderzoek richten zich op het domein van 'gezonde voeding en leefomgeving' (zie 2.3.2 Domein). Het opleidingsaanbod voor de 12.000 campusstudenten bestond in 2017/2018 uit 19 Nederlandstalige bacheloropleidingen, één Engelstalige bacheloropleiding (Tourism) en 29 Engelstalige masteropleidingen op het gebied van Agrotechnologie en Voedingswetenschappen; Dierwetenschappen; Omgevingswetenschappen; Plantenwetenschappen en Maatschappijwetenschappen (bijlage 1, tabel B1.1).

Drie van deze studieprogramma's worden gezamenlijk met andere Hoger Onderwijsinstellingen verzorgd: de bacheloropleiding Tourism met de NHTV in Breda en de masteropleiding Water Technology met de Rijksuniversiteit Groningen, de 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.

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 MOOC's (massive open online courses) en professionele online cursussen.

Het Wageningse onderwijs is multidisciplinair en, vooral in de MSc-fase, sterk internationaal van karakter, zowel wat betreft het curriculum als wat betreft 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 om 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 Programme Board, het opleidingsbestuur van alle door NVAO geaccrediteerde programma's aan WU, stelt de programma's van de opleidingen vast vanuit haar verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en studeerbaarheid van de opleidingen.

In 2017 is de nieuwe 'Vision for Education' vastgesteld met als de 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.

Wageningen University wil naar een nieuwe onderwijsaanpak waarbij meer gebruik gemaakt wordt van digitale materialen en waarin het concept *flipped classroom* een belangrijke rol speelt. Hierbij bereiden studenten contactmomenten voor, zodat de contacttijd effectief gericht kan zijn op de toepassing en diepere verwerking van de stof (dus een omkering van het van het traditionele model, waarin de eerste kennismaking met de leerstof tijdens de contacturen gebeurt en de verwerking achteraf plaatsvindt).

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:

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

2.4.2 Highlights

Strategische speerpunten onderwijs, onderwijsinnovatie

De invoering van het *Wageningen Education Ecosystem* is een van de strategische speerpunten 'onderwijs' 2015-2018. In 2017 is vooral gewerkt aan de uitbreiding van de verbinding van onlineonderwijs en onderwijs aan de WUR-campus.

Open en online onderwijs

Sinds september 2017 is er een derde volledige online masteropleiding, Food Technology. Een aantal vakken van deze master staan ook open voor professionals. De meeste instromers in deze parttime opleidingen hebben een werkkring en de gemiddelde leeftijd is dertig jaar. Een heel nieuwe doelgroep lijkt te zijn aangeboord. De voor de online opleidingen ontworpen vakken dragen door hun vernieuwde opzet en werkvormen ook bij aan de kwaliteit van de campusvakken voor de bestaande masteropleidingen.

In 2017 stonden er op het platform edX negentien MOOCs van WUR, waarvoor zich bijna 160.000 cursisten hadden ingeschreven. Sinds de start in 2014 hebben meer dan 407.000 cursisten kennisgemaakt met Wageningse onderwerpen als *Human Nutrition, Food security, Biobased, Food Access, Animal Behaviour, Animal Breeding, Sustainable Soil* en *Sustainable Urban development*.

In 2017 is een Micromaster Biobased Economy gestart, een samenhangend pakket van vijf MOOCs voor professionals. Deelnemers die het hele pakket met goed gevolg afronden, kunnen instromen in een masteropleiding van Wageningen University. In totaal hebben de vakken in deze Micromaster meer dan 31.000 inschrijvingen gekregen.

In 2017 zijn negen van de Wageningse MOOCs opengesteld voor de campusstudenten die er een in hun vrije keuzeruimte kunnen opnemen (*MOOCs for credits*). Eind van het studiejaar 2016/17 hadden meer dan honderd studenten van een MOOC als keuzevak gebruik gemaakt. Ook heeft Wageningen zich aangesloten bij twee internationale consortia om een uitwisseling van online open vakken tot stand te brengen: Global Alliance en het programma European Virtual Exchange. Daarmee zal het vanaf 2018 voor Wageningse studenten mogelijk worden ook open online courses van andere universiteiten te volgen, een examen af te leggen en er credits voor te ontvangen.

Nieuwe opleidingen

In september 2017 is de MSc-opleiding Metropolitan Analysis, Design and Engineering (MADE) van start gegaan; de start van een masteropleiding Biobased Sciences is in voorbereiding. Bij een positief oordeel van de NVAO voor de 'Toets Nieuwe Opleiding' zal de opleiding starten in september 2018. Voor beide opleidingen geldt dat niet alleen campusonderwijs werd ontwikkeld maar ook intensief gebruik wordt gemaakt van online onderwijs en MOOCs.

Extended Daytime Schedule

In het tweede kwartaal van 2017 heeft de raad van bestuur besloten een verlengd collegerooster (EDS) te introduceren vanaf het studiejaar 2018-2019.

Het verlengde collegerooster is onderdeel van een set van samenhangende maatregelen gericht op effectieve roostering en vergroting van de capaciteit van de onderwijsruimten. Om flexibel in te kunnen spelen op de verwachte groei blijven de onderwijsruimten op De Dreijen tijdelijk in gebruik en wordt op de campus een klein modulair onderwijsgebouw gebouwd. Samen resulteren de maatregelen in een aanzienlijke grotere ruimtelijke capaciteit zodat de verwachte stijging van het aantal studenten kan worden opgevangen. Daarmee wordt voorkomen dat avondonderwijs moet worden gegeven.

Diës Natalis, Teacher of the Year en Opening Academisch Jaar

De viering van de 99^e Diës Natalis op 9 maart 2017 had als centraal thema *Global One Health*. Sprekers waren rector magnificus prof.dr.ir. Arthur P.J. Mol, prof.dr. Roy Anderson, professor of Infectious Disease Epidemiology in and rector of Imperial College London, director of the Centre for Neglected Tropical Disease Research and Chief Scientist at the Ministry of Defence (UK) en de onderzoekers van Wageningen University & Research dr. Alexandra Hiscox en dr. Marjon de Vos.

De Teacher of the Year Award 2017 van het University Fund Wageningen (UFW) is op 6 april 2017 toegekend aan dr. Jessica Duncan van de leerstoelgroep RURALE Sociologie.

Rector magnificus prof.dr.ir. A.P.J. Mol opende op 4 september 2017 het academisch jaar 2017-2018. De opening had als thema *Science as the basis for optimism*. Matt Ridley, lid van het Britse House of Lords, sprak de aanwezigen toe.

Reorganisatie stafafdelingen

Om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op de toekomst en meer flexibele vormen van onderwijs te kunnen aanbieden (korte en langere trajecten, combinaties van online en campusonderwijs) heeft in 2017 een reorganisatie plaatsgevonden.

De nieuwe stafdeling Education and Student Affairs (ESA) is verantwoordelijk voor het faciliteren van het onderwijs dat door de universiteit wordt verzorgd: opstellen en implementeren van

onderwijsbeleid, plannen en organiseren van studentenadministratie, leveren van hoogwaardige strategische informatie en het kwaliteitszorgsysteem, en andere ondersteunende activiteiten. In de eveneens nieuwe stafafdeling Corporate Strategy and Accounts (CSA) wordt op instellingsniveau gezorgd voor afstemming tussen accountmanagement, onderwijs-, onderzoek- en valorisatiestrategie.

2.4.3 Resultaten en rendementen

Het rendement (studiesucces) van de masteropleidingen is na twee jaar 43%, en na drie jaar 83%. Beide scores zijn 1% lager dan een jaar eerder. Het rendement in de bacheloropleidingen (na drie en vier jaar) is ten opzichte van een jaar eerder gelijk gebleven: respectievelijk 41 en 75%. Over de gehele linie zijn er geen grote veranderingen waargenomen.

Voor het dertiende jaar op rij is Wageningen University in de Keuzegids Universiteiten van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie, uitgeroepen tot de beste universiteit in Nederland. Veertien van de negentien bacheloropleidingen krijgen het predicaat 'topopleiding'; vanwege het hoogste studiesucces, de meest tevreden studenten én de beste beoordelingen van de NVAO alsmede de internationale erkenning voor zowel wetenschappelijke kwaliteit als duurzaamheid. Als enige universiteit ontvangt Wageningen de totaalscore ++.

In prominente internationale *rankings* als Times Higher Education, ARWU en QS eindigde WU in 2017 steeds hoog, ook al zijn dit soms rankings die niet normaliseren voor de formatieve omvang van een instelling. In rankings die onderscheid maken in deelgebieden van opleiding en onderzoek bezet WUR een eerste plaats voor Agriculture (QS, Taiwan en US Best Global University ranking) maar ook op gebied van Food Science & Technology (ARWU). Een tweede en derde plek werd ingenomen op het deelgebied Plant and Animal Sciences (resp. Taiwan en US Best Global University ranking). Waar rankings het deelgebied Environment / Ecology presenteerden, wist WU zich eveneens uitstekend manifesteren (Taiwan-2, QS-6 en US Best Global-7).

Volgens de UI GreenMetric University Ranking, die zich richt op beleid en voorzieningen in relatie tot een groene campus en duurzaamheid, mocht WUR zich in 2017 de meest groene instelling ter wereld noemen. Tenslotte werd aan de WUR 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 stafafdeling Education and Student Affairs (ESA) stelt jaarlijks voor alle BSc- en MSc-programma's een Programme Evaluations Report (PER) samen waarin de scores op relevante vragen van de verschillende programma-evaluaties worden vergeleken en afgezet tegen de gemiddelde scores van WU. Daarnaast wordt voor alle BSc opleidingen een Bottleneck Course Monitor (BCM) opgesteld. Daarin wordt de studievoortgang van de laatste drie cohorten studenten weergegeven alsmede de gemiddelde scores van studenten van de betreffende opleiding op enkele relevante vragen uit de vakevaluaties. De data van beide kwaliteitsinstrumenten worden in workshops met opleidingsdirecteuren besproken om te kijken of en hoe de programma's kunnen worden verbeterd. De opleidingscommissies discussiëren over deze data en formuleren op basis daarvan verbeteringsplannen voor het programma. Ze rapporteren die aan de Programme Board, die op hun beurt de raad van bestuur informeren.

De vakevaluaties leveren docenten, opleidingsdirecteuren, leerstoelhouders en examencommissies belangrijke informatie over de kwaliteit van het onderwijs. In 2016/2017 is begonnen met een nieuw programma voor de online studentevaluaties: PaCE (Programme and Course Evaluations). Tegelijkertijd zijn er ook nieuwe vragenlijsten geïntroduceerd voor de vakevaluaties. Het systeem biedt extra functionaliteiten, zoals integratie in MyPortal (het gepersonaliseerde, digitale portaal voor informatie over onderwijs) en voor vakcoördinatoren de mogelijkheid om feedback te geven op de resultaten van de evaluaties aan enerzijds studenten en anderzijds de opleidingsdirecteur en

hoogleraar. Dit om een betere respons op de studentevaluaties te krijgen en een positieve impuls te geven aan het kwaliteitszorgproces. De respons op de vakevaluaties is over het algemeen voldoende: gemiddeld 32%.

De resultaten van de BSc-eerstejaarsevaluatie over het jaar 2016/2017 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 samen neemt (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.

Extern

De BSc Communication and Life Sciences, de MSc Communication, Health and Life Sciences en de BSc Economics and Governance zijn opnieuw geaccrediteerd. De uiteindelijke beoordeling door het toetspanel was voor alle drie de opleidingen voldoende.

De NVAO heeft positief gereageerd op het verzoek tot een beperkte eerste accreditatie van het joint MSc-programma Metropolitan Analysis, Design and Engineering (MADE). Voor de beperkte, eerste accreditatie van de MSc Biobased Sciences is een informatiedossier opgesteld, dat begin 2018 heeft geleid tot een positief advies onder voorwaarden.

In 2017 is veel tijd en energie besteed aan de voorbereiding van de instellingsaudit (*site visit* in januari 2018) en 44 programma accreditaties. Voor al deze accreditaties zijn SWOT-analyses uitgevoerd en zelfevaluaties geschreven.

2.4.5 Financiering

Het onderwijs van Wageningen University wordt gefinancierd vanuit de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek, die bestaat uit de rijksbijdrage van 189,9 miljoen euro en de opbrengsten aan college- en cursusgelden van 36,9 miljoen, samen 227 miljoen euro. Evenals in de jaren 2014-2016 is in 2017 de rijksbijdrage 'afgebufferd' op een maximale stijging van 2%. Deze afbuffering vindt plaats op basis van de bekostigingsafspraken die in 2001 met het toenmalige ministerie van LNV zijn 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 11,6 miljoen euro 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.

Voorinvesteringen in het onderwijs

In het kader van de invoering van de wet Studievoorschot is afgesproken dat universiteiten en hogescholen in de jaren 2015-2017 voorinvesteringen doen, gericht op verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Dat gebeurt vooruitlopend op het beschikbaar komen van extra middelen vanuit het ministerie van OCW. Tabel 2.10 geeft inzicht in de voorinvesteringen, in de vorm van zowel exploitatiekosten als kasuitgaven. Deze kunnen niet bij elkaar worden opgeteld.

Tabel 2.10 Voorinvesteringen in het onderwijs (in € mln.)*

2012	2013	2014	Onderwijsinvesteringen	Voorinvesteringsperiode		
				Realisatie 2015	Realisatie 2016	Realisatie 2017
Onderwijskwaliteit						
0.0	0.4	0.6	Distance learning	0.5	0.5	0.4
0.0	0.0	0.1	Honours programma	0.2	0.3	0.3
0.0	0.0	0.3	Education Improvement Fund (EIF)	0.7	0.8	0.8
0.0	0.0	0.0	Education Ecosystem (SP)	0.0	0.5	0.5
0.0	0.0	0.0	Extra middelen onderwijsbegeleiding (OWI)	0.0	0.7	0.7
0.0	0.0	0.0	Nieuwe examenhal (als onderdeel van sporthal)	0.0	0.2	0.3
0.0	0.4	1.0	a. Onderwijskwaliteit (exploitatie)	1.4	2.8	3.0
Moderne infra						
0.0	0.0	0.0	Forum (exploitatie, vanwege extra m2 (vertrek VHL))	0.8	1.6	1.6
0.0	0.0	0.0	Transitorium/De Dreijen (exploitatie)	0.0	0.4	0.4
0.0	0.0	0.0	Meerkosten nieuw SIS (exploitatie)	0.0	0.0	0.1
0.0	0.0	0.0	Learning Management Systeem	0.0	0.0	0.1
0.0	0.0	0.0	b. Moderne infra (exploitatie)	0.8	2.0	2.2
0.0	0.4	1.0	Totale onderwijsinvesteringen (exploitatie: a + b)	2.3	4.8	5.2
Toename t.o.v. 2014				1.3	3.8	4.3
Pro rata WU-deel voorinvesteringen (@ 3,6% van alle universiteiten)				2.4	2.4	2.4
Investeringen onderwijs: algemeen (kasuitgaven)						
0	0	0	Upgrade/uitbreiding Forumgebouw	1.4	0.1	0.0
0	0	0	Upgrade De Dreijen/ Atlas	0.0	0.0	0.2
0	0	0	Nieuwe examenhal/sporthal	1.5	2.7	0.0
Totaal algemeen (investeringen in vaste activa)				2.9	2.8	0.2

* De gegevens inzake de realisatie 2015 t/m 2017 zijn ontleend aan de opgave aan de Algemene Rekenkamer en aangevuld met de op dezelfde grondslag bepaalde cijfers 2017.

De regel 'Totale onderwijsinvesteringen (exploitatie a + b)' laat per jaar het totaal van de onderwijsinvesteringen zien in de periode 2012-2017. De regel 'Toename t.o.v. 2014' geeft aan in welke omvang op de betreffende onderdelen extra onderwijsinvesteringen zijn gedaan ten opzichte van de investeringen die in 2014 zijn gerealiseerd.

De universiteiten hebben aangegeven in de periode 2015-2017 in totaal € 200 mln. te zullen investeren in het onderwijs. Het 'marktaandeel' van Wageningen University, uitgedrukt als het relatieve aandeel in het totale onderwijsdeel van de rijksbijdrage van alle universiteiten, komt uit op ca. 3,6%. Het bedrag dat hiermee gemoeid is, afgerond € 2,4 mln. per jaar, is opgenomen in de regel 'Pro rata WU-deel voorinvesteringen (@ 3,6% van alle universiteiten)'.

Het totaal van de bedragen (uitgezet in de periode 2015-2017) in regel 'Toename t.o.v. 2014' komt uit op € 9,4 mln. Over de totale voorinvesteringsperiode bezien komt dit bedrag hoger uit dan het pro rata deel (€ 7,2 mln.) van Wageningen University in de € 200 mln. die de universiteiten tezamen zullen voorinvesteren. Hiermee voldoet Wageningen University aan de in 2014 gedane toezegging over de voorinvesteringen.

De daadwerkelijke investeringen in 2015 en 2016 zijn overigens lager uitgevallen dan begroot, door het staken van het project SIS/WISE.

Naast de in de tabel opgenomen bedragen is er in 2015 ten opzichte van 2014 € 5,1 mln. extra aan middelen uitgezet voor het verzorgen van cursorisch en niet-cursorisch onderwijs. In 2016 is het extra bedrag € 9,2 mln. en in 2017 € 11 mln. Deze middelen dragen ook bij aan de kwaliteit van het onderwijs, maar worden meer beschouwd als een bijdrage voor de handhaving hiervan. Ditzelfde geldt voor investeringen in studentwerkplekken die eveneens niet in de tabel zijn opgenomen.

Los van de exploitatie-effecten van de voorinvesteringen zijn er ook nog kasuitgaven gedaan die een voorinvesteringskarakter hebben. Deze zijn onder het kopje 'Investerings onderwijs: algemeen' opgenomen. Het gaat in de realisatie 2017 om investeringen in de inrichting van onderwijsruimtes op De Dreijen (€ 0,2 mln.).

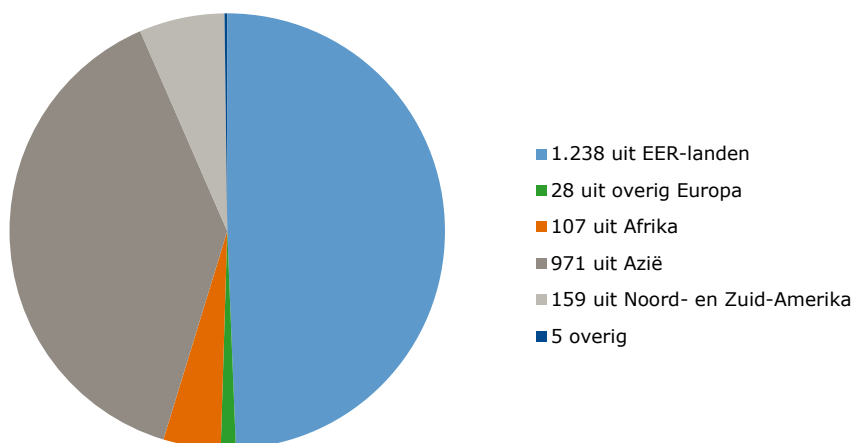
2.4.6 Studenten

2.4.6.1 Studentenaantallen

De belangstelling voor de BSc-opleidingen van Wageningen University is in 2017 opnieuw toegenomen, zij het minder dan in de afgelopen jaren. De groei bedraagt ruim 2%. De instroom in de MSc-opleidingen laat een gemengd beeld zien. De zij-instroom (studenten met een buitenlands diploma, een HBO-diploma of een bachelordiploma van een andere Nederlandse universiteit) is licht gedaald terwijl de doorstroom vanuit de Wageningse bacheloropleidingen sterk is gestegen. Het aantal ingeschreven studenten is veel sterker gegroeid dan de instroom: 7%. De verklaring voor deze groei zit in de groei van de instroom in de afgelopen jaren.

Op de peildatum 1 oktober 2017 was 3% van de BSc-studenten niet-Nederlands: 175 op een totaal van 5.655 studenten. 58% van deze studenten heeft de Duitse nationaliteit en 13% de Belgische. Bij de MSc-studenten heeft 40% een niet-Nederlands paspoort: 2.333 op 5.822, verdeeld over 106 nationaliteiten. De belangrijkste herkomstlanden zijn China (459), Indonesië (264), Duitsland (235), Italië (216), Griekenland (155), Spanje (128) en Mexico (73).

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



Figuur 2.3 Verdeling van de 2.508 buitenlandse studenten (BSc en MSc) aan Wageningen University naar continent, peildatum 1 oktober 2017 (excl. uitwisselingsstudenten)

2.4.6.2 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 voorziet studenten van informatie over onder andere inschrijving, toelating, collegegeld, cijferlijsten en afstuderen. Studenten kunnen ook bij het SSC terecht voor juridisch advies over studieregelateerde zaken, advies bij studievertraging of hulp van een psycholoog.

In 2017 zijn een aantal taken die eerst onder een andere afdeling vielen, samengebracht onder het SSC. Het gaat hierbij om taken als ondersteunen van studenten bij uitwisseling, organisatie van interculturele activiteiten, organisatie van de Algemene Introductiedagen en ondersteuning van studentenorganisaties. Doel van deze bundeling is het verder verbeteren van de dienstverlening aan studenten. Het SSC wordt steeds meer hét loket voor alles rond en voor studenten.

In 2017 is extra aandacht besteed aan online dienstverlening aan en *self service* voor studenten. Insteek van SSC is dat door standaardiseren en digitaliseren meer tijd kan worden besteed aan die zaken die individuele aandacht nodig hebben. Via een speciaal vraag- en antwoordprogramma kunnen studenten via de website de juiste informatie vinden. Kunnen ze het antwoord niet vinden dan kan de betreffende vraag via de website aan SSC worden gesteld. De vraag komt direct bij het juiste team of de juiste expert terecht en de student krijgt zo snel mogelijk antwoord. Daarnaast worden de vragen van de student opgeslagen in zijn/haar persoonlijke dossier.

Naast de online dienstverlening is in 2017 ook de fysieke dienstverlening aan studenten verbeterd. De balie is verder geprofessionaliseerd en de openingstijden zijn verruimd. Sinds september 2017 kunnen studenten voor vragen of het inleveren van documenten ook 's avonds bij de balie terecht.

2.4.6.3 Studie- en studentenbegeleiding

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

Studentenbegeleiding gebeurt vanuit de sectie Student Counseling, die in het verslagjaar bestond uit vier decanen (3,1 fte) en drie psychologen (2,4 fte).

In 2017 heeft het studentendecanaat 1.677 gesprekken gevoerd met 1.053 studenten, een lichte stijging ten opzichte van 2016. Er was ook een stijging van het aantal herhalingsgesprekken. De insteek van het decanaat om, gezien de groei in het aantal studenten, eenvoudige vragen zoveel mogelijk via email of telefoon af te handelen, is succesvol gebleken. Het aantal afgehandelde e-mails aan deanforstudents@wur.nl is in drie jaar tijd bijna verdubbeld.

Ook verdere standaardisering en automatisering leiden tot het verschuiven van gesprekken naar een schriftelijke afhandeling. Een steeds groter aantal verzoeken om voorzieningen in verband met een functiebeperking wordt via een gestandaardiseerde schriftelijke procedure afgehandeld: 127 in 2015, 138 in 2016 en 141 in 2017.

De kenmerken van de groep studenten die het decanaat spreekt zijn opvallend stabiel. Het aandeel Nederlanders, Europeanen en overige nationaliteiten blijft min of meer gelijk over de jaren. Er is wel een verschuiving te zien in de gespreksonderwerpen. Het aantal meldingen van bijzondere omstandigheden stijgt duidelijk (van 28,49% in 2015 via 30,56% in 2016 naar 34,35% in 2017). Het Bindend Studie Advies (BSA) en de wet Modern Migratiebeleid (MoMi) spelen hierin waarschijnlijk een belangrijke rol. Studenten in de 'gevaarzone' worden sneller dan voorheen door hun studieadviseur geadviseerd een afspraak met een decaan te maken. Daarnaast is er een opvallende stijging van het aantal gesprekken over psychische omstandigheden (van 11,36% in 2015 via 12,52% in 2016 naar 15,74% in 2017). De decanen hebben de indruk dat de prestatiedruk onder studenten toeneemt. Vele factoren kunnen hieraan bijdragen, zoals de invoering van het nieuwe studiefinancieringsstelsel (studielening in plaats van studiebeurs). Het aantal studenten met RSI-klachten is sinds 2014 stabiel. In 2017 is zelfs een relatieve daling zichtbaar.

In 2017 hebben 875 studenten een of meer gesprekken gevoerd met een *studentenpsycholoog*, zo'n 20% meer dan in 2016 (726). Dat is een grotere stijging dan die waarmee de studentenpopulatie is toegenomen. De psychologen hebben kunnen voorkomen dat de wachttijd toenam door de gesprekken optimaal te plannen. De gemiddelde wachttijd is twee weken. In totaal hebben er 1.741 individuele gesprekken plaatsgevonden. Het aantal vervolgesprekken per student ligt evenals verleden jaar rond de twee. Voor diagnostiek en/of behandeling van meer gecompliceerde persoonlijke problematiek werden 163 studenten (ruim 19% van de aanmeldingen bij de sectie counseling) doorverwezen naar externe (specialistische) instanties. Dit aantal is vergelijkbaar met dat van 2016.

De voornaamste hulpvragen van de studenten over de jaren zijn soortgelijk. Bij de aan de studie gerelateerde problemen zijn afstudeerproblemen, disciplineproblemen, studiestress en faalangst de meest voorkomende. In de categorie persoonlijke problemen blijft depressiviteit veruit de grootste hulpvraag.

In 2016 is begonnen met een inloopsprekuren in het Forumgebouw tijdens de lunchpauze, de Walk-in counseling genoemd, voor dringende of korte vragen van studenten op psychologisch of sociaal gebied. In 2016 was de Walk-in vijf dagen en een aantal avonden per week geopend en werd deze bezocht door 201 studenten. In 2017 is besloten de Walk-in alleen nog te laten bemensen door psychologen en was ze drie dagen per week geopend, met een totaal bezoek van 172 studenten. Dit betekent een groei van het aantal studenten per openingsuur. Om die reden zal de Walk-in vanaf 2018 opnieuw vijf dagen per week geopend zijn.

De taken van de studentenarts (4-8 uur per week) zijn ondergebracht bij de huisartspraktijk Van der Duin & Van Dinther in Wageningen. Deze praktijk heeft een vestiging op de Campus en accepteert alle studenten, PhD-ers en gastmedewerkers van Wageningen University voor reguliere huisartsenzorg. De studentenarts adviseert het studentendecanaat met betrekking tot individuele studenten over financiële regelingen en studiegeschiktheid. In 2017 hebben 281 studenten een bezoek gebracht aan de studentenarts tegenover 248 in 2016. Dat is een sterkere toename dan die in de studentenaantallen.

2.4.6.4 Studentenvoorzieningen

Wageningen University vindt het belangrijk dat studenten ook naast hun studie actief zijn, in of buiten universitair verband. Studenten kunnen gebruik maken van talloze extracurriculaire activiteiten. Deze worden meestal georganiseerd door studentenorganisaties, al of niet ondersteund door Wageningen University: studentenverenigingen, studieverenigingen, sport- en culturele verenigingen, organisaties op het gebied van *social responsibility* en duurzaamheid, ondernemerschap, skills e.d. Studenten spelen een cruciale rol in de voorbereiding van de introductieweken voor nieuwe studenten (in augustus en februari) en op het gebied van sportbeoefening.

De sportstichting van Wageningen University, *SWU Thymos*, bevordert sport en bewegen door studenten van universiteit en hogescholen in Wageningen, door allerlei evenementen te organiseren en interne competities te verzorgen. De stichting behartigt de belangen van de sportende student, zowel van de individuele sporter als van de leden van de 28 studentensportverenigingen.

In 2017 heeft GVC, de voetbalvereniging, zich aangesloten als studentensportvereniging. Het groeiende aantal studenten in Wageningen zorgt ervoor dat de ledenaantallen van de studentensportverenigingen blijven toenemen.

In april 2017 is de commissie voor het Groot Nederlands Studenten Kampioenschap (GNSK) gevormd. Het bestuur heeft zich gevestigd in het wedstrijdsecretariaat van het sportcentrum en zal vanuit daar alle voorbereidingen treffen om er een onvergetelijk evenement van te maken ter ere van de honderdste verjaardag van Wageningen University.

Sports Centre De Bongerd (SCB) is hét sportcentrum voor studenten en medewerkers van Wageningen University & Research. SCB stimuleert verantwoord sporten en bewegen voor studenten en medewerkers. Het biedt een sportprogramma van hoge kwaliteit met een breed sport- en activiteitsaanbod van in- en outdoor-faciliteiten op topniveau. Alle studenten en medewerkers van Wageningen University & Research kunnen tegen gereduceerde prijzen bij het SCB sporten en bewegen.

In 2017 is er een start gemaakt met twee projecten die gericht zijn tegen het zitten: *Sit less, feel better*. Voor studenten is het project 'Bottoms Up' geïntroduceerd dat docenten voorziet van PowerPoint-presentaties en filmpjes met een aantal eenvoudige bewegingsvormen om colleges voor maximaal twee minuten te onderbreken. Voor medewerkers is het project PauseXpress opgestart. Instructeurs van het SCB instrueren afdelingen hoe ze met een aangeleverde box met (sport-) materiaal zelfstandig oefeningen van maximaal tien minuten kunnen uitvoeren om daarmee klachten van armen, nek en schouder te voorkomen. In de accommodatie zijn in 2017 kleedkamers gerenoveerd; alle zestien kleedkamers voldoen nu aan de eisen van deze tijd.

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 vanwege overmacht, topsport en erkende bestuursactiviteiten)
2. WU-studiefinanciering voor studenten in de tweejarige masteropleidingen Social Sciences (MCS, MDR, MID en MME) met recht op Nederlandse studiefinanciering
3. het Wageningen University Fellowship Programme: beurzen/waivers voor niet-EER-studenten
4. het Sociaal Noodfonds.

In 2017 hebben van de *FOS-regeling* 556 studenten gebruik gemaakt: 444 (waaronder 12 niet-EER studenten) op grond van erkende bestuursactiviteiten en topsport (incl. medezeggenschap) en 112 op grond van medische/psychische/onderwijskundige overmacht (waaronder 7 niet-EER studenten). In de eerste categorie ging het om in totaal 1.911 FOS-maanden, ter waarde van € 703.689. Voor FOS bij overmacht ging het in totaal om 245 maanden ter waarde van € 99.045. Het percentage studenten dat vanwege overmacht voor FOS-compensatie in aanmerking kwam, was 20%, tegen 21% in 2016 en 20% in 2015.

Van de regeling *Extra studiefinanciering voor studenten in de tweejarige masteropleidingen Social Sciences aan Wageningen University* hebben in 2017 137 EER-studenten gebruik gemaakt voor een totaal bedrag € 507.964. Niet-EER studenten hebben er geen gebruik van gemaakt. Voorwaarde om in aanmerking te komen voor de regeling is het recht op Nederlandse studiefinanciering, hetgeen voor niet-EER-studenten alleen onder heel speciale omstandigheden het geval is (bv. vluchteling-studenten).

Voor het *Wageningen University Fellowship Programme (WUFP)* komen alleen niet-EER studenten in aanmerking. In 2017 ging het om 23 beurzen ter grootte van maximaal het instellingscollegegeld voor excellente studenten met een totale waarde van € 371.450, en tweehonderd *tuition fee waivers* ter grootte van maximaal het instellingscollegegeld op grond van institutionele samenwerking of afspraken met donoren met een totale waarde van € 347.532.

Uit het *Sociaal Noodfonds* is in 2017 één student ondersteund met een tegemoetkoming voor onvoorziene, eenmalige, de student niet aan te rekenen onkosten. Het betrof een bedrag van € 621 voor een niet-EER student.

2.4.6.6 Internationale uitwisseling

De mogelijkheid tot internationale uitwisseling is ook in 2017 met succes actief gepromoot onder studenten van Wageningen University. Exchange is van toegevoegde waarde, omdat we studenten ontvangen van gerenommeerde partners uit landen die anders niet zo snel bij ons zouden komen studeren en om onze studenten de mogelijkheid te kunnen bieden om bij gerenommeerde internationale instellingen te gaan studeren. In 2017 heeft de Nuffic-audit plaatsgevonden van het Erasmus+ programma over het jaar 2015-2016. Het resultaat was zeer positief voor WU.

Het aantal uitgaande studenten is 525 in het studiejaar 2017-2018: 427 met een Erasmusbeurs binnen Europa (329 voor studie en 98 voor stage), 92 voor studie buiten Europa en 6 in Zwitserland met een beurs vanuit Zwitserland. Het aantal inkomende studenten is stabiel, echter met 323 wel iets lager dan verwacht. Het vermoeden is dat dit mede komt door het tekort aan huisvesting voor Europese exchange-studenten. Voor 2018-2019 hebben zich 535 WU-studenten aangemeld om mee te doen met de selectie (peildatum 5 februari 2018).

Er is een aantal nieuwe overeenkomsten met topuniversiteiten gesloten om te kunnen voldoen aan de behoefte aan uitwisselingsmogelijkheden, o.a. met universiteiten in het Verenigd Koninkrijk (Sheffield, Stirling en Reading), Iowa State University, Victoria University of Wellington, University of Melbourne en Sydney. Ook zijn er in 2017 overeenkomsten geëindigd.

De inkomende studenten waren over het algemeen van een goed niveau (kwaliteit, inhoudelijke aansluiting) en behalen goede studieresultaten. Ze zijn een welkome aanvulling op de diversiteit van nationaliteiten in Wageningen en dragen bij aan het internationale karakter van ons onderwijs. De inkomende exchange-studenten hebben deelgenomen aan de voor hen bedoelde reguliere activiteiten

zoals de Algemene Introductie Dagen (AID) en activiteiten van studentenorganisaties IxESN en ISOW. De aankomst van de studenten verloopt soepel. Ze zijn zeer te spreken over de persoonlijke begeleiding door Exchangecoördinatoren en over de vorm en inhoud van het onderwijs. Sommige studenten stromen na hun uitwisselingsperiode door in de reguliere opleidingen van WUR.

Huisvesting was in dit verslagjaar echt een issue: vanwege de krapte op de kamermarkt heeft een aantal inkomende exchange-studenten hun exchange naar Wageningen af moeten blazen. De beschikbare plekken zijn alleen toegewezen aan studenten vanuit de niet-EU partneruniversiteiten, zodat de studenten van partneruniversiteiten binnen Europa niet meer aan bod kwamen. Dit kan de samenwerking in de nabije toekomst flink onder druk zetten.

2.4.6.7 Medezeggenschap studenten

Studenten van Wageningen University hebben binnen de universiteit medezeggenschap op verschillende niveaus. In de opleidingscommissies, de Programme Board (over inhoud en kwaliteit van de opleidingen) en op centraal niveau in de gezamenlijke vergadering (GV) en de studentenraad (SR).

De studentenraad bestaat uit twaalf full time 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 2017 op de agenda van de studentenraad stonden, zijn het verlengde collegerooster (EDS), het besluit om internationale bachelorprogramma's gefaseerd in te voeren, de gevolgen van de groei van de universiteit voor student en medewerker en de WU-begroting 2018 met speciale aandacht voor de investeringen volgend uit de wijziging van de studiefinanciering (invoering leenstelsel). De opkomst bij de verkiezingen in 2017 was 40,8%, hoger dan in 2016 (39,6%).

2.4.6.8 Beroep en bezwaar

In 2017 heeft de Geschillenadviescommissie (GAC) van Wageningen University negentien bezwaarschriften ontvangen. Zeven maal werd bezwaar gemaakt tegen de afwijzing van een aanvraag van een studiebeurs. Vijf bezwaren waren gericht tegen een beslissing op grond van het Inschrijfbesluit, en drie tegen een beslissing op grond van de Regeling Financiële Ondersteuning Studenten. De overige bezwaren waren gericht tegen respectievelijk een beslissing op grond van de regeling 'Extra WU Study Financing for students in Master programmes in Social Sciences', een maatregel wegens fraude met een beurs, een ordemaatregel en een ontzegging van de toegang tot de gebouwen en terreinen van de universiteit.

In veertien zaken hoefde de GAC geen advies uit te brengen aan het CvB – achtmaal omdat het CvB aan het bezwaar tegemoetkwam, en zesmaal omdat belanghebbende zich na een schriftelijke toelichting alsnog bij de bestreden beslissing neerlegde.

In twee zaken heeft de GAC het CvB geadviseerd om het bezwaar kennelijk niet-ontvankelijk te verklaren wegens niet-verschoonbare termijnoverschrijding, en is afgezien van het horen van belanghebbende. In drie zaken heeft de GAC partijen gehoord. In één zaak hebben partijen na de hoorzitting alsnog een minnelijke schikking getroffen. In de andere twee zaken heeft de GAC het CvB eenmaal geadviseerd om het bezwaar gegrond te verklaren, en eenmaal om het bezwaar ongegrond te verklaren.

In 2017 zijn bij het College van Beroep voor de Examens (CBE) van Wageningen University zevenentwintig beroepschriften ingediend. Achttien beroepen waren gericht tegen een bindend negatief studieadvies. In zestien van deze zaken hebben partijen een minnelijke schikking getroffen en is het CBE om die reden niet toegekomen aan een inhoudelijke behandeling. In twee zaken heeft het CBE, na de student en de examencommissie te hebben gehoord, het beroep ongegrond verklaard. Van de overige negen beroepen waren er vier gericht tegen een beslissing om appellant niet toe te laten tot een MSc-opleiding. Tweemaal werd beroep ingesteld tegen een beoordeling, en eenmaal tegen een weigering om een beoordeling te geven. De twee overige beroepen betroffen een weigering om een vrijstelling te verlenen respectievelijk een weigering om het predicaat 'cum laude' toe te kennen. In één zaak is het beroep door het CBE niet-ontvankelijk verklaard wegens niet-verschoonbare termijnoverschrijding, en is afgezien van het horen van appellant. In de acht andere zaken is het CBE evenmin toegekomen aan een inhoudelijke behandeling, viermaal omdat appellant zich na een schriftelijke of mondelinge toelichting alsnog bij de bestreden beslissing heeft neergelegd, en viermaal omdat partijen een minnelijke schikking hebben getroffen.

2.4.7 Alumni

In 2017 had Wageningen University een netwerk van 45.000 alumni: afgestudeerden en gepromoveerden, verspreid over ongeveer honderdvijftig landen. De alumni worden via social media, de LinkedIn community, www.wageningenur.nl/alumni, digitale nieuwsbrieven en het in 2017 gelanceerde online engagement platform 'WUR Connect' op de hoogte gehouden van relevante ontwikkelingen binnen Wageningen University & Research en het Wageningse domein. Eind december telde WUR Connect 7100 leden. De WUR Connect app is in 2017 750 keer gedownload.

Er vinden alumnibijeenkomsten plaats in binnen- en buitenland. In 2017 o.a. in China, Ethiopië, Indonesië, Singapore, Columbia, België en de VS, soms samen met ambassades en/of Nuffic. In de aanloop naar de wereldwijde alumni dag op 23 juni 2018 zijn met vele landen de banden met betrokken alumni en ambassades aangehaald en versterkt. In o.a. Japan, Mexico, Ecuador, Australië, Brazilië en Frankrijk is een start gemaakt met een (informeel) alumni netwerk.

Het Nederlandse alumninetwerk *Wageningen Ambassadors* bestaat uit 43 vooraanstaande alumni die Wageningen University & Research een warm hart toedragen; kopstukken binnen het bedrijfsleven, kennisinstellingen, niet-gouvernementele organisaties (NGO's) en de overheid. Met de inzet van hun netwerk, ervaring en financiële middelen dragen ze bij aan de verbinding tussen Wageningen University & Research en de samenleving. In 2017 zijn drie nieuwe 'ambassadors' verwelkomd. Er zijn acht projecten ondersteund, waaronder de voorbereiding van festiviteiten rondom honderd jaar Wageningen University, de ontwikkeling van *executive education* door Wageningen Academy, *branding WUR* en *skills training* voor Nederlandse WU-studenten (pilot).

Alumni doneren aan het University Fund Wageningen, met als doel de groei en bloei van Wageningen University te bevorderen. De donateurs hebben het onder andere mogelijk gemaakt dat twintig studenten uit ontwikkelingslanden in Wageningen konden studeren en dat internationale activiteiten van Wageningse studenten zijn gesteund. Het crowd funding platform heeft voor vier projecten ruim € 41.500 aan donaties opgehaald, ook onder niet-alumni die zich betrokken voelden bij een onderzoekproject. De donateurs hebben in 2017 geld bijeen gebracht voor bijzondere projecten in het kader van het honderdjarig bestaan van de universiteit. Job Cohen, voorzitter van de raad van toezicht van WUR, deed de eerste donatie tijdens de 99ste Dië Natalis.

Het Anne van den Ban Fonds bestond 25 jaar en dat is gevierd met een speciale donateurs-bijeenkomst. Het fonds was dit jaar tevens het goede doel tijdens de Algemene Introductie Dagen van nieuwe studenten van Wageningen University.

2.4.8 Vooruitblik

Groei studentenaantallen

De studentenaantallen van Wageningen University stijgen al jaren achtereenvolgend, wat onder andere knelpunten oplevert in de beschikbare onderwijsruimten. Er is permanente aandacht voor efficiënt roosteren en het daarmee verhogen van de bezettingsgraad van onderwijsruimten. Met onder meer wifi-metingen wordt gemonitord of onderwijsruimten ook daadwerkelijk benut worden in overeenstemming met het rooster.

Om de beschikbaarheid van onderwijsruimten te vergroten heeft in periode 1 en 2 van het studiejaar 2016/2017 de pilot Avondonderwijs plaatsgevonden. Met avondonderwijs kan meer onderwijs worden verzorgd in de bestaande gebouwen. Het is wel ingrijpend voor zowel studenten als docenten; daarom zijn de ervaringen gemonitord via enquêtes. De uitkomsten daarvan zijn in het voorjaar van 2017 gerapporteerd en hebben geresulteerd in de invoering van het Extended Daytime Schedule' per september 2018. Ook onderwijsvernieuwing kan in sommige gevallen tot efficiënter ruimtegebruik leiden, bijvoorbeeld door meer online onderwijs te introduceren zodat het onderwijs minder afhankelijk wordt van tijd en plaats. Voorbereidingen zijn getroffen voor het project Bring Your Own Device (BYOD), waarbij iedere student over een laptop beschikt. Dat maakt het mogelijk flexibeler om te gaan met onderwijsruimtes.

Groei in studentenaantallen leidt ook tot een toename van de werkdruk bij docenten. In 2017 is een plan van aanpak gemaakt in overleg met de medezeggenschap en vakbonden om de werkdruk bij docenten beheersbaar te houden. Dit plan zal in 2018 worden uitgevoerd.

Internationalisering

In 2017 is de implementatie voorbereid van het principebesluit uit 2016 dat Wageningen University met ingang van 2018 een aantal bacheloropleidingen volledig in het Engels gaat aanbieden. Dit past bij het internationale werkveld en profiel van de universiteit. Ook in de bachelorfase wordt hiermee de *international classroom* gerealiseerd.

In het verslagjaar is bovendien een pilot gestart om vluchtelingstudenten toegang te geven tot onderdelen van ons onderwijs. We streven naar een toename van het aantal statushouders dat via de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF bij ons studeert.

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 onderzoekscholen die zijn samengebracht in een overkoepelend orgaan, Wageningen Graduate Schools:

- Experimental Plant Sciences (EPS; in feite een landelijke onderzoekschool)
- 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, Agrobiotechnology and Health Sciences (in feite een landelijke onderzoekschool)
- Wageningen Institute of Animal Sciences (WIAS)
- Wageningen Institute for Environment and Climate Research (WIMEK; onderdeel van de landelijke onderzoekschool SENSE).

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

- Research School for Resource Studies for Development (CERES)
- 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)
- Graduate Research School of Science, Technology and Modern Culture (WTMC)
- Interuniversity Centre for Educational Research (ICO)
- Nederlands Instituut voor Onderzoek in de Katalyse (NIOK).

De onderzoekscholen hebben vier hoofdtaken. In de eerste plaats coördineren ze een samenhangend onderzoekprogramma voor de universiteit binnen de missie van de onderzoekschool. In de tweede plaats zorgen ze voor het bewaken, volgen en stimuleren van de kwaliteit en de voortgang van academisch onderzoek (promovendi, postdocs en onderzoekers). In de derde plaats ontwikkelen, faciliteren en coördineren ze het postdoctoraal onderwijs. En ten slotte organiseren ze cursussen per discipline.

Binnen het onderzoek van stichting **Wageningen Research**⁴ (WR) kan onderscheid worden gemaakt tussen kennisbasisonderzoek (KB), beleidsondersteunend onderzoek (BO), wettelijke onderzoektaken (WOT) en onderzoek binnen de topsectoren.

⁴ Wageningen Research: het voormalige DLO.

Het **kennisbasisonderzoek** wordt voor een belangrijk deel uitgevoerd binnen de WR-thema's. Deze zijn in 2015 opnieuw gedefinieerd. Ze worden gefinancierd vanuit de kennisbasismiddelen. De programma's van het beleidsondersteunend onderzoek, de wettelijke onderzoektaken, het topsectorenonderzoek en het *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 methodologies⁵
- Social innovation for value creation

Daarnaast heeft Wageningen University & Research besloten in een aantal onderzoekthema's extra te investeren. Hiervoor worden strategische middelen van Wageningen University, kennisbasismiddelen van WR 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 en platteland en Agro.

De uitvoering van de **Wettelijke Onderzoektaken** 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) voort bij het uitvoeren van projecten en programma's.

2.5.2 Internationaal

Om de kwaliteit en kwantiteit van de internationale portfolio te verhogen, heeft WUR regio-accountmanagers in dienst voor Europa, Afrika, Azië (buiten China), China en Latijns Amerika. Binnen deze gebieden richten de accountmanagers zich op de landen of regio's die voor WUR het meest relevant zijn.

Europa is voor WUR speciaal van belang omdat een fors deel van de onderzoeksmiddelen via Brussel verdeeld wordt. WUR zet zich in om onderzoekers zo goed mogelijk te assisteren bij het verwerven van die middelen, met name die afkomstig van het Directoraat-Generaal Research and Innovation (DG-RTD) (Horizon 2020-middelen). Daarnaast denkt WUR mee met partijen in Brussel om de onderzoeksvragen en -uitdagingen zo goed mogelijk te formuleren. In 2017 heeft dat onder meer geleid tot de tweede 'Mansholtlezing' in Brussel, verzorgd door Louise Fresco. Deze lezing, met als

⁵ Het WR-thema Big Data, technologies and methodologies ontvangt naast kennisbasis (KB)-middelen ook R&D-middelen.

thema Food Transition, beoogt bij te dragen aan de gedachtenvorming in Brussel over dit onderwerp. WUR is ook actief betrokken bij de Joint Programming Initiatives (JPIs) die tot doel hebben het nationale onderzoeksbeleid binnen de EU op elkaar af te stemmen om zo een hogere efficiëntie te bereiken. Met name binnen het JPI FACCE, gericht op landbouw, voedselzekerheid en klimaatverandering, is WUR actief, samen met het ministerie van LNV.

In Afrika zijn in 2017 veel activiteiten ontwikkeld, bijvoorbeeld in Ethiopië. In dat land verzorgt WUR op verzoek van de Nederlandse ambassade in nauwe afstemming met de lokale overheden en de Wereldbank een programma (BENEFIT) gericht op het versterken van de agro-sector. BENEFIT draait al enkele jaren, maar is in 2017 uitgebreid met een nieuwe activiteit gericht op de arme regio's. Dat onderstreept het algemene beeld dat BENEFIT een programma is dat het verschil in de regio kan maken.

China is van groot (potentieel) belang voor WUR. Hoewel er al veel gebeurt, heeft de Chinese markt nog veel onbenutte mogelijkheden. WUR heeft daarom besloten de mogelijkheden te onderzoeken om het 'China Office' uit te breiden dat ten behoeve van WUR in China opereert. Een eerste *business case* die daarvoor is opgesteld, is in principe positief beoordeeld en zal in 2018 verder worden uitgewerkt.

In Azië zijn in veel landen activiteiten ontwikkeld, waaronder Japan en Zuid-Korea. Beide landen zijn gericht op het versterken en verbeteren van hun productiesystemen. In Japan betreft dat zowel overheden als bedrijven. Speciale aandacht verdient de invulling van een MoU die WUR met de National Agriculture & Food Organization (NARO) in Japan heeft getekend. Onderdeel van de samenwerking is het detacheren van een medewerker van NARO bij WUR, wat in 2018 gestalte zal krijgen. Een dergelijke detachering is er al met Zuid-Korea. Dat leidt tot intensievere contacten met Zuid-Korea, een groter aantal bezoeken uit dat land en een toename van het aantal gezamenlijke onderzoekprojecten.

In Latijns-Amerika zijn Brazilië en Chili de prioriteitslanden, maar in 2017 is ook speciaal aandacht besteed aan Colombia. Na het ondertekenen van de vrede door de overheid en de guerillabeweging FARC is het versterken van rurale gebieden een hoge prioriteit geworden. In nauwe samenspraak met de ambassade bekijkt WUR welke kennis daarvoor ingezet of ontwikkeld zou moeten worden.

2.5.3 Resultaten

Academische prijzen

De toekenning van zes Veni- en twee Vidi-beurzen in 2017 bracht het totale aantal laureaten sinds het begin van de vernieuwingsimpuls in 2002 op 83 Veni's, 40 Vidi's en negen Vici's. Sinds het instellen van de ERC-grants door de European Research Council in 2007 zijn zes ERC Starting Grants en acht ERC Advanced Grants aan Wageningse onderzoekers toegekend. In 2013 werd de ERC Consolidator Grant ingesteld. Daarvan zijn er inmiddels vier aan Wageningse onderzoekers toegekend.

Promoties

De onderzoekscholen 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 van elders uit Europa aan de in Wageningen aangeboden cursussen.

Het aantal promovendi bedroeg eind 2017 ruim 1.900. De meeste promovendi zijn aangesloten bij de Wageningse onderzoekscholen EPS (223), WASS (416), PE&RC (369), VLAG (432), WIAS (185) en WIMEK (353)⁶; de overige zes bij onderzoekscholen met penvoerderschap elders.

In 2017 was er één promotie minder dan in het voorgaande kalenderjaar: 295 tegen 296. Van de 295 promoties in 2017 zijn er vier zogenaamde joint promoties, waarbij ook een partneruniversiteit is betrokken en waarvan de promotieceremonie niet in Wageningen heeft plaatsgevonden.

⁶ Aantal promovendi per onderzoeksschool betreft de stand op 31-12-2016.

Onder de 295 promovendi waren 150 vrouwen (51%). De vooropleiding (doctoraal, master) vond bij 123 promovendi buiten Nederland plaats. De nieuwe doctor had in 176 gevallen (60%) niet de Nederlandse nationaliteit. Het percentage promovendi met een succesvol afgerond Training & Supervision Plan (TSP) is iets lager dan in 2017, namelijk 92% in plaats van 96% in 2016.

Topsectoren

Binnen de topsector Agri & Food heeft het Topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI) Agri & Food in 2017 43 nieuwe publiek-private samenwerkingen (PPS-en) gehonoreerd (ter grootte van € 11,0 mln.⁷), zeven nieuwe MIPS (€ 2,3 mln.⁷) en 22 nieuwe EU-cofinancieringsprojecten (€ 1,5 mln.⁷). Binnen de topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen ging het om circa 37 PPS-en (€ 5,6 mln.⁷) en daarnaast acht EU-cofinancieringsvoorstellen (€ 0,6 mln.⁷) en één nieuw PPS-voorstel binnen NWO (€ 0,02 mln.⁷). Stichting WR neemt in deze PPS-en deel met middelen van het ministerie van EZ; het bedrijfsleven levert een financiële bijdrage van 50% (in een combinatie van cash en natura).

2.5.4 Kwaliteitszorg

De onderzoekswisitaties 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 onderzoekscholen van de commissie de aanbeveling gekregen hun activiteiten als geaccrediteerde onderzoeksschool voort te zetten. Reeds in 2015 heeft deze beoordeling van de onderzoekscholen plaatsgevonden, waarbij zowel het functioneren van de onderzoekscholen 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 onderzoekscholen ([EPS](#), [PE&RC](#), [VLAG](#), [WASS](#), [WIAS](#), [WIMEK](#)). In 2017 is de voorbereiding van de mid-termvisitatie aan de orde geweest. Hiertoe streven de onderzoekscholen niet langer naar een review van hun kleinste cluster, de leerstoelgroep, maar worden grotere clusters gevormd die een gezamenlijk strategie ontwikkelen en als groter cluster meer impact kunnen genereren. De mid-termvisitatie van 2018 zal hiervoor als pilot fungeren.

De verplichting om de onderzoeksinstituten van stichting WR periodiek wetenschappelijk te laten beoordelen, is opgenomen in de Regeling subsidie stichting Wageningen Research en is onderdeel van de afspraken tussen het ministerie van EZ en stichting WR⁸. In het kader van deze regeling is in oktober 2017 Wageningen Plant Research gevisiteerd met een zeer bevredigend resultaat. De commissie spreekt daarbij haar zorg uit over de leeftijdsverdeling van het personeelsbestand. Het rapport is openbaar en is samen met een bestuurlijke reactie op de aanbevelingen naar de ministeries van EZ en LNV gezonden.

In 2016 is bovendien een totale beoordeling van alle TO2-instituten uitgevoerd. Hierbij is WR als geheel gevisiteerd volgens een protocol (EMTO) dat speciaal hiervoor ontwikkeld werd door het Rathenau Instituut. Diverse onafhankelijke commissies hebben volgens de richtlijnen van dit protocol de zes TO2-instituten gevisiteerd en het eindrapport is begin 2017 gepresenteerd aan de bestuurders van de TO2-instelling en de minister van EZ. De resultaten hiervan waren bevredigend met als belangrijkste aandachtspunt de beschikbaarheid van voldoende budget van het ministerie voor de instandhouding van de gevraagde strategische expertise. Ook hierop heeft de raad van bestuur van WUR een formele reactie gestuurd aan het ministerie.

⁷ Inclusief btw

⁸ Bij de vorming van het kabinet-Rutte III in oktober 2017 werd het ministerie van Economische Zaken (EZ) opgeheven; de taken van dit ministerie werden ondergebracht in de nieuwe ministeries van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). De Subsidieregeling WR/DLO wordt overigens per 1 april 2018 vervangen door de Subsidieregeling instituten voor toegepast onderzoek. Daarbij vervalt de beoordelingsverplichting uit de DLO-subsidieregeling, WUR zal daarom een eigen procedure voor de visitatie van WR-instituten opstellen.

2.5.5 Financiering

2.5.5.1 Wageningen University

Het onderzoek binnen Wageningen University wordt gefinancierd vanuit zowel de eerste als de tweede en derde geldstroom. De omvang van de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek was in 2017 € 227,3 mln. Daarnaast zijn doelsubsidies van de ministeries van EZ en OCW ter waarde van € 1,1 mln. ontvangen. Het tweedegeldstroomonderzoek, waarvan de financiering voor het merendeel afkomstig is van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), beliep in het verslagjaar € 27,3 mln. Het derdegeldstroomonderzoek had een omvang van € 59,1 mln. Hiervan had ca. € 39,1 mln. betrekking op contractresearch, € 1,1 mln. op topsectoren en € 18,9 mln. op cofinanciering en subsidiemarkt.

De onderzoekscholen hadden in 2017 de beschikking over € 2,4 mln. aan eigen middelen voor de aanstelling van promovendi en postdocs. Enkele onderzoekscholen 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 en cofinanciering van vervolgrondes in het NWO Graduate Programma 'nieuwe stijl' waarvan NWO alleen de eerste ronde financiert.

2.5.5.2 Wageningen Research

Van de onderzoekfinanciering bij Wageningen Research is € 13,6 mln. afkomstig uit Kennisbasis van het ministerie van EZ, € 63,8 mln. uit programmafinanciering EZ (BO en WOT), € 1,4 mln. uit de tweede geldstroom vanuit NWO, € 25,8 mln. uit de cofinanciering- en subsidiemarkt (w.o. EU), € 57,2 mln. uit de Topsectoren en € 94,5 mln. uit de bilaterale markt/contractresearch (w.o. bedrijfsleven en EZ).

2.5.6 Vooruitblik

De kwaliteit van ons onderzoek zorgt voor een goede uitgangspositie. We streven ernaar aan onze sterke punten vast te houden, bijvoorbeeld de goede verbinding met belangrijke opdrachtgevers en partners zoals de overheid, de Europese Unie (EU) en het bedrijfsleven, de aansluiting tussen fundamenteel en toegepast onderzoek en de gerichtheid op actuele en relevante onderzoeksthema's. Deze relaties blijven we ontwikkelen en professionaliseren.

In 2015 zijn we begonnen met de uitvoering van de plannen zoals die zijn beschreven in het Strategisch Plan voor de periode 2015-2018. Dat moet leiden tot een betere samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de organisatie (*One Wageningen*) en tot onderzoeksthema's die kennisgebieden combineren en de organisatie voorbereiden op toekomstige kennisvragen. Het komende jaar is het laatste van de strategisch-planperiode, en zal in het teken staan van een synthese van de onderzoekresultaten en een bestendiging van de ontstane netwerken.

De maatschappij vraagt meer dan vroeger om contact en uitwisseling met de universiteit en onderzoekinstellingen. Wageningen University & Research laat dat meewegen in richting en inhoud van zijn wetenschap, en brengt zijn onderzoek sterker tot waarde in toepassingen en vernieuwing.

2.6 Waardecreatie

Door onze wereldwijde toppositie als kennisinstelling op het gebied van gezonde voeding en leefomgeving, hebben wij een des te grotere verantwoordelijkheid om de door ons ontwikkelde kennis tot expressie en toepassing te brengen in de samenleving. Daarom delen we onze kennis en infrastructuur en maken we die nuttig inzetbaar voor de cruciale maatschappelijke uitdagingen op onze kennisdomeinen. Door toepassing krijgt onze kennis economische en maatschappelijke meerwaarde (impact).

Waardecreatie is één van de drie pijlers van Wageningen University & Research, naast onderwijs en onderzoek. Om die te realiseren moet meer nadruk worden gelegd op toegevoegde waarde, klantgerichtheid en nieuwe verdienmodellen. In 2017 heeft de raad van bestuur een nieuwe stafafdeling Corporate Value Creation gevormd die, in samenwerking met de Science Groups (WU en WR) en andere stafafdelingen, de waardecreatie binnen de WUR-organisatie op een hoger plan zal brengen. Deze nieuwe afdeling 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 onderzoekfaciliteiten en stimuleren van de *local buzz*. De afdeling werkt vanuit de One Wageningen aanpak en omvat circa 17 fte.

De afgelopen jaren staat het zichtbaar maken van impact en waardecreatie steeds hoger op de politieke agenda. Als kennisinstelling verantwoorden we onze activiteiten op het gebied van waardecreatie aan verschillende instanties, zowel overheden als private partijen en in de media. In VSNU-verband zijn bijvoorbeeld [kwantificeerbare valorisatie-indicatoren](#) opgesteld, die een maat zijn voor de output van het hele spectrum van valorisatie. De output is zichtbaar in de breedte van de WUR-activiteiten; van onze afgestudeerden tot spin-offs en van IP-aanvragen tot bijscholing van VWO-docenten. Anders dan de VSNU richt de tweejaarlijkse Elsevier Science Works-Impact Ranglijst zich meer op maatschappelijke doorwerking via vier aandachtsvelden Samenwerkend, Ondernemend, Communicerend en Maatschappelijk universiteit. NWO en KNAW onderzoeken ook mogelijkheden om de meting van de maatschappelijke impact te verbeteren. Naast kwantificeerbare indicatoren voor het meten van output zijn ook *narratives* belangrijk voor het duiden van langetermijnpact. In dit verslag identificeren we – kijkend naar voornoemde aanpakken – een aantal velden, waarop we onze inspanningen op valorisatie resultaten zichtbaar maken:

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

Voor meer detailinformatie over de valorisatieoutput verwijzen we naar bijlage 4 met de VSNU-indicatoren, voortkomend uit het hoofdlijnenakkoord tussen de VSNU en de staatssecretaris van OCW.

2.6.1 Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners

Onze kennis draagt belangrijk bij aan innovatie en vooruitgang. Onze 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. WUR werkt daarbij samen met bedrijven, overheid, NGO's en andere wetenschappelijke instellingen. Door in de pre-concurrentiële fase samen te werken met verschillende partners en de onderzoekcapaciteit 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 langetermijndoel 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.

In de tweejaarlijkse Elsevier Science Works-Impact Ranglijst is WU in 2017 als best samenwerkende universiteit en als tweede meest impactvolle universiteit in Nederland genoemd.

2.6.1.1 Co-creatie en 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. WUR heeft jarenlang ervaring op dit gebied en heeft bijgedragen aan de oprichting van grote consortia. In 2017 voerde 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 nam 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 Wetsus, The Sustainability Consortium (opstellen duurzaamheidsrichtlijnen voor bedrijfsinkopers), BaSyC (Building a Synthetic Cell) en NanoNextNL. Een veelbelovend consortium in opbouw is High Tech to Feed the World, een cross-over programma tussen de topsectoren High Tech Systems & Materials (HTSM) (en ICT) aan de ene kant en Agri & Food (A&F) en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (T&U) aan de andere kant.

In 2017 is WUR gestart met RAM-teams (Relatie Account Management) voor dertien grote accounts. De wens is om onze partners beter te bedienen vanuit de One Wageningen-aanpak. Het gaat om multinationals, landen en institutionele opdrachtgevers in binnen- en buitenland.

Om nieuwe creatieve oplossingen voor de praktijk te helpen bedenken, organiseert WUR Hackatons, waarin studenten, sectordeskundigen en belangstellenden samen aan nieuwe inzichten en concepten werken. In 2017 was bijvoorbeeld ASG betrokken bij meerdere hackathons, met steeds de gecombineerde inzet van deskundigen en ICT/data experts. Zo leverde de organisatie en deelname aan de 'mest-hackathon' op Dairy Campus niet alleen winnaars op de dag op, maar nadien is ook het project Bemestwijs gevormd, terwijl 'MaxiMi' als innovatief concept voor nieuw mestbeleid wordt uitgewerkt voor een meerjarig programma.

Een andere creatieve aanpak is de 'inside out, outside in'-aanpak van ESG voor de valorisatie van bestaande kennis en producten. ESG heeft een Science Exchange programma opgezet om onderzoekers te laten nadenken over de commerciële of maatschappelijke waarde van hun kennis. Aan het eind van een energieke tweedaagse mochten twee teams een prijs in ontvangst nemen om met behulp van StartLife hun product door te ontwikkelen: Boomplatform 2.0 en Climate Services 4 Agri.

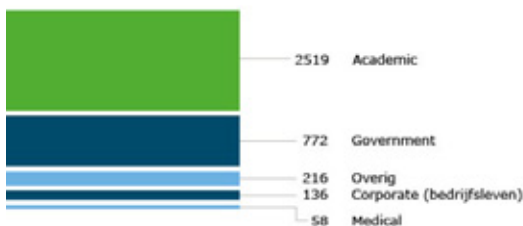
In 4TU-verband wordt er gewerkt aan een nauwere onderlinge samenwerking rond valorisatie. Omdat de andere TU's en WUR elkaar aanvullen zijn er goede kansen voor innovatie. Er is gewerkt aan een onderzoekprogramma vanuit de 4TU's en het bedrijfsleven, waarin promovendi vanuit de diverse disciplines samenwerken. De 4TU's werken 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 het high tech seed fund Innovation Industries. Ook op terreinen als Student Challenges en gezamenlijke PR-activiteiten wordt samengewerkt in 4TU verband.

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 2017 met € 15,5 miljoen gelijk gebleven ten opzichte van 2016. De omzet van Wageningen Research in EU-subsidieprogramma's bedroeg in 2017 € 21.7 mln., tegen € 22.2 mln. in 2016. Zie ook tabel B4.15 in bijlage 4.

Onderzoekprojecten in co-creatie met stakeholders leiden vaak ook tot gezamenlijke publicaties in wetenschappelijke tijdschriften en vakbladen (tabel B4.17 in bijlage 4). In figuur 2.4 is te zien dat de hoofdmoot van de co-publicaties met andere academia plaatsvindt en circa een derde met overheden en bedrijfsleven (donkerblauw).

Co-publicaties 2017

Aantal gezamenlijke publicaties* (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 2.4 Aantal co-publicaties van WUR met partners in 2017

2.6.1.2 Beschermen en overdragen van intellectueel eigendom (tech transfer) en innoverend vermogen

Wageningen University & Research claimt soms het intellectueel eigendom van haar uitvindingen. 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 leiden. Wageningen University & Research heeft 139 octrooiaanvragen in zijn portfolio, en 104 verleende licenties op octrooien, rassen, modellen of materialen. In het jaar 2017 zijn tien nieuwe octrooiaanvragen ingediend, waarvan zes door WU en vier door WR (zie tabel 2.1 in bijlage 4). Dit aantal is aanmerkelijk lager dan voorgaande jaren (ca. twintig per jaar). Hoewel het aantal van jaar tot jaar fluctueert, vergt het extra aandacht. Ons beleid is gericht op het zo breed mogelijk verspreiden van kennis door in de eerste dertig maanden na aanvraag te zoeken naar partijen die het octrooi willen benutten. De kennis wordt ook in deze periode openbaar gemaakt.

Circa 90% van de octrooiaanvragen van Wageningen Research ouder dan dertig maanden wordt benut via licenties, spin-offs of publiek-privaat gefinancierde onderzoeksprojecten. Van de overige aanvragen neemt Wageningen Research het risico en de kosten voor eigen rekening, meestal omdat er een potentiële partner in zicht is.

De omzet in bilateraal onderzoek met 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 2017 een omvang van € 15,0 mln. tegen € 15,1 mln. in 2016. De omzet van Wageningen Research in bilateraal onderzoek voor bedrijfsleven bestond in 2017 voor € 42,7 mln. uit door het bedrijfsleven gefinancierd contractonderzoek, tegen € 42,2 mln. in 2016. De groei volgt uit het toenemend gebruik van de TKI-toeslag. Zie ook tabel B4.14 in bijlage 4.

2.6.1.3 Kennis voor overheidsbeleid, wet- en regelgeving

Een belangrijk deel van het onderzoek van onze WR-instituten wordt gedaan in opdracht van de Nederlandse en Europese overheid. We voeren Wettelijke Onderzoektaken uit op de terreinen van besmettelijke dierziektes, voedselveiligheid, economische informatie, visserijbeheer, genetische bronnen en natuur. Ons beleidsondersteunend en wetenschappelijk onderzoek vormt de basis voor overheidsbeleid, wetten en regels op ons domein, om de gezondheid van mens en dier te beschermen, om de export te bevorderen en om een vitale natuur te behouden. In de wettelijke onderzoektaken en het beleidsondersteunend onderzoek leveren we een concrete bijdrage aan de maatschappij. De kennis wordt ontsloten via KennisOnline.

Een voorbeeld van onderzoek in opdracht van het ministerie van EZ is onderzoek naar het verminderen van antibioticagebruik in de dierhouderij. Voor diverse diersoorten zijn adviezen geformuleerd, die dierhouders concreet helpen om het antibioticagebruik te verlagen.

Een ander voorbeeld is het onderzoek in het kader van Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) en het doorrekenen van beleidsopties om na te gaan welke optie voor Nederland de beste is, gegeven de

mogelijk uiteenlopende belangen van de landbouwsector (en van sectoren binnen de landbouw) en de maatschappij in den brede (natuur, landschap, milieu). Onderzoek naar de mogelijkheid om betalingen in het kader van het GLB gericht in te zetten voor maatschappelijke doelen als landschap, milieu of natuur valt daaronder. Ook draagt dit type onderzoek bij aan de invoering van het EU-beleid, door input te geven voor de vertaling van het Brusselse beleid naar nationale wet- en regelgeving. De resultaten van het onderzoek binnen dit thema zijn veelal direct in te passen in de beleidscyclus. Als reactie op een rapport van de Europese Commissie (Food 2030), waarin een aantal doelstellingen zijn geformuleerd ten aanzien van de transities die het agrofood systeem moet ondergaan, heeft WUR een strategie ontwikkeld om die transities ook daadwerkelijk te laten plaatsvinden: Food Transitions 2030. Deze strategie is tijdens de Mansholtlezing in Brussel op 20 sept 2017 aan EU-ambtenaren gepresenteerd. Op basis ervan moet WUR in 2018 samen met de industrie een groot pan-Europees onderzoekinitiatief formuleren dat uiteindelijk uit het volgende kaderprogramma wordt gefinancierd.

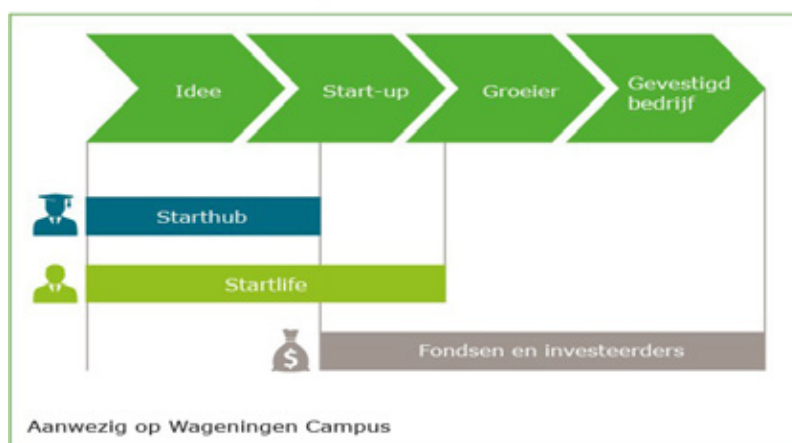
2.6.1.4 Klanttevredenheid

Het ministerie van EZ 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 WR in 2017 zijn, net als in het eerste meetjaar 2016, heel tevreden. WR scoort in 2017 een 8,3 voor klanttevredenheid en van het onderzoek wordt 97% door de respondenten beoordeeld als nuttig. (zie tabellen B4.7 en B4.8 in bijlage 4).

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 start-ups is voor WUR dus een belangrijk onderdeel van waardecreatie. WUR stimuleert ondernemerschap bij studenten en bij de oprichting van startups. Groeit zo'n startup, dan kan hij 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.

Van idee tot bedrijf



Figuur 2.5 WUR ondersteunt ondernemerschap vanaf idee tot bedrijf

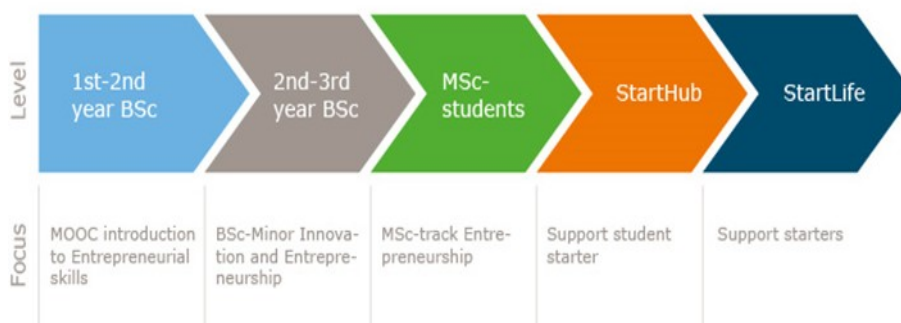
2.6.2.1 Ondernemerschapsonderwijs

Wageningen University biedt met haar reguliere cursusprogramma een breed pakket opleidingen, die de ondernemende student in alle fases ondersteunen. In het studiejaar 2016/17 waren er tien vakken die (geheel of gedeeltelijk) gericht zijn op waardecreatie en/of ondernemerschap voor beginnende BSc-studenten, MSc en PhD-studenten. De studentendeelname in het ondernemerschapsonderwijs stabiliseert na een aantal jaren van stijging. In studiejaar 2016/2017 hebben 1049 (niet-unieke) studenten tentamen gedaan in één van de vijftien vakken, gericht op ondernemerschap. (Zie voor

meer detail tabel B4.2 in bijlage 4.) In 2017 is in 4TU-verband een MOOC [Entrepreneurship for engineers](#) gestart.

De onderwijsactiviteiten zijn deels curriculair en deels extracurriculair binnen het Centre for Entrepreneurship, dat verbonden is met StartHub en StartLife. Ook is de *Education pillar* van de *Climate-KIC* (de *Knowledge and Innovation Community* die ondernemersactiviteiten voor PhD- en masterstudenten en medewerkers aanbiedt) ingebed in Wageningen University. Sinds 2015 kunnen de Wageningse opleidingen deelnemen aan het KIC-programma. Voor promovendi wordt een PhD-cursus 'Entrepreneurship in and outside science' aangeboden.

Existing modules on entrepreneurship



Figuur 2.6 Onderwijs en incubatorsprogramma's voor ondernemerschap voor WU-studenten

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 opgezet. 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. StartHub neemt sinds 2017 deel in het European Business Network met 250 leden, dat zich richt op startups en ondernemerschap.

In totaal organiseerde de incubator in 2017 33 inhoudelijke workshops over ondernemen en kwamen er meer dan 950 studenten en recent afgestudeerden naar de evenementen. Er zijn 68 intakes geweest met ondernemende studententeams. Er zijn 28 initiatieven en rechtspersonen door members en huurders van StartHub opgericht, en vier starters hebben vanuit StartLife een *student startup loan* ontvangen om hun activiteiten te versnellen. In 2016 waren de cijfers respectievelijk twintig en twee: er is dus substantiële groei zichtbaar. In 2017 zijn vijf nieuwe start-ups opgericht en hadden achttien startups een kantoor in de Student Incubator, waarmee de huidige locatie volledig verhuurd was. Een deel van de startups vindt elders een plek. De omzet van StartHub was in 2017 225 duizend euro, waaronder 35 duizend euro huuropbrengst vanuit de studentstarters.

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 WUR 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 hoog-technologische 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 euro. In 2017 hebben zich 28 nieuwe startup-teams formeel aangesloten bij StartLife Wageningen, gebruik makend van het netwerk, de ondersteunings-programma's en/of de pre-seed leningen. Hiervan waren twee spin-offs van Wageningen University & Research. StartLife heeft in het verslagjaar een aantal partnerships versterkt, onder andere met Shift Invest, METRO, Klasmann-Deilmann en EP&C Patents & Trademarks. SHIFT Invest is een impact investment fonds dat investeert in disruptieve innovaties in het veld van agri, food, health en clean/biobased

technologieën. SHIFT Invest bestaat uit Menzis, Rabobank, WUR, TU Delft, WWF and Topfonds Gelderland.

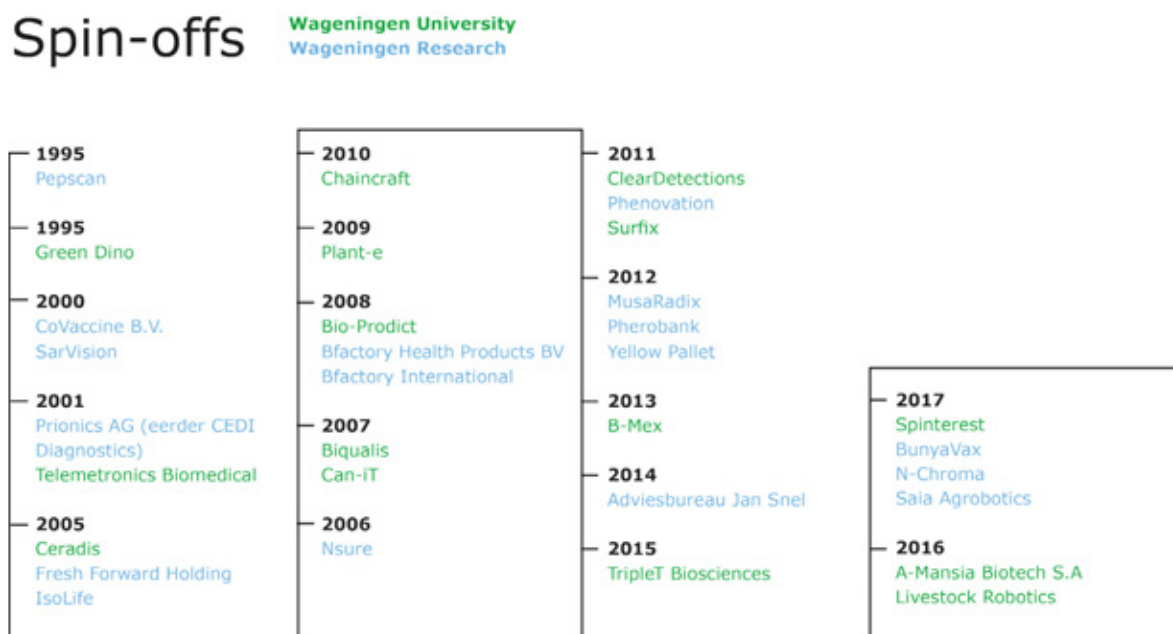
Rabobank, StartLife en Wageningen University & Research organiseerden in 2017 voor de tweede keer F&A next, het Europese platform voor corporates, investeerders, startups en scale-ups in het Food en Agro domein. Het platform is een tweedaags evenement op Wageningen Campus met een Europese impact in aanwezigheid van 500 internationale partners, waarvan 200 startups.

In 2017 is de eerste versie van The European FoodNexus Startup Challenge door StartLife georganiseerd in samenwerking met het Ministerie LNV en FoodNexus. Deze Challenge voor food & agri startups binnen Europa richt zich op het identificeren en versnellen van de meest belovende startups en ze te verbinden met de leidende Europese industriële bedrijven. Tijdens de eerste versie hebben vijftien Europese food & agtech startups gepitched om € 50.000 te winnen. Daarnaast hebben alle vijftien startups samengewerkt met Unilever, FrieslandCampina en andere bedrijfspartners binnen een tweedaagse bootcamp. Boreal Light heeft deze versie gewonnen.

In het verslagjaar is Innovation Industries opgericht. Het is een nieuw investeringsfonds van € 75 mln. dat de komende tien jaar gaat investeren in circa twintig veelbelovende Nederlandse hightech-, medtech-, en agritechbedrijven. Het doel van het fonds is om hoogwaardige kennis van de technische universiteiten (waaronder WU), TNO en ECN versneld om te zetten in succesvolle (internationale) bedrijven en om reeds bestaande hightechbedrijven (zogenaamde scale-ups) te ondersteunen bij hun groei.

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). WUR heeft in totaal 31 spin-offs voortgebracht. Door te investeren in het valorisatieprogramma StartLife is het nationale effect van WUR op nieuwe bedrijvigheid veel hoger dan de academische spin-offs alleen. In totaal zijn er van 2011 tot 2017 meer dan tweehonderd startup teams begeleid en gefinancierd vanuit StartLife Wageningen. In 2017 werden vier spin-offs opgericht: A Mansia, Bunyavax, N-Chroma en Spinterest (tabel B4.6 in bijlage 4). Bunyavax en N-Chroma wisten de NWO Take-off grant (TO2 cohort) binnen te slepen. Daarnaast is vanuit de nieuwe afdeling CVC vanaf medio 2017 de ondersteuning versterkt rond het opstarten van spin-offs.



Figuur 2.7 Tijdlijn met spin-offs van WU en WR

2.6.3 Kennis delen

Het toegankelijk maken van onze 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

WUR deelt wetenschappelijke output niet alleen in wetenschappelijke tijdschriften (langjarig gemiddelde ca. 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 nemen in de periode 2015-2017 over de hele linie af. Het aantal artikelen in vaktijdschriften daalde bijvoorbeeld bij WR tot ruim 200 per jaar, dat is de helft van dat in 2015. Het aantal rapporten daalde tussen 2015 en 2017 met ongeveer 40% tot 136 bij WU en 567 bij WR. Dat heeft een aantal oorzaken. Het aantal WR-rapporten is een afspiegeling van het aantal projecten bij WR 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 vanaf 2018 (bijlage 4 tabel B4.17).

2.6.3.2 Wetenschapscommunicatie en Wageningen Dialogues

Naast communicatie naar collega-wetenschappers, bedrijven, NGO's en overheden is WUR ook actief in wetenschapscommunicatie in interactie met de samenleving. Onze 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 en een grotere belasting van bodem, water en lucht, afnemend vertrouwen in voedselveiligheid. Allemaal onderwerpen die de wereld voor grote uitdagingen plaatsen en waarover de meningen sterk verdeeld zijn. Via Wageningen Dialogues gaan WUR en stakeholders hierover in gesprek. Sinds een aantal jaren doet WUR ervaring op met het concept Wageningen Dialogues en wordt het programma Wageningen Dialogues werkende weg verder ontwikkeld.

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 [Zondag Universiteit](#)-lezingen in de bibliotheek van gemeente Wageningen
- De [Science Café](#)-lezingen in Loburg in Wageningen
- Apps, zoals [HapSnapp](#) en [HappyHier](#)
- Hackatons
- WURtalks en [WUtalks](#)
- [Kinderuniversiteit](#)
- MOOCs op [edX](#)
- Wereldlezingen door [KLV](#)
- Initiatieven van de [Natuurkalender](#)
- Lezingen [Natuurwetenschappelijk Gezelschap Wageningen](#)
- Participatie op sites als [Foodlog](#)
- Video's op nu.nl ([algen](#), [paardenbloem](#) en [suikerbiet](#))

In 2017 was WUR betrokken bij diverse publieksevenementen, zowel zelf georganiseerd als in samenwerking met andere organisaties. Te denken valt aan de rondleidingen op de campus tijdens [Word Food Day](#) en rondleidingen en discussies tijdens de [Dutch AgriFood Week](#).

2.6.3.3 Onderwijsloket

Bedrijven, overheden en onderzoekinstellingen kunnen worden ondersteund door het [Onderwijsloket](#), dat vragen uit de samenleving verbindt met vakken in ons onderwijs. In verschillende vakken onderzoeken studenten en hun begeleiders het aangedragen probleem, waardoor de studenten academische vaardigheden leren in te zetten voor het oplossen van vraagstukken uit de samenleving. Dit gebeurt meestal op multidisciplinaire basis. In studiejaar 2016/2017 ging het om 171 projecten voor MKB-ers, startups, PPS-consortia, overheid en maatschappelijke organisaties. Bij deze projecten zijn 1184 BSc- en MSc-studenten en 308 medewerkers (WU en WR) betrokken. (zie tabel B4.10 in bijlage 4).

2.6.3.4 Wetenschapswinkel

Maatschappelijke organisaties die Wageningse kennis willen benutten kunnen via de Wetenschapswinkel onderzoekprojecten aanvragen, waarbij studenten en onderzoekers samen met de opdrachtgever werken aan nieuwe oplossingen voor de (lokaal/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 2017 veertien projecten afgerond, waarbij 40 WUR-medewerkers, 140 BSc- en MSc-studenten en 59 externe stakeholders zijn betrokken (zie tabel B4.9 in bijlage 4).

Een project uit 2015 over de betrokkenheid van Afrikaanse Diaspora bij Nederlands en Europees beleid aangaande Afrika heeft in 2017 geleid tot een motie in de Tweede Kamer en daarmee tot concrete aanpassing van het Nederlands beleid en tot extra budget voor jonge ondernemers met Afrikaanse wortels.

In het project Voedselteelt op drijvende eilanden is met 35 duizend euro aan onderzoeksmiddelen, achttien studenten, drie onderzoekers en zeven stakeholders een positief antwoord gegeven op de vraag of duurzaam voedsel verbouwd kan worden op drijvende eilanden. De Stichting Drijvende Eilanden heeft inmiddels vele vervolgstappen weten te zetten. In Duitsland is ze genomineerd voor de duurzame ondernemersprijs, met onze eigen Starthub werkt ze aan een businessmodel en daarnaast heeft de stichting pilotprojecten in Lobith en op de Kleefsewaard te Arnhem weten te realiseren.

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.

Smaaklessen is het eerste effectieve lesprogramma over voeding op de basisschool. [Smaaklessen](#) is een lesprogramma over eten waarin het beleven van voedsel centraal staat. Kinderen verkennen en ervaren op een speelse manier hun eten door te proeven, voelen, horen, ruiken en kijken. Via smaakopvoeding voor voedsel en voeding worden kennis en vaardigheden aangeleerd die ze nodig hebben om een gezonde en bewuste voedselkeuze te kunnen maken nu en op latere leeftijd. Het lesprogramma Smaaklessen van Wageningen University & Research is opnieuw erkend door het Centrum Gezond Leven van het RIVM. Hiermee is Smaaklessen het eerste landelijke lesprogramma over voeding op de basisschool op dit niveau.

Voor het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs ontwikkelen 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 twaalf lesproducten aangeboden, waardoor ca. 800 docenten en 8000 kinderen in primair en voortgezet onderwijs kennis hebben gemaakt met thema's en onderzoekers van Wageningen University & Research. Het Food Valley Netwerk VO-HO bereikte bijna 1200 docenten via cursussen, workshops en docentontwikkelteams met 39 lesproducten (zie tabel B4.11 bijlage 4). In 2017 heeft WU ook bijgedragen aan de Nationale Biologie Olympiade, die ruim 11.000 studenten en 325 docenten bereikt. 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 de Centres of Expertise, zoals het Centre for Biobased Economy met WU als penvoerder.

2.6.3.6 Cursussen en opleidingen voor professionals

WUR organiseert via Wageningen Academy en het Centre for Development Innovation (CDI) cursussen, trainingen en postacademische opleidingen voor professionals in het bedrijfsleven of bij overheid of semi-overheid. Zij biedt daarbij haar klanten de meest actuele en relevante 'Wageningse' kennis. Hierbij richt zij zich op zowel de jong professional tot 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. In het aantal georganiseerde study visits is een sterke stijging zichtbaar ten opzichte van voorgaande jaren. Mede hierdoor en via de Summer Schools stijgt het aantal internationale deelnemers, variërend van Iran, Australië tot de Verenigde Staten. De opvallendste groei in 2017 is wederom het aantal deelnemers aan een distance learning programma. Dit aantal is evenals vorig jaar verdubbeld. Daarnaast was 2017 het jaar waarin de ontwikkeling van programma's voor de executive doelgroep centraal stond. Drie programma's worden samen met een gerenommeerde partner, in dit geval een business school, georganiseerd. Een Executive MBA in samenwerking met TIAS Business School, het AgriFood Global programma samen met IESE Business School en het European Food and Agribusiness Seminar (EFAS) wordt in samenwerking met CEIBS (China Europe International Business School) Business School Zurich aangeboden. Het aantal deelnemers in de WA-cursussen in 2017 bedroeg ca. 1550 met een omzet van ongeveer 2 miljoen.

Het Centre for Development Innovation (CDI) biedt een jaarlijks programma van korte open-inschrijvingscursussen 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 CDI-cursussen in 2017 bedroeg 826 en de omzet 3.172 K€

Summer schools in WUR worden georganiseerd door de onderzoeksscholen, Wageningen Academy, ELLS, European Master in Food Studies of door studentorganisaties. In 2017 heeft dan ook de eerste editie van Wageningen Summer School plaatsgevonden. Hiermee werd voor het eerst het gehele aanbod aan summer schools binnen Wageningen gepresenteerd op de website www.wur.eu/summerschool. Hierbij ging het om de summer schools die door verschillende WUR-partijen georganiseerd werden en die voornamelijk gericht waren op het aantrekken van externe deelnemers, van BSc- studenten tot aan PhD studenten en professionals. In de zomer van 2017, tussen 15 juni en 4 september, zijn ca. 16 bijeenkomsten in Wageningen georganiseerd, die als summer school kunnen tellen. Een 11-tal summer schools waren gericht op PhD-studenten; 4 summer schools zijn geannuleerd vanwege redenen als onvoldoende aanmeldingen of organisatorische problemen. Naast de summer schools op de campus werden ook 6 online moocs aangeboden via de portal als online summer.

2.6.3.7 Wageningen in de regio

Wageningen University en 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 in andere regio's rond vestigingen zoals de DairyCampus of in Zuid-Holland rond WEcR. We organiseren samen netwerkbijeenkomsten en experttafels onze kennis met het regionaal MKB. Naast tal van projecten, wordt veel capaciteit ingezet in deze regionale netwerken. WUR is specifiek in en rond Wageningen zeer actief in het versterken van het regionaal innovatie ecosysteem en werkt hiertoe nauw samen met Provincie Gelderland, gemeentes en regionale partijen. Dit heeft geleid tot de start van een proces (loopt in 2018-2019) dat moet leiden tot een regio-overstijgend meerjarig investeringsprogramma op innovatie, vestigingsklimaat, mobiliteit, bereikbaarheid en wonen, genaamd FoodValley2030 onder leiding van Provincie Gelderland.

2.6.4 Wageningen Campus Ecosysteem

2.6.4.1 Campusontwikkeling en acquisitie

Ook in 2017 is verder gewerkt aan het realiseren van de doelen van Wageningen Campus Strategy. Het parkachtige, groene terrein blijkt een geweldig visitekaartje voor de gebruikers en de bezoekers van onze campus.

De druk op de gebouwen is, mede door de alsmaar groeiende studentenaantallen, groot. De verkenning naar een derde onderwijsgebouw heeft in 2017 geresulteerd tot de uitwerking van een Programma van Eisen. De beoogde locatie van dit derde onderwijsgebouw is in het achterste deel van de Campus (tegenover RIKILT), waardoor zich ook in dat deel meer studenten begeven en de totale drukte en bijbehorende levendigheid over het gehele terrein gaat plaatsvinden.

In 2017 is gewerkt aan het opstellen van het Programma van Eisen voor het Dialogue centrum; het streven is om nog in 2018 met de bouw te starten. Met het Dialogue Centrum en Impulse zijn er dan meerdere complementaire locaties op de campus om het kennisintensief ecosysteem verder tot ontplooiing te brengen met seminars en andere bijeenkomsten. Impulse richt zich hierbij op minder omvangrijke groepen (tot ca. 80 personen); het Dialogue centrum en eventueel Orion en Forum hebben de mogelijkheid grotere groepen te herbergen. Ook gaat het Dialogue centrum gebruikt worden voor promoties en afstuderen.

De bereikbaarheid van Wageningen blijft een belangrijk onderwerp. De ontsluiting van de campus is in 2017 verbeterd met de realisatie van de Noordelijke inprikker; er is nu een veilige tweede ontsluiting van de campus ontstaan, zowel voor auto als fietsverkeer. In 2017 is gestart met de bouw van een parkeerdek nabij deze Noordelijke ontsluiting waardoor de parkeersituatie op Wageningen Campus sterk verbeterd is. Het proces rondom de verdere bereikbaarheid blijft ingewikkeld. WUR 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 voor een uiteindelijk goede bereikbaarheid van Wageningen en de campus.

Het Wageningen Campus Ecosysteem ontwikkelt zich steeds verder en Wageningen Campus wordt op basis hiervan herkend en gewaardeerd. Belangrijke ingrediënten om dit ecosysteem levend te houden zijn, naast kwaliteit en talent (WUR): ondernemerschap & starters (met onder meer StartHub, StartLife, vestiging van verschillende organisaties & bedrijven), toegankelijke, hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten (Shared Research Facilities) en *local buzz*⁹ (met activiteiten als F&A Next, Wageningen Campus Connect en andere activiteiten in Impulse en verder op Wageningen Campus).

Dit Campusecosysteem van Wageningen Campus en Business & Science Park Wageningen leidt tot meer samenwerking tussen de verschillende partijen op en nabij de campus en tot meer economische activiteit in de regio. De noodzaak van een stevige verankering van Wageningen Campus 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.

De diverse elementen van het ecosysteem op Wageningen Campus blijken nu al cruciaal in de locatiekeuze van bedrijven en organisatie. Nadat Unilever eind 2016 aankondigde haar Global Food Innovation Centre op Wageningen Campus te zullen vestigen is in 2017 gewerkt aan de realisatie van het juiste bestemmingsplan. De formele start van de bouw van het gebouw heeft in november 2017 uitgebreid aandacht gekregen door de formele 'Ground Breaking Ceremony' van Unilever in de aanwezigheid van haar CEO Paul Polman. CSK heeft haar nieuwe locatie op Wageningen Campus (in Plus Ultra) in november 2017 officieel geopend. Het Indiase bedrijf Synthite heeft haar Europese vestiging gerealiseerd op Business & Science Park in Wageningen, de keuze voor deze locatie is direct gerelateerd aan de mogelijkheden om zo aan te sluiten op het Wageningen Campus Ecosysteem.

De verschillende ontwikkelingen op Wageningen Campus genereren veel aandacht en zorgen ervoor dat verschillende organisaties de mogelijkheden voor vestiging op Wageningen Campus willen

⁹ *Local buzz* is de term die wordt gebruikt voor de dynamiek van face-to-face-ontmoetingen ter stimulering van innovatie. Hierdoor wordt kennisuitwisseling mogelijk gemaakt en worden sociale netwerken ondersteund.

verkennen. Deze interesse voor locatie op Wageningen Campus hebben ervoor gezorgd dat de uitbreidingsplannen van Plus Ultra door Kadans verder uitgewerkt zijn. De Plus Ultra uitbreiding gaat ook een prominente fysieke plek bieden aan de verschillende startersactiviteiten. Er wordt beoogd de studentenincubator StartHub, StartLife alsmede de Student Challenges centraal op Wageningen Campus bij elkaar te huisvesten.

2.6.4.2 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 (massaspectrometers, elektronen- en lichtmicroscopen, imaging faciliteiten uiteenlopend van MRI-scanners, XRT en NMR apparatuur, sequencingapparatuur, High Performance Computing faciliteit, etc.) tot grotere onderzoeksfaciliteiten zoals Algae Parc, Dairy Campus, het Varkens Innovatie Centrum (VIC), melkveeproefbedrijf De Marke, Carus, de High Containment Unit, Unifarm, de kasfaciliteiten in Bleiswijk en de PPO AGV Proefbedrijven, Modutech en Water Sediment Lab en GeoDesk.

Via Shared Research Facilities (SRF, voorheen CAT-AgroFood) biedt Wageningen University & Research toegang tot haar onderzoeksfaciliteiten. Dit stimuleren en faciliteren van 'gezamenlijk gebruik' draagt bij aan een meer kosteneffectieve exploitatie van de onderzoeksfaciliteiten en is daarnaast een goed manier voor onderzoekers (van zowel binnen WUR 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 onderzoekprojecten.

Via SRF (CAT-AgroFood) middelen wordt ook geïnvesteerd in de onderzoekinfrastructuur. De gemiddelde bezetting van de apparatuurportfolio van SRF (een deel van de totale apparatuurportfolio van WUR) in 2017 was 60% en het aantal externe gebruikers bedroeg 28; daarnaast werd de apparatuur natuurlijk ook volop gebruikt in onderzoekprojecten van WUR voor externe partijen (zie tabel B4.12 in bijlage 4).

Het in 2017 gestarte Wageningen Data Competence Center (WDCC) is ons antwoord op de zeer snel groeiende hoeveelheid digitale gegevens die beschikbaar is voor onderzoek (big data). Het WDCC is gericht op de integratie en versterking van de bestaande organisatie van onderwijs en onderzoek.

2.6.4.3 Wageningen Campus community

In 2017 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 2017 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 de 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 2017 waren er in totaal ca. 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 2017 is daar ook het LED-bord bij de toegangswegen van de campus en de Wageningen Campus app aan toegevoegd

2.6.5 Nieuwe professionals

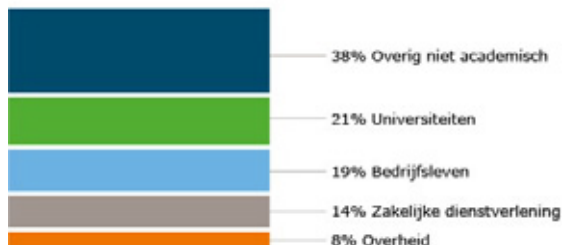
2.6.5.1 Wageningse alumni

Onze 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 belangrijk bij aan de impact van WUR.

Uit de Nationale Alumni Enquete (voorheen WO-Monitor) 2017 blijkt dat 90,5% van de pas afgestudeerden van WU (MSc) betaald werk heeft na 1-1,5 jaar. Van degenen met baan heeft 62,5% die gevonden op minimaal WO-niveau. Van de uitstromende MSc-studenten vindt 33% een baan in het bedrijfsleven én zakelijke dienstverlening.

Alumni 2017

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 45.000 alumni: afgestudeerden en gepromoveerden, verspreid over ongeveer honderdvijftig landen. De alumni worden via social media zoals de LinkedIn community en 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 zij het ook de promovendi, die in hoge mate bijdragen aan de impact van WU (zie 2.5.3).

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 actoren een rol spelen zoals overheid, bedrijfsleven, ondernemers, regio's en maatschappelijke organisaties, en waarin Wageningen University & Research een centrale rol speelt.

In 2018 willen we de waardecreatie verder tastbaar maken. De monitoring van onze output levert inzichten op die het proces van waardecreatie helpen versterken. Ook het langetermijneffect van de output, onze impact, willen we beter duiden.

We blijven investeren in de bestaande waardecreatie-activiteiten waarmee Wageningen University & Research al een relevante bijdrage levert aan de maatschappelijke kennisbehoefte, inclusief uitbreiding van en toegang tot onze campus voor bedrijven en ondernemers. Extra aandacht willen we geven aan het beter scouten en volgen van de innovatieve ideeën uit ons onderzoek, om zo meer vindingen met innoverend potentieel op de markt te kunnen brengen in samenwerkingen met het bedrijfsleven, ondernemers en investeerders. Dit zowel in de vorm van startups, als octrooien en co-creatie in onderzoekconsortia.

2.7 Medewerkers

De speerpunten in het HR-beleid van Wageningen University & Research sluiten aan bij onze missie **'to explore the potential of nature to improve the quality of life'**. We leiden professionals op die in de nabije en verre toekomst voor doorbraken in kennis en technologie gaan zorgen en zo een belangrijke bijdrage leveren aan grote maatschappelijke uitdagingen.

WUR streeft er daarbij naar om een inclusieve organisatie te zijn die bewust omgaat met mensen uit diverse doelgroepen en oog heeft voor talent, mobiliteit en gelijke kansen. Iedere medewerker moet naar eigen vermogen en met eigen inbreng een bijdrage kunnen leveren aan het totale resultaat. Dit vanuit de gedachte dat inclusieve organisaties met gemengde teams productiever en innovatiever zijn.

In 2017 lag de focus van het HR-beleid in het kader van de inclusieve organisatie op talentontwikkeling, diversiteit, community vorming, internationalisering en vitaliteit. In dit hoofdstuk wordt aan deze HR-onderwerpen meer specifiek aandacht besteed en, indien van toepassing, ook gerelateerd aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). In de bijlage 5 zijn de kengetallen opgenomen die ons personeelsbestand typeren.

2.7.1 One Wageningen

Het Human Resource-beleid van WUR is onlosmakelijk verbonden met de ambitie van de organisatie om toponderwijs te bieden en toponderzoek te verrichten in het domein 'gezonde voeding en leefomgeving'. Dat kan alleen gerealiseerd worden als de kwaliteit van zowel medewerkers als management daarbij aansluit. De One Wageningen-gedachte is de basis voor het werken aan mobiliteit, samenwerking en aansluiting. Het HR-beleid richt zich daarbij ook op de bewustwording van medewerkers dat zij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totaal. WUR wil medewerkers een uitdagende, inspirerende en internationale werkomgeving bieden waar ook individuele talenten maximaal tot ontplooiing kunnen komen.

2.7.2 Talentontwikkeling

Leiderschapsontwikkeling voor zowel jonge talenten als gevorderde leidinggevendenden is essentieel voor een inclusieve organisatie en deze is dan ook goed geprogrammeerd. Met name in de Talent Development programma's is de focus steeds meer gericht op leiderschapsontwikkeling. De programma's richten zich op medewerkers met leiderschapspotentieel en op ervaren leidinggevendenden die verder willen en kunnen groeien in hun leiderschap. In 2017 is een nieuw programma ontwikkeld voor hoogleraren (WU) en business unit managers (WR) gezamenlijk om hen te ondersteunen in hun leiderschap en One Wageningen uit te bouwen.

Voor wetenschappelijk personeel kent Wageningen University een tenure track-traject tot en met tenminste een Universitair Hoofddocent 1 positie. Indien gewenst en mogelijk is doorgroei naar een persoonlijk hoogleraarschap een optie. Het tenure track ontwikkelprogramma ondersteunt het loopbaanbeleid, met ontwikkelassessments en een voor deze doelgroep ontwikkeld cursusprogramma.

2.7.3 Mobiliteit

WUR 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 en 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 vooruitkijken. 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.

In de CAO Wageningen Research zijn afspraken opgenomen over Van Werk naar Werk-trajecten. Met de betreffende medewerkers worden tijdig afspraken gemaakt om zich op het gebied van kennis, kunde en/of vaardigheden te ontwikkelen, zodat zij toekomstige (doel-)functies kunnen vervullen. Door hun inzetbaarheid zo te vergroten wordt de mobiliteit van medewerkers verbeterd en worden eventueel reorganisaties voorkomen.

2.7.4 Diversiteit

Afgelopen jaren is ingezet op genderdiversiteit. Zo heeft het actieplan voor *Gender Balance* tot doel vrouwelijke talenten beter te ondersteunen, doorstroming van vrouwen naar de top van de organisatie te bevorderen en daarmee de kwaliteit van WUR te verbeteren. Ook wordt aandacht besteed aan het verbeteren van de selectieprocedures om zgn. 'gender biases' te voorkomen.

In 2017 heeft verbreding van de diversiteitsgroepen, zoals mensen met verschillende etnische achtergrond en met afstand tot de arbeidsmarkt plaatsgevonden. De huidige personeelssamenstelling van WUR is namelijk geen afspiegeling van de samenleving en de studentenpopulatie. In het kader van de Participatiewet en de wet Banenafpraak en quotumheffing arbeidsbeperkten, heeft WUR een plan van aanpak ontwikkeld om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Een andere activiteit gericht op diversiteit betreft de werving van meer internationale medewerkers. De huidige personele bezetting kent een beperkte internationale diversiteit. Internationaal rekruteren en arbeidsmarktcommunicatie, vooral met betrekking tot onderzoekposities, zijn HR-speerpunten. Belangrijk is daarbij dat vanuit de organisatie aandacht is voor Engelstaligheid en *cultural awareness*. Zo wordt de komende jaren meer ingezet 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 WUR medewerkers hoog en soms te hoog is. De raad van bestuur, vakbonden en medezeggenschap erkennen deze hoge werkdruk en hebben in 2017 gerichte acties ondernomen binnen een plan van aanpak, zoals vastgelegd in de CAO's. De aanpak van werkdruk vindt plaats op drie niveaus: de medewerker, het team en de organisatie. Uitgangspunten zijn: positieve focus, vraaggestuurd maatwerk op de werkvloer, One Wageningen, wendbaarheid, eigen regie, in dialoog, balans tussen *purpose* en *profit*, en teamdenken.

De hoge werkdruk wordt (mede) veroorzaakt door veranderende omstandigheden. Dat zijn bijvoorbeeld groeiende studentenaantallen, doorlopende onderwijsvernieuwing, waaronder digitalisering en invoering van Engelstalig (BSc-)onderwijs, veranderende markten en subsidieregels en beperkte en competitieve subsidieprogramma's die tot een toenemende druk leiden op het binnenhalen en uitvoeren van onderzoekprojecten. Verder gelden als oorzaken de bevlogen, gedreven en perfectionistische inslag van de medewerker en de bureaucratisering (complexiteit van bedrijfsvoeringsprocessen), regeldruk en check & control, die als veroorzakers van stress worden ervaren. In de aanpak van werkdruk wordt uitgegaan van maatwerk dicht op de werkvloer; 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.

Daarnaast biedt de CAO WR de werkgever de mogelijkheid om individuele medewerkers het zogenaamde generatie-instrument aan te bieden; een maatwerk personeelsinstrument met het oog op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit tot de pensioengerechtigde leeftijd en ook om een meer evenwichtige leeftijdsopbouw binnen de organisatie te realiseren.

Wanneer de medewerker noodgedwongen de organisatie verlaat, kan ondersteuning geboden worden door een werkcoach die als fulltime medewerker bij WUR in dienst is. Deze medewerker is belast met de begeleiding van voormalig WUR-medewerkers teneinde de WW/BW-uitkeringslasten voor WUR zoveel mogelijk te beperken en de mobiliteit van de uit dienst getreden medewerkers te bevorderen. Ook de voormalig WUR-medewerkers die ziek uit dienst zijn gegaan en op basis daarvan een uitkering in verband met arbeidsongeschiktheid ten laste van de WUR ontvangen (vanwege het eigen risicodragerschap WUR) 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

2.7.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Voor het HR-beleid van WUR betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen niet alleen bevordering van inclusiviteit, vitaliteit, inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. Ook wetenschappelijke integriteit moet zijn gewaarborgd, menselijke waardigheden worden beschermd, passende arbeidsvoorwaarden worden geboden en er wordt gewerkt in een gezonde en veilige werkomgeving. Hierna wordt ingegaan op de manier waarop dit binnen WUR is geborgd.

2.7.6.1 Wetenschappelijke integriteit

De samenleving moet er van op aan kunnen 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 borgen.

Dit zijn:

- de Integriteitscode Wageningen University & Research. Deze is onverkort geldig voor alle (gast)medewerkers van Wageningen University en Wageningen Research.
- de Landelijke Gedragscode Wetenschapsbeoefening van de Vereniging van Universiteiten (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 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.

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

Een heldere werving- en selectieprocedure biedt kandidaten inzicht in de werkwijze van WUR bij sollicitaties. De code van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling is van toepassing op de procedure binnen WUR. Herplaatsingskandidaten en langdurig arbeidsongeschikten hebben een voorrangspositie. Daarnaast hebben kandidaten met afstand tot de arbeidsmarkt en medewerkers die deelnemen aan een Van Werk naar Werk-traject voorrang boven andere interne kandidaten.

Voor de werving van het hoger kader wordt gebruik gemaakt van meer kanalen, zowel intern als extern. Selectie vindt soms plaats met behulp van een gespecialiseerd werving- en selectiebureau en soms worden mogelijke kandidaten actief benaderd.

In de werving staan de kwaliteiten en talenten van de medewerker centraal. Medewerkers worden daarom zowel in Nederland als internationaal geworven, vooral voor onderzoekposities. Veelal vestigen zij zich daarna in de regio Wageningen. Met name daar wordt dan ook de komende jaren ingezet op internationale community building en voorzieningen voor internationale medewerkers. De zelfstandige Stichting Expat Center Food Valley, die op de campus is gevestigd, verzorgt de vergunningaanvragen voor internationale medewerkers en ondersteunt hen bij hun komst naar Nederland.

2.7.6.3 Arbeidsvoorwaarden

WUR kent twee cao's, de CAO Nederlandse Universiteiten en de CAO stichting Wageningen Research. De huidige CAO NU loopt van 2 juli 2016 tot 1 juli 2017 en bevat met name afspraken in het kader van verlaging van de werkdruk. Daarnaast is een loonsverhoging van 1,4% per 1 januari 2017 afgesproken.

In november 2017 is een akkoord gesloten over een nieuwe CAO WR 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 1,8%. Ook zijn hierin met name afspraken gemaakt over werkdruk en om inzetbaarheid te bevorderen. WR medewerkers krijgen een persoonlijk ontwikkelbudget inclusief (tenminste) twee ontwikkeldagen. In de CAO WR zijn afspraken gemaakt over het maatwerk generatie instrument voor individuele medewerkers in het kader van hun duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

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

2.7.6.4 Gezonde en veilige werkomgeving

Preventiebeleid

WUR pakt het beleid op het gebied van welzijn en gezondheid integraal aan, vanuit de disciplines bedrijfsgeneeskunde, bedrijfsmaatschappelijk werk, arbeid- en organisatiekunde en human resources. Daarbij dragen deze disciplines actief bij aan het bevorderen van een gezonde leefstijl van medewerkers.

Via het speerpunt Vital@Work geeft de afdeling HR verder vorm aan duurzame inzetbaarheid, gezondheid en vitaliteit.

Jaarlijks worden diverse cursussen aan medewerkers aangeboden op het gebied van yoga, fitness en *mindfulness*, waar veel gebruik van wordt gemaakt. Hulpvragen van personeel gaan vaak over werkstress en overspannenheid en het herkennen en voorkomen daarvan. Bij een tijdige en adequate aanpak kan ziekteverzuim veelal worden voorkomen.

In het kader van haar preventieve taak besteedt ook het bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) veel aandacht aan het voorkomen van werkstress en het bevorderen van effectief gedrag. Ook in 2017 werd in dit kader een groot aantal workshops en/of lezingen door BMW verzorgd. Deze workshops zijn altijd op verzoek en op maat.

Naast BMW kent WUR vertrouwenspersonen Ongewenste omgangsvormen, tot wie medewerkers en studenten zich kunnen richten met vragen rond ongewenst gedrag. De vertrouwenspersonen kunnen betrokkenen eventueel ook helpen bij het voeren van klachtprocedures. Mede door hun rol komt het zelden tot een procedure.

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 WUR kan het zinvol zijn om de medewerkers periodiek medisch te keuren of te vaccineren. Waar nodig stelt WUR 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.

Daarnaast heeft WUR beleid ontwikkeld voor periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO). WUR 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.

Ziekteverzuim

Ondanks het gevoerde preventieve beleid en verzuimbegeleiding is het ziekteverzuimpercentage bij WUR (inclusief langdurig verzuim) in 2017 voor de totale organisatie gestegen van 3.5% naar 3.9%. Bij Stichting WR steeg het met 0.3 procentpunt naar 4.4% terwijl het ziekteverzuim bij Wageningen

University met 0.5 procentpunt steeg, naar 3.4%. 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 WUR 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 bredere draagkracht gecreëerd.

In een constructieve dialoog tussen raad van bestuur en centrale medezeggenschap zijn in het verslagjaar standpunten uitgewisseld, wat onder meer heeft geleid tot aanscherping van beleid en aanpassing van voorstellen. Belangrijke onderwerpen die op de agenda van de WUR Council stonden waren de invoering van het verlengde collegerooster (EDS), de gefaseerde introductie van internationale bachelor programma's, de begroting van Wageningen University, het beleidsplan Verwerking persoonsgegevens, een herziening van het loopbaantraject Tenure track en de verruiming van het promotierecht.

2.7.6.6 E-HRM

In 2017 is een nieuwe 'tool' voor het voeren van Resultaat & Ontwikkelingsgesprekken ontwikkeld en ingevoerd. Doel van die gesprekken is om resultaatafspraken te evalueren en nieuwe afspraken te maken voor de komende periode met aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker, zowel in de huidige functie als in de verdere loopbaan. Ook de opleidingswensen zowel vanuit het perspectief van de werkgever als van de werknemer zijn een vast onderdeel van het R&O-gesprek, evenals feedback aan de leidinggevende als de bijdrage van een ieder aan One Wageningen.

Uit de digitale registratie blijkt dat in 2017 met een kleine 70% van de medewerkers R&O-gesprekken zijn gevoerd en afgerond.

2.7.7 Beroep en bezwaar

Bescherming van medewerkers tegen mogelijk laakbare beslissingen of gedragingen is met diverse klacht- en bezwaarregelingen binnen WUR geborgd. Onderstaand volgt een overzicht van het aantal in 2017 ingediende of behandelde klachten per procedure.

Wageningen University & Research

De commissie Wetenschappelijke integriteit van Wageningen University & Research (CWI) heeft in het verslagjaar twee nieuwe klachten in behandeling genomen en hierover advies uitgebracht aan de raad van bestuur. Beide klachten zijn ongegrond verklaard.

Daarnaast heeft de commissie in het verslagjaar een klacht uit 2016 afgerond en hierover advies uitgebracht aan de raad van bestuur. Ook deze klacht is ongegrond verklaard.

Op grond van de Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen zijn in 2017 zijn drie klachten ingediend bij de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Eén daarvan is ongegrond verklaard. Twee zaken zijn nog in behandeling.

Wageningen University

Bij de Commissie van Advies voor de Bezwaarschriften Wageningen University (AWB hoofdstuk 6 en 7, CAO-NU) zijn in 2017 geen bezwaarschriften ingediend. In 2017 is één in 2016 gestarte bezwarenprocedure niet-ontvankelijk verklaard en één bezwarenprocedure ingetrokken. Er zijn in 2017 geen beroepszaken ingediend.

Stichting Wageningen Research

Op grond van de Klachtenregeling Individueel Klachtrecht Stichting WR zijn bij de betreffende klachtencommissie in 2017 drie klachten ingediend. Deze drie zaken zijn nog in behandeling. In 2017 is één in 2016 gestarte procedure niet-ontvankelijk verklaard en één ingetrokken.

2.8 Bedrijfsvoering

2.8.1 Bescherming persoonsgegevens (privacy)

Vanaf 25 mei 2018 zijn de privacykaders die de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) stelt juridisch afdwingbaar. De wet Bescherming persoonsgegevens (Wbp) en de in 2016 ingevoerde Wet datalekken worden vanaf die datum door de AVG vervangen. De Autoriteit persoonsgegevens (Ap) zal als onafhankelijk toezichthouder voor Nederland de AVG gaan handhaven. De functionaris voor de gegevensbescherming van WUR (met ingang van 1 januari 2017 benoemd) is het aanspreekpunt voor de Ap. De boetebevoegdheid van de Ap is maximaal 20 mio. of 4% van de wereldwijde omzet van WUR.

In mei 2017 heeft de raad van bestuur van WUR een stuurgroep compliance AVG ingesteld. Daarnaast is er een projectgroep gevormd voor het invoeren van het projectplan met maatregelen om te voldoen aan de AVG. Onmiddellijk na de start van het project is een projectpagina op intranet ingericht waarop handreikingen en documentatie (komen te) staan om het privacyproof werken in het onderzoek en in ondersteunende functies maximaal te faciliteren. Ook op het internet wordt gewerkt aan het transparant maken van het WUR-beleid voor de verwerking van persoonsgegevens. Om de risico's van alle verwerkingen van persoonsgegevens helder in beeld te krijgen en in het wettelijk verplicht register onder te kunnen brengen, heeft WUR een *data privacy impact assessment* (PIA) applicatie aangeschaft waarmee deze registratie en inventarisatieprocessen zoveel mogelijk worden geautomatiseerd. Deze vult het verplichte register van lopende onderzoeken en applicaties waarin persoonsgegevens zijn opgenomen. Door een koppeling tussen MyProjects en de PIA-applicatie wordt geborgd dat lopende onderzoekprojecten met persoonsgegevens in het register terechtkomen. Door de verplichte beantwoording en bij bevestiging van de vraag of er persoonsgegevens in het onderzoek verwerkt worden, wordt de projectleider doorgeleid naar de PIA-tool. Die zorgt na het invullen van voorgeprogrammeerde vragen voor een risico-inventarisatie en reikt maatregelen aan die moeten worden opgevolgd. Applicaties met persoonsgegevens en ook verwerkingen van persoonsgegevens buiten onderzoekprojecten worden via de PIA-tool in het register opgenomen. Om te voldoen aan de AVG en het bewustzijn omtrent privacyaspecten te versterken is besloten een bredere campagne voor te bereiden onder de titel: 'WUR is serious about data'. Deze geeft medewerkers en studenten de informatie die nodig is om veilig en verantwoord om te gaan met (persoons)gegevens van WUR. Op basis van een *security-roadmap* zijn organisatorische en technische maatregelen gerealiseerd ten behoeve van de digitale beveiliging.

2.8.2 Uitrol van applicaties en stroomlijnen van processen

In 2017 is een nieuw model voor sturing op de informatievoorziening en IT ontwikkeld. De Architecture Board heeft voor 2018 een portfolio opgesteld en aanvullend hierop een visie op informatievoorziening voor de komende periode geformuleerd, gericht op samenhang in de informatiestrategie. Er is in 2017 besloten tot de vorming van Domein Regie Teams, te beginnen met het domein Onderwijs en ICT, later te volgen door de domeinen bedrijfsvoering en Onderzoek. Via dit governance model wordt niet alleen samenhangende prioritering in het portfolio eenvoudiger, maar wordt ook tijdige bijsturing gestimuleerd. Onderliggend aan dit model is ook een beweging naar multidisciplinaire samenwerking aan de orde, waarbij verschillende (staf)disciplines op structurele basis in teams samenwerken, wat de culturele samenhang verder versterkt.

Inmiddels is sprake van een Projecten & Architectuur-team (P&A-team) met fulltime senior projectleiders die de huidige grote WUR ICT-projecten besturen. Daarnaast ondersteunen domeinarchitecten de grote ICT-trajecten. Ook wordt de methodiek en toolset van WUR ICT-projecten door het P&A-team bewaakt en waar nodig op externen overgedragen. Het P&A-team werkt nauw samen met de beleidsmedewerkers die zich binnen de staven met IT bezighouden. Verder adviseert het P&A-team de Architecture Board, de manager Informatiebeleid en de domeineigenaren.

Inhoudelijk is in 2017 een groot aantal trajecten afgerond of verder verbeterd. Middels de invoering van een nieuw interactief intranet en Skype4Business (S4B) is online samenwerking binnen en buiten WUR eenvoudiger. Het onderwijslandschap is deels vernieuwd door de invoering van een systeem voor

programma- en cursusevaluatie en een pakket voor ondersteuning van de onderwijsplanning. Het HR landschap is inmiddels met de introductie van een nieuw totaalpakket van HRM applicaties volledig vernieuwd. Ook is er in 2017 een nieuwe R&O-tool geïntroduceerd.

Het bibliotheeklandschap is middels de aanbesteding van het Bibliotheeksysteem WMS (cloudsysteem) verder ontwikkeld. De landelijke netwerkverbindingen zijn opnieuw aanbesteed en er is een Camera Management dienst voor WUR-brede beveiliging ingericht.

Ook in 2017 is de dataopslag sterk gegroeid, mede vanwege interne aandacht voor cybersecurity en Research Data Management. Nieuwe data opslagdiensten maakten de opslag tegen lagere kosten mogelijk.

MyWorkspace als virtuele werkomgeving is sinds januari 2017 beschikbaar voor alle medewerkers (in 2018 te volgen door een virtuele werkplek voor studenten). Met de introductie van Office 2016, Mac- en Linux- ondersteuning en uitbreiding in de dienstverlening buiten kantoor tijden is de kantoorautomatiseringsomgeving versterkt.

2.8.3 Open Access

Het Nederlandse Open Access beleid is erop gericht zo veel mogelijk publicaties zonder meerkosten Open Access te publiceren via afspraken met grote uitgevers. Tot nu toe werpt deze aanpak zijn vruchten af. Inmiddels zijn er ruim 7500 tijdschriften waarin WUR-onderzoekers zonder kosten Open Access kunnen publiceren.

Op 1 januari 2018 waren de onderhandelingen over vernieuwing van de overeenkomst met Springer, de eerste uitgever met een Open Access contract als pilot, nog gaande. De ervaringen met deze pilot leidden er toe dat deze uitgever aanzienlijk duurder dreigde te worden. Het belangrijkste contract voor 2018 is dat met uitgever Elsevier, een van de weinige grote uitgevers die tot nu slechts beperkte Open Access-mogelijkheden biedt binnen de randvoorwaarden van VSNU.

Aansluitend op het landelijke VSNU-beleid heeft WUR een aangescherpt beleid geformuleerd rondom Open Access (OA) publicaties. Hierin is onder andere vastgelegd welke publicaties moeten worden gedeponeerd in Staff Publications. Voor publicaties waarvoor geen formele afspraken zijn gemaakt met uitgevers geldt dat hiervan een auteursversie in Staff Publications moet worden geplaatst. Deze aanpak staat ook wel bekend als Groen Open Access. De bibliotheek heeft een werkproces ontwikkeld om deze wijze van deponeren zo gemakkelijk mogelijk te maken.

Een belangrijk aandachtspunt van de bibliotheek is het voorlichten van auteurs over de mogelijkheden van Open Access publiceren. Om dit te ondersteunen heeft de bibliotheek de Journal Browser ontwikkeld. Deze tool geeft informatie over de tijdschriften waarin Open Access gepubliceerd kan worden, zoals gegevens over de kwaliteit, citaties en Open Access kortingen. De tool wordt inmiddels door bijna alle universiteiten in Nederland gebruikt.

Over 2017 is inmiddels 50% van de wetenschappelijke artikelen bij WUR open toegankelijk. Daarnaast is ook een groot aantal rapporten en nagenoeg alle dissertaties open toegankelijk.

2.8.4 Research data management

De werkgroep Research Data Management (onder leiding van de Dean of Research) heeft halverwege 2017 een advies aan de Raad van Bestuur uitgebracht over aanvullend beleid voor datamanagement. Daarbij gaat het om het opslaan en archiveren van onderzoekdata en over de zeggenschap erover. Met de oprichting van het WDCC (Wageningen data competence centre) neemt WUR een unieke positie in het Nederlandse landschap van datahubs in. Het WDCC ondersteunt ontwikkelingen op het gebied van (big) data en data science bij de WUR. Bij het WDCC komen onderwijs, onderzoek, waarde creatie, infrastructuur en data management bijeen. Het WDCC faciliteert ontwikkelingen op deze terreinen en fungeert hiervoor als intern en extern aanspreekpunt. Met ingang van 2018 heeft het WDCC samen met Data Management Support (een bestaand samenwerkingsmodel tussen Bibliotheek,

IT, Archief en Legal Services) één ondersteuningsloket ingericht waar onderzoekers met vragen terecht kunnen over Onderzoekzoeksdata.

Datamanagement staat steeds hoger op de agenda's van onderzoekers, wat leidt tot een toenemend aantal supportvragen. Daarbij gaat het vooral over het opstellen van Data Management Plannen en Datamanagement als onderdeel van onderzoekvoorstellen. We zien eveneens een flinke toename in het aantal datasets (725) dat is gearchiveerd en geregistreerd in Pure, het outputregistratiesysteem van de WUR.

Ook is in 2017 de cursus Research Data Management voor PhD-kandidaten vernieuwd. De nieuwe cursus is algemeen en daardoor relevant voor uiteenlopende disciplines. Hij bevat oefeningen waarin kandidaten de stof direct kunnen toepassen op hun eigen onderzoek. Naast de cursus werden in 2017 verschillende workshops gegeven, zoals voor onderzoekers die een Veni-aanvraag gingen indienen en voor PhD-kandidaten tijdens de PhD Carrousel van de Wageningen Graduate Schools.

2.8.5 Veiligheid en milieu

Met een duurzame bedrijfsvoering neemt WUR haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit streven is ook het uitgangspunt voor de aandachtsgebieden veiligheid en milieu.

2.8.5.1 Veiligheid

Onderwijs-, onderzoek- en ondersteunende activiteiten brengen risico's mee. Op het gebied van veiligheid en gezondheid wil WUR haar werknemers en studenten zo goed mogelijk beschermen. Vandaar dat dit als thema is opgenomen in de MVO-agenda. Doelen zijn het garanderen van optimale arbeidsomstandigheden, de bescherming van de gezondheid en veiligheid en het bevorderen van het welzijn van medewerkers en studenten.

Het streven naar optimale arbeidsomstandigheden is het uitgangspunt voor de Arbocatalogus WUR, die is afgeleid van het gelijknamige product van de VSNU. Deze catalogus geldt zowel voor Wageningen University als voor Wageningen Research en geeft het beleid van WUR weer. Onderdelen van de VSNU-Arbocatalogus zijn vertaald naar beleid voor WUR, te weten bedrijfshulpverlening, risico-inventarisatie en risico-evaluatie (RI&E), gevaarlijke stoffen, voorlichting, onderricht en toezicht (VO&T), en klachten over armen, nek en schouders (KANS).

Elk organisatieonderdeel is er verantwoordelijk voor, een actuele RI&E te hebben en verdiepende RI&E's uit te voeren. In 2017 is een begin gemaakt met het aanpassen van de Arbocatalogus Proefdierallergie voor de WUR welke het komend jaar zal worden afgerond. De VSNU-Arbocatalogus Machineveiligheid is nog niet goedgekeurd door de Inspectie SZW; om die reden is nog geen analyse gemaakt van de betekenis hiervan voor onze organisatie.

In het kader van VO&T (voorlichting, onderricht en toezicht) is in 2017 onder de noemer safety@wur gewerkt aan het ontwikkelen van e-learning modules over veilig werken voor studenten en medewerkers. Het ging om twee e-learning modules over de risico's van veldwerk en beeldschermwerk. Daarnaast is begonnen met een module over algemene veiligheid. Alle drie zullen komend jaar beschikbaar zijn, naast de e-learning module 'Better safe than sorry' over het werken met genetisch gemodificeerde organismen (GGO).

2.8.5.2 Milieu

Over beleid, activiteiten en resultaten op het gebied van milieu brengt WUR jaarlijks een milieujaarverslag uit. Hiermee wordt voldaan aan de voorschriften van verschillende milieuvergunningen. De in 2017 gerealiseerde doelen op het gebied van CO₂-emissie, energie en afval zijn samengevat in tabel 2.11 en worden hierna kort toegelicht. Het [Milieujaarverslag WUR 2017](#) gaat in meer detail in op activiteiten en resultaten in alle milieubeleidsvelden.

Tabel 2.11 Samenvatting van de milieuresultaten van de bedrijfsvoering

Onderdeel/onderwerp	Doel	Gerealiseerd in 2017
(1) CO ₂ footprint	Reductie t.o.v. 2010	-51%
CO ₂ compensatie footprint	Stijging t.o.v. 2010	77%
Klimaatneutraliteit		112%
(2) Energie	2,0% reductie per jaar	-6%
	Duurzame inkoop elektriciteit	100% ^{a)}
	Opwekking windenergie	60 miljoen kWh
(3) Afval	Reductie t.o.v. 2014	-0,3%

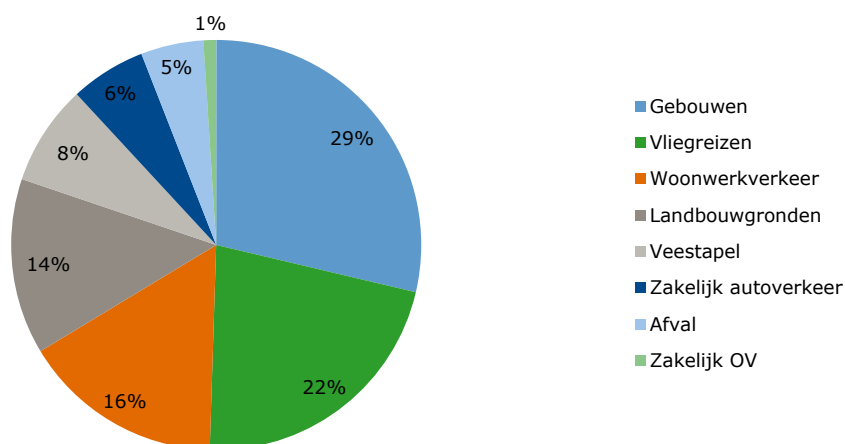
a) Inkoop van windenergie met Garanties van Oorsprong, geregistreerd bij certiq

(1) De CO₂-footprint wordt jaarlijks berekend. De inventarisatie daarvoor wordt uitgevoerd conform ISO 14064-1, gebaseerd op het Greenhouse Gas Protocol. Bij de analyses wordt de CO₂-prestatieladder toegepast. De CO₂-footprint is gecontroleerd door een onafhankelijk adviesbureau.

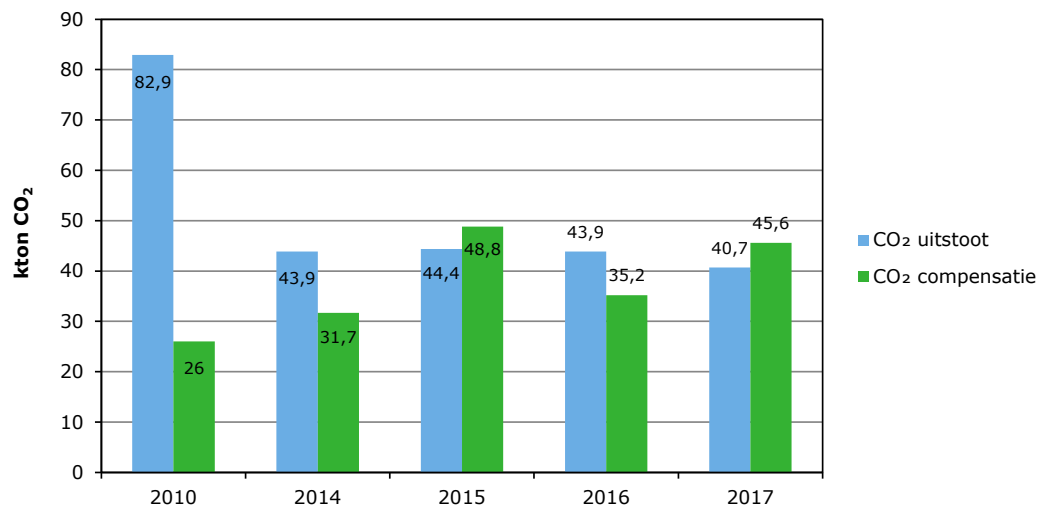
De footprint geeft onder meer inzicht in de directe en indirecte emissies van broeikasgassen. Deze emissies ontstaan door het verbruik van energie en brandstof, het lekken van koelvloeistoffen, het houden van vee en gebruik van landbouwgrond. Het in kaart brengen van de emissies zorgt ervoor dat WUR zich beter bewust is van de CO₂-uitstoot en van hetgeen gedaan kan worden om deze te reduceren en te compenseren.

In totaal komt de CO₂-footprint in 2017 uit op 40,7 kton CO₂, de berekende CO₂-compensatie was 45,6 kton CO₂. In 2017 is de totale CO₂-uitstoot met de helft verminderd ten opzichte van het referentiejaar 2010. Ook ten opzichte van 2016 is de CO₂-uitstoot verder gedaald (-7%).

De bronnen die het meest bijdragen aan de broeikasgasemissie zijn de gebouwen (vooral aardgas), de vliegkilometers, het woon-werkverkeer en de landbouwgronden (zie figuur 2.9). Het aardgasverbruik voor de verwarming van gebouwen is ten opzichte van vorig jaar fors gedaald. Ook waren er minder stuks vee. De CO₂-uitstoot van de afvalverwerking is juist iets toegenomen. Hoewel het totale tonnage afgevoerd afval nagenoeg gelijk bleef (zie onder punt 3 in deze paragraaf), nam de CO₂-uitstoot door de afvalverwerking toe doordat er in 2017 meer gevaarlijk afval is afgevoerd. De CO₂-emissiefactor van de verwerking van gevaarlijk afval is namelijk hoger dan die van het restafval. Opvallend is de toegenomen uitstoot van het woon-werkverkeer (+3%). De emissie van de vliegreizen is juist teruggelopen (-7%) door minder geboekte vliegreizen in 2017. Ook de CO₂-uitstoot van de dienstreizen met de trein (-33%) is afgenomen. Door gebruik van groene energie door de Nederlandse Spoorwegen is de emissiefactor voor treinreizen in Nederland verder gedaald.

**Figuur 2.9** Verdeling bronnen van CO₂-emissie in 2017

WUR compenseert CO₂-uitstoot door zelf wind- en zonne-energie op te wekken, door warmtekoude-opslag op Wageningen Campus en door gebruik van biomassa. In het verslagjaar kwam de totale CO₂-compensatiefootprint met 45,6 kton CO₂ 12% hoger uit dan de totale CO₂-footprint.



Figuur 2.10 De CO₂-uitstoot en de CO₂-compensatie in kiloton, 2014-2017 en referentiejaar 2010

(2) WUR heeft zich geconformeerd aan het convenant Meerjarenaafpraak 3 (MJA3) universiteiten voor energie-efficiëntie. Daarin staan verschillende doelen, zoals het toepassen van duurzame energie en het bereiken van een 30% betere energie-efficiëntie in de periode 2005-2020, ofwel 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 de ontwikkeling van het energiegebruik van de laatste jaren.

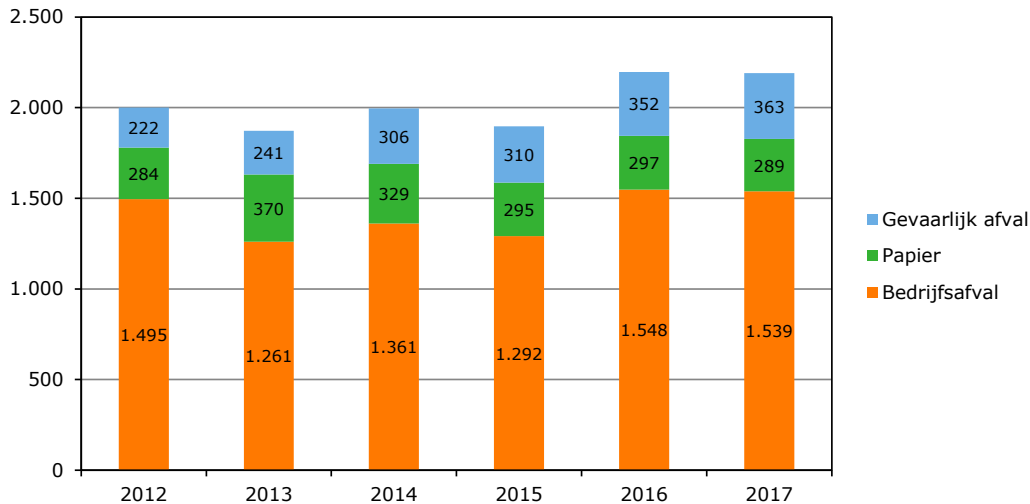
Tabel 2.12 Direct en indirect energiegebruik door WUR

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

In 2017 heeft WUR 6,0% minder energie gebruikt dan in 2016. Dit is inclusief een correctie voor klimaatinvloeden op koeling en verwarming; zonder deze correctie zou de reductie 8,1% bedragen. Daarmee is ook in 2017 voldaan aan de doelstelling uit de MJA3, en dat ondanks de verder gestegen studentenaantallen. De besparing is onder meer bereikt door bestaande nieuwe gebouwen beter te benutten. Van gebouwen die niet meer of niet meer geheel gebruikt worden is de energiebehoefte tot een minimum teruggebracht. Ook neemt het aandeel ledverlichting toe en zijn klimaatregelingen verder geoptimaliseerd. De besparing wordt nog meer versterkt door de *incentive* energie, waarbij de WUR-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 CO₂-uitstoot door energiegebruik verder gedaald ten opzichte van basisjaar 2005, zoals tabel 2.12 laat zien. In Lelystad beschikt WUR over windturbines die in 2017 ruim 60 miljoen kWh aan duurzame energie hebben opgewekt; dat is meer dan WUR zelf aan elektriciteit verbruikt.

(3) WUR 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 2017 is afgenomen met 6 ton, ofwel 0,3% (zie figuur 2.11 en tabel 2.13).



Figuur 2.11 Hoeveelheid geproduceerd afval in tonnen, 2012-2017

De afname van de hoeveelheid bedrijfsafval in 2017 (-10 ton) wordt verklaard door een sterke terugloop van de hoeveelheid restafval (-83 ton) nadat de verhuisbewegingen van 2016 voor een incidentele piek hadden gezorgd. Variatie in het agrarisch onderzoek zorgde in 2017 voor groei van de hoeveelheid afgevoerde grond en mest (+38 ton). De hoeveelheid gevaarlijk afval is in 2017 verder opgelopen (+11 ton). De piek in de hoeveelheid dierlijk afval in 2016 is gevolgd door een afname in 2017 (-19 ton). Deze wordt echter teniet gedaan door een toename van laboratoriumafval in de onderwijsgebouwen (+5 ton) als gevolg van gestegen studentaantallen, het verlaten van complex De Dreijen (+15 ton) en een opruimactie van monstermaterialen (+9 ton).

Ook in 2017 is de afvalscheiding verbeterd, met name voor Swill+GFT (+26 ton) en kunststofafval (+17 ton). Dit geldt voor de gebouwen die in de loop van 2016 zijn begonnen met extra afvalscheiding (Axis, Helix en Triton). Ook de gebouwen die al jaren deze stromen scheiden laten weer een verbetering zien. Alle veranderingen en inspanningen hebben gezamenlijk geleid tot een verbetering van het scheidingspercentage met 4 procentpunt. In de onderwijsgebouwen bedragen de scheidingspercentages inmiddels 74% (Forum) en 73% (Orion).

Tabel 2.13 Afvalstromen in 2011-2017

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

2.8.6 Inkoopbeleid en ketenverantwoordelijkheden

WUR 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 Rijksinkoopvoorwaarden 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 WUR haar eigen inkoopbeleid. Het doel daarvan is om alle beïnvloedbare bestedingen rechtmatig, doelmatig en doeltreffend te doen plaatsvinden, in overeenstemming met onze kernwaarden. Zover mogelijk volgen we de duurzaamheidscriteria zoals gepubliceerd op 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 2017 vier 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 MVI te meten en om een hoger MVO-bewustzijn in de organisatie te realiseren.

In 2017 zijn 48 Europese en nationale aanbestedingen en meervoudig onderhandse trajecten afgerond met een totale waarde van € 90,8 miljoen. WUR heeft, op basis van het MVI-groeimodel voor de duurzaamheidseisen van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, voor 95,8% duurzaam ingekocht en bij dertien Europese aanbestedingen zijn de internationale sociale voorwaarden opgenomen als contractvoorwaarde. Het [Milieujaarverslag WUR 2017](#) geeft alle resultaten weer van inkoop en ketenverantwoordelijkheden.

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 kenniseenheden zijn vertegenwoordigd door hun algemeen directeuren.

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 WR 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](#), 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 het strategisch plan 2015-2018 heeft Wageningen University en Research voor een periode van vier jaar haar strategische doelstellingen vastgelegd. In de paragraaf Implementatie en voortgang van het strategisch plan is beschreven hoe het plan wordt geïmplementeerd en de voortgang wordt bewaakt. Jaarlijks wordt de voortgang gerapporteerd aan de hand van tien kritische prestatie-indicatoren die samenhangen met de vijf belangrijkste vernieuwingen. Deze lijst wordt aangevuld met enkele indicatoren die het functioneren van de organisatie over de volle breedte weerspiegelen. Jaarlijks bepaalt de raad van bestuur welke speerpunten meer aandacht zullen krijgen en worden doelstellingen nader bepaald, trekkers aangewezen en de voortgang gemonitord.

Verder worden meerjarenprojecties voor Wageningen University en Wageningen Research opgesteld 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 onderzoeksmarkt, en zijn ondersteunend voor beslissingen over grote investeringen zoals het derde onderwijsgebouw en de koers van het strategisch plan.

De afnemende omvang van de EZ-opdrachten noopt Wageningen Research om vervangende omzet te vinden. Dit leidt tot grotere acquisitie-inspanningen, maar ook tot het aannemen van projecten met minder gunstige voorwaarden, bijvoorbeeld in de vorm van lagere tarieven en aanvullende behoefte aan cofinanciering. Een ander probleem is dat op een aantal onderzoekgebieden (milieu, leefomgeving, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingssamenwerking) een te groot deel van de omzet bestaat uit subsidies, waarbij maar een deel van de kosten wordt vergoed. Zonder goede basisfinanciering is het nauwelijks mogelijk om op die gebieden kostendekkend te werken. Een positief resultaat kan alleen nog worden behaald als er voldoende balans is in de orderportefeuille en de personele capaciteit tijdig wordt aangepast aan veranderingen daarin. In afgelopen jaren is dit bij Wageningen Environmental Research onvoldoende gelukt, waardoor dit onderdeel verlies heeft gemaakt en forse aanpassingen in de bedrijfsvoering moet doen. De raad van bestuur volgt de ontwikkelingen bij dit onderdeel intensief en heeft geconstateerd dat het herstelplan tot een aanmerkelijke verbetering van het resultaat heeft geleid. Verder herstel tot een positief resultaat wordt in de komende jaren verwacht.

De grote toename van de studentenaantallen in combinatie met achterblijvende bekostiging, waardoor er beperkte mogelijkheden zijn om uitgaven te doen voor capaciteit (ruimte en menskracht) betekenen een risico. Het managen van dit spanningsveld vraagt grote aandacht. Voor een nadere uitwerking wordt verwezen naar de continuïteitsparagraaf.

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. 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.

De belangrijkste risico's van Wageningen Research komt voort uit de onzekerheid en terugloop van de LNV-financiering. Wageningen Research zet in op een zoektocht naar nieuwe onderzoeksproposities ("markten") om die de teruglopende LNV-financiering op te vangen. De onderdelen van 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 Wageningen Research, waarbij op basis van een mix van LNV-financiering, contractresearch en subsidie-omzet een vernieuwende en kostendekkende onderzoekportefeuille kan worden gevormd. De ontwikkeling hiervan wordt in de P&C-cyclus gevolgd.

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 Beheersrisico's

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

- Het jaarlijks opstellen van een kaderbrief (meerjarenkader, 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 bedrijfsonderdeel. 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 overvloedige liquide middelen aandacht. Het treasury-statuuut 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 2017 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 Architecture Board is vier keer bij elkaar gekomen in 2017.

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

2.9.2.3 Rechtmatigheidsrisico's

De fiscale wetgeving vraagt veel aandacht van de organisatie. Onderwerpen die in 2017 aan de orde waren zijn de afronding van de BTW-audit door de belastingdienst, de invoering van de vennootschapsbelasting bij Wageningen Research en de uitvoering van de werkkostenregeling. De BTW-audit over het fiscale jaar 2010 is in 2017 afgerond. De opgelegde naheffingsaanslagen waren lager dan in 2016 voorzien. De raad van bestuur heeft onderkend dat, gegeven de toenemende fiscalisering van ons 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 nationale of 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 adequaat informatiesysteem en intensieve beheersing van het inkoopproces. In 2016 heeft de accountant geconstateerd dat WUR er onvoldoende in slaagt om de volledigheid van de rechtmatige aankopen aan te tonen. Het grootste 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 medio 2018 te voldoen aan de eisen die hiervoor in de controleprotocollen worden gesteld. Een aantal inkooppakketten is in de loop van 2017 aanvullend aanbesteed, de overige zullen in 2018 volgen. De ingewikkelde aanbestedingsprocessen waar het om gaat vragen een lange doorlooptijd. WUR zal daarom ook in 2017 en 2018 niet volledig voldoen aan de aanbestedingswetgeving.

2.9.2.4 Risicocomité

Het risicocomité van Wageningen University & Research, dat wordt gevormd door het lid van de raad van bestuur verantwoordelijk voor bedrijfsvoering (voorzitter), de directeuren Corporate Governance & Legal Services en Corporate Finance & Control, de Compliance officer en de teamleider Internal Control, heeft als doel een overkoepelend toezicht te houden op risicomanagement. In 2017 is twee maal vergaderd. In deze vergaderingen zijn onder meer de aanbevelingen van de accountant en IT-risico's (wet Datalekken) besproken.

2.9.2.5 Doorkijk naar 2018

Het risicoprofiel van Wageningen University & Research neemt in de komende jaren sterk toe door de verder oplopende bezuinigingen van de overheid in bijvoorbeeld de bekostiging van Wageningen University, de terugtrekkende overheid op het gebied van toegepast onderzoek waardoor extra druk komt te liggen op acquisitie in de derde geldstroommarkt, de steeds stringenter voorwaarden en

controles van onze belangrijkste financiers, toenemende wet- en regelgeving en de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt. 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 2018 zijn:

- De Wet Datalekken en de Europese Privacy Verordening die per 25 mei 2018 van kracht wordt, vergen aandacht en actie om tijdig te voldoen aan de regels en te voorkomen dat er boetes worden opgelegd. WUR heeft in mei 2017 een stuurgroep Compliance AVG in het leven geroepen. Daarnaast is er een projectgroep gevormd die het door de RvB geaccordeerde projectplan tot mei 2018 zal uitvoeren. Hierbij is zowel op juridisch gebied als op het terrein van communicatie en het creëren van bewustzijn bij medewerkers extern ondersteuning ingehuurd. De RvB heeft vanaf 1 januari 2017 een functionaris gegevensbescherming benoemd voor Wageningen University en de stichting Wageningen Research. De inventarisatie van applicaties en onderzoekplannen en andere bestanden waarin persoonsgegevens zijn verwerkt is eind 2017 afgerond. Een koppeling is tot stand gebracht tussen het projectmanagementsysteem MyProjects en een aangeschafte tool voor *data privacy impact assessments* (PIA). De meest risicovolle bestanden/applicaties zullen in de loop van 2018 aan een PIA worden onderworpen. Verder worden er privacybeschermende maatregelen getroffen in het kader van Data Research Management (RDM) waar het Phd'ers betreft.
- Ontwikkeling van IT-ondersteunende controlemechanismes. 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. WUR 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 de inhoudelijke en financiële aspecten in samenhang geborgd.
- Een sterkere project control, door centrale regie op de ontwikkeling van de projectcontrolfunctie en door gecentraliseerde uitvoering van de interne control op projecten. Bijzondere aandacht vragen penvoerdersprojecten, waarbij WUR als coördinator verantwoordelijk is voor de uitvoering van complexe projecten met vaak tientallen partners in Europa maar ook 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, 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 en 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 RvB is van mening is dat *checks en 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 2018 extra aandacht krijgen.
- Een betere naleving van de nationale en Europese aanbestedingsregels.

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

2.10 Economische prestatie-indicatoren

2.10.1 Directe economische waarden

Wageningen UR heeft geen winstoogmerk. Positieve resultaten worden toegevoegd aan het eigen vermogen.

Onderstaande tabel geeft de omzet op de belangrijkste bronnen weer van Wageningen UR, 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 2.14 Kengetallen Wageningen University & Research (bedragen in € 1 mln.)

	2015	2016	2017
Onderzoekomzet Wageningen Research (WR)			
Contractresearch	98,2	92,4	95,2
Topsectoren (incl. EZ-deel)	55,1	55,4	57,2
Matchingsmarkt en NWO	28,1	29,2	27,4
Programmaonderzoek EZ (excl. topsectoren)	83,9	82,3	77,4
Omzet Wageningen University			
Omzet 1e en tweede geldstroom	228,7	243,0	255,4
Omzet derde geldstroom	66,3	60,1	59,1
Solvabiliteit als percentage totaal vermogen			
Wageningen Research	55,7%	55,5%	55,5%
Wageningen University	40,9%	42,8%	47,3%

2.10.1.1 Pensioenen

De pensioenvoorziening voor geheel Wageningen UR is verplicht ondergebracht bij het ABP. De pensioenopbouw vindt plaats op grond van het zogenaamde middelloonsysteem. Eventuele indexatie vindt plaats als de vereiste dekkingsgraad van 104,2% wordt gehaald.

In 2017 verbeterde de financiële situatie van het ABP aanzienlijk. De actuele dekkingsgraad steeg naar 104,4%. Dat niveau ligt ruim boven de kritische grens waarbij pensioenen verlaagd zouden worden, maar ook onder het niveau van de vereiste dekkingsgraad. De verbetering van de financiële situatie is vooral te danken aan het beleggingsrendement over 2017, waardoor het vermogen van het fonds met € 28,7 miljard steeg. ABP schat nu dat het de komende vijf jaar het pensioen niet of nauwelijks kan verhogen, maar de kans dat het de pensioenen in 2018 of 2019 moet verlagen wordt als zeer klein gezien.

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 2017 is weergegeven in tabel 2.15.

Tabel 2.15 *Overzicht van de financiële bijdrage van de overheid aan Wageningen University & Research (* € 1,0 mln.)*

Rechtspersoon	Onderdeel	Baten	Bijdrage overheid
Wageningen University	Rijksbijdrage	189,9	189,9
	tweede en derde geldstroom, incl. doelsubsidies	87,6	28,6
	College- en cursusgelden	37,0	
	Overige baten	21,6	2,4
Wageningen Research	Onderzoekprogramma's ministerie EZ	114,1	50,3
	Contractresearch	143,1	9,0
	Overige baten	42,2	0,1
Totaal		635,4	280,1

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 EZ voor de kennisbasis en topsectoren, het tweedegeldstroomonderzoek (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 2018 voor Wageningen Research wordt verwezen naar het financieel verslag van stichting Wageningen Research.

Tabel 2.16 *Kengetallen Wageningen University, prognose 2018-2022 (prijspeil 2017)*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rijksbijdrage (mln. €)	189,9	197,5	205,6	211,4	217,7	224,2
Collegegelden en tuition fees (mln. €)	36,9	41,4	44,1	45,7	47,0	48,0
tweede en derde geldstroom (incl. doelsubsidies) (mln. €)	87,6	80,0	80,6	80,6	80,6	80,6
Investerings (mln. €)	12,6	12,8	20,6	35,3	32,6	20,2
Gemiddeld personeelsbestand toegerekend (fte)	2.701	2.753	2.873	2.942	3.007	3079
Ondersteunend (%)	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Overhead (%)	18,1	18,1	18,1	18,1	18,1	18,1
Primair (%)	76,8	76,8	76,8	76,8	76,8	76,8
Aantal BSc- en MSc-ingeschrevenen	12.000	12.200	13.100	13.900	14.550	15.100
Aantal promoties	295	296	296	280	270	290
Netto resultaat excl. verwaarding (mln. €)	13,2	-2,0	1,5	2,8	1,3	-1,6
Netto resultaat incl. verwaarding (mln. €)	13,2	-2,0	11,0	2,8	2,5	-1,6
VERMOGEN WU						
Vermogen in vaste activa (mln. €)	247,4	239,8	239,6	254,2	266,1	264,6
Eigen vermogen (mln. €)	164,4	162,4	173,4	176,2	178,7	177,1
Totaal vermogen (mln. €)	348,0	346,3	356,6	356,3	358,7	357,0
Solvabiliteitsratio (%)	47,3	46,9	48,6	49,5	49,8	49,6
LIQUIDITEIT WU						
Liquide middelen (mln. €)	53,9	59,0	70,7	55,8	46,3	46,1
Current ratio	0,63	0,65	0,72	0,63	0,57	0,57
Rijksbijdrage (mln. €)	189,9	197,5	205,6	211,4	217,7	224,2

Bedragen * € mln.

2.11.1 Uitgangspunten van het financiële beleid

Het beleid van Wageningen University wordt bepaald door twee, mogelijk conflicterende, uitgangspunten. Enerzijds streeft Wageningen University naar een continuering van de huidige gezonde financiële positie op langere termijn, te behalen door een jaarlijks evenwicht op de winst- en verliesrekening. Dit is nodig om ook op lange termijn over voldoende middelen voor investeringen en risicoafdekking te beschikken. Anderzijds vindt Wageningen University het essentieel om de kwaliteit van het onderwijs in stand te houden en dus extra kosten te maken als de studentenaantallen stijgen. Hierbij verliest Wageningen University ook het onderzoek niet uit het oog. Het uitvoeren van vernieuwend onderzoek is essentieel voor het bestaansrecht van de universiteit en uit intern onderzoek is gebleken dat de hoeveelheid tijd die nodig is om het onderwijs te verzorgen ten koste van de onderzoeksinspanning gaat. De onzekerheid over de financiële mogelijkheden in de komende jaren heeft er toe geleid dat de organisatie in 2017 voorzichtig is geweest met het uitzetten van middelen en het opschalen van de organisatie naar het stijgende aantal studenten. Ook de verhoogde vraagsturing of aankondigingen daarvan heeft geleid tot onzekerheid in de organisatie en ook dat heeft bijgedragen aan het voorzichtigheid bij het aangaan van langjarige verplichtingen. Het college van bestuur heeft inmiddels acties ondernomen om in 2018 de opschaling in gang te zetten en daarmee aan te sturen op minder risicomidgend gedrag. In de kostenontwikkeling verwachten we een verder groot opschalingsmoment bij de start van studiejaar 2021-2022. Door de ingebruikname van het derde onderwijsgebouw stijgen de exploitatielasten dan met € 4 mln. per jaar. Als gevolg hiervan zullen de netto resultaten excl. verwaardingsopbrengsten in de periode tot en met 2021 licht positief zijn en daarna (tijdelijk) omslaan in een licht negatief resultaat.

BALANS WAGENINGEN UNIVERSITY, PROGNOSE 2018-2022 (mln. €)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vaste activa	247,4	239,8	239,6	254,2	266,1	264,6
Voorraden en vlottende activa	46,7	47,5	46,3	46,3	46,3	46,3
Liquide middelen	53,9	59,0	70,7	55,8	46,3	46,1
Totaal Activa	348,0	346,3	356,6	356,3	358,7	357,0
Eigen vermogen	164,4	162,4	173,4	176,2	178,7	177,1
Voorzieningen en equalisatierekening	23,0	21,4	19,8	17,4	17,1	16,8
Langlopende schulden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortlopende schulden	160,6	162,5	163,4	162,7	162,9	163,1
Totaal Passiva	348,0	346,3	356,6	356,3	358,7	357,0

WINST- EN VERLIESREKENING WAGENINGEN UNIVERSITY, PROGNOSE 2018-2022 (mln. €)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BATEN						
Rijksbijdrage	189,9	197,6	205,6	211,4	217,8	224,2
Collegegelden	36,9	41,4	44,1	45,7	47,0	48,0
tweede geldstroom en doelsubsidies	28,6	29,8	30,0	30,0	30,0	30,0
Cofinanciering en subsidiemarkt	18,9	15,7	16,0	16,0	16,0	16,0
Contractresearch	40,1	34,5	34,6	34,6	34,6	34,6
Nevenactiviteiten en overige baten	21,6	25,7	26,5	26,6	26,6	26,6
Totaal baten	336,0	344,7	356,8	364,3	372,0	379,4
LASTEN						
Personele kosten	206,5	210,6	220,1	225,2	230,3	235,7
Afschrijvingen	23,8	21,5	20,8	20,7	20,7	21,7
Huisvestingskosten	23,9	31,8	32,3	32,8	32,7	35,0
Algemene kosten	30,9	38,8	37,3	38,1	41,7	42,5
Specifieke kosten	37,7	43,9	44,8	44,7	45,2	46,1
Totaal lasten	322,8	346,6	355,3	361,5	370,6	381,0
Bedrijfsresultaat	13,2	-1,9	1,5	2,8	1,3	-1,6
Financiële baten en lasten	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belastingen	13,2	-2,0	1,5	2,8	1,3	-1,6
Resultaat deelnemingen en verwaardingen	0,0	0,0	9,5	0,0	1,2	0,0
Netto resultaat	13,2	-2,0	11,0	2,8	2,5	-1,6

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.

De ontwikkeling van het aantal studenten is daarbij de meest cruciale. De afgelopen jaren is de studenteninstroom gestaag gegroeid en verdere groei wordt op basis van de belangstelling van potentiële studenten verwacht. De meerjarenplanning van Wageningen University is gebaseerd op accommodatie van de groeiende studentenpopulatie. Enerzijds vertaalt zich dat in groei van het aantal docenten en investeringen in onderwijsruimten. Anderzijds leidt dat tot een hogere rijksbijdrage. De RvB heeft besloten om te investeren in een derde onderwijsgebouw. Dit onderwijsgebouw wordt gedimensioneerd op de momenteel verwachte studentengroei tot 15.000 studenten in 2022. Een sterkere groei van de studentenaantallen dan verwacht kan leiden tot een tekort aan beschikbare onderwijsruimtes. Wageningen University kan dit tijdelijk opvangen door de beschikbare gebouwen efficiënter te benutten. 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 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 tegen valt. 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 is het risico van aanhoudende groei in de aantallen studenten ten dele gemitigeerd. Er is in het scenario uitgegaan van een verlengd collegerooster (EDS).

De overgang naar het ministerie van OCW is een tweede factor die de resultaatontwikkeling kan beïnvloeden. Het is niet zeker op welke wijze de afbuffering van de rijksbijdrage voor het opgebouwde effect vanuit het verleden zal worden opgelost. Ten opzichte van de meerjarencijfers in bovenstaande tabel kunnen de uitkomsten van de overgang naar OCW zowel positieve (€ 5 mln.) als negatieve resultaat effecten (€ - 5 mln.) hebben. In de projecties is rekening gehouden met een midden-scenario.

De derde factor is de verhoogde vraagsturing en daarmee variabiliteit van de middelentoeiening. Vanaf 2019 zal er sprake zijn van vraagsturing via de kwaliteitsafspraken (profilering, studievoorschotmiddelen) aan de onderwijszijde en via de Nationale Wetenschapsagenda aan de onderzoekskant. De middelen voor de Nationale Wetenschapsagenda komen ten dele voort uit de aftopping van de promotievergoeding en ten dele uit het regeerakkoord. De laatste middelen zijn weliswaar extra – lange tijd zijn er geen extra middelen beschikbaar gemaakt – maar het is voor de organisatie geen zekerheid hoe bestendig deze middelen worden toegekend en in welke mate Wageningen University daarvan gaat profiteren.

Wageningen University kan de noodzakelijke investeringen voor de periode 2018-2021 vooralsnog volledig uit de operationele cash-flow financieren.

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 verwaarding gepland in 2019, de verwaarding van de andere activa is 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 niet plaats, dan zal het resultaat € 10 mln. lager zijn.

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 WUR.

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 Global Reporting Initiative (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 WUR 2017](#).

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

Het verslag beslaat het boekjaar 2017. 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

3.1.1 Verkorte jaarrekening Wageningen University

In dit jaarverslag is de verkorte jaarrekening van Wageningen University opgenomen. Deze is afgeleid van de volledige jaarrekening over het boekjaar 2017. 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.

3.1.1.1 Resultaat- en balansontwikkeling

Resultaatontwikkeling

Wageningen University heeft in 2017 een positief resultaat behaald van € 13,2 mln., dat is € 15,7 mln. hoger dan in 2016. De verbetering bestaat uit € 2,4 mln. bij de departementen en € 13,3 mln. bij de centrale afdelingen.

Tabel 3.1 Resultaat Wageningen University (x mln. €)

	2017	2016
Departementen	1,1	-1,3
Centrale afdelingen:		
- Operationeel resultaat	11,1	3,9
- Incidentele resultaten	0,2	-5,0
- Mutatie bestemmingsreserve voor projectkosten latere jaren	0,8	-0,1
Nettoresultaat op basis richtlijnen OCW	13,2	-2,5

De departementen gezamenlijk haalden een positief jaarresultaat van € 1,1 mln., € 2,4 mln. meer dan in 2016. Het departement Agrotechnologie en Voedingswetenschappen behaalde een negatief resultaat, de overige departementen hadden een positief resultaat.

Het operationele resultaat van de centrale afdelingen bedraagt € 11,1 mln. Dit is € 7,2 mln. hoger dan in 2016. Hiervan heeft € 1,1 mln. betrekking op ontvangen licentieopbrengsten die in komende jaren besteed zullen worden door departement Agrotechnologie en Voedingswetenschappen. Het overige deel van het resultaat wordt veroorzaakt door een hogere loon- en prijscompensatie dan begroot en onderbestedingen op de concernactiviteiten en strategische middelen.

Bij de Raad van Bestuur en de concernstaf zijn verder een aantal *incidentele* resultaatposten van per saldo € 0,2 mln. verwerkt. Posten met een negatief resultaatseffect waren de dotatie aan de voorzieningen in verband met kosten van asbestsanering van Biotechnion en bijzondere waardeverminderingen van activa (Triton, Ossekampen en Atlas). De positieve afronding van twee fiscale onderzoeken leidde tot gedeeltelijke vrijval van de met het oog daarop gevormde voorzieningen.

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 2017 € 0,8 mln. toegevoegd aan deze bestemmingsreserve.

Omzet- en kostenontwikkeling

De baten zijn € 5,0 mln. gestegen, van € 331 mln. in 2016 naar € 336 mln. in 2017. De basisfinanciering (rijksbijdrage excl. geoormerkte middelen en collegegelden) is gestegen van € 214,7 mln. tot € 226,9 mln.

De rijksbijdrage is in 2017 ten opzichte van 2016 met € 7,6 mln. gestegen. Deze stijging wordt voor € 4 mln. veroorzaakt door middelen voor loon- en prijsbijstelling. Daarnaast is, evenals in voorgaande jaren, sprake van een maximale stijging van 2% ten opzichte van de rijksbijdrage van het voorgaande jaar. Hiermee is een bedrag van € 3,6 mln. gemoeid. De totale afbuffering (zie ook 2.4.5) bedraagt in 2017 € -11,7 mln.; dit is € 2,9 mln. hoger dan in 2016. De wettelijke en instellingscollegegelden zijn in 2017 met € 4,6 mln. gestegen tot € 36,9 mln.

De baten uit tweede en derde geldstroom zijn met 1% gedaald tot € 87,6 mln. Deze baten bestaan uit programmafinanciering (tweede geldstroom en doelsubsidies), die met 1% zijn gestegen tot € 28,6 mln., cofinancieringsprojecten en matchingsmarkt, die gelijk zijn gebleven op € 18,9 mln. en de contractresearch en topsectoren, die 2% zijn afgenomen tot € 40,2 mln.

De personele lasten zijn ten opzichte van 2016 met € 10,0 mln. gestegen tot € 206,5 mln. Dat komt door een hogere personele bezetting (+45 fte), 2,0% hogere salariskosten per fte en een stijging van de overige personele lasten met € 3,2 mln. door stijging van het ingehuurd personeel en hogere dotaties aan de personele voorzieningen. De personele bezetting is in 2017 toegenomen van 2.654 fte naar 2.701 fte.

Balansontwikkeling

De liquiditeit van Wageningen University is in 2017 toegenomen van € 44,9 mln. tot € 53,9 mln. De factoren die de liquiditeitstoename verklaren staan in tabel 3.2.

Tabel 3.2 Ontwikkeling liquiditeit Wageningen University (x mln. €)

	2017
Resultaat	13,2
Afname vaste activa (investeringen minus afschrijvingen en verkopen)	11,3
Afname kortlopende vorderingen en schulden	-9,3
Afname voorzieningen	-5,1
Afname langlopende schulden	-1,1
Totaal	9,0

De afname van de vaste activa wordt veroorzaakt doordat er geen grote investeringsprojecten lopen. De afname van de kortlopende vorderingen en schulden komt door de aflossing van de banklening. De totale liquiditeitspositie van € 53,9 mln. bestaat voor € 102,5 mln. uit voorschotten, waarvan € 7,0 mln. het karakter van doorstortgelden heeft. Deze doorstortgelden worden ontvangen omdat Wageningen University trekker is van een aantal consortia. Ze worden in 2018 doorbetaald aan partners.

De solvabiliteit van Wageningen University bedraagt per 31 december 2017 47,3%. Dat was in 2016 42,8%. Als gevolg van het verwerken van de balansposities van collegegelden conform de richtlijn van het ministerie OCW is de solvabiliteit met 0,4% gestegen.

Wageningen University heeft een treasurystatuut opgesteld, dat in overeenstemming is met de regeling 'beleggen en belenen'. Overtollige liquide middelen worden uitgezet bij financiële instellingen die voldoen aan de criteria in de regeling. Wageningen University heeft momenteel geen leningen en maakt geen gebruik van financiële derivaten.

Wijzigingen in de juridische structuur en kapitaalbelangen

In 2017 is Stichting Restaurant van de Toekomst opgeheven. Het vermogen van de stichting is overgeheveld naar Wageningen University. In 2017 is Spinterest BV opgericht.

Vooruitzichten 2018

Wageningen University verwacht in 2018 een resultaat te behalen van € -2,0 mln. Het resultaat blijft onder druk staan door de stijgende studentenaantallen, waarvoor wel extra kosten worden gemaakt, terwijl de financiering door de overheid daarvan achter blijft door de afbuffering.

De omzet zal in 2018 stijgen tot € 344,7. De stijging met € 8,4 mln. wordt veroorzaakt door een stijging van de basisfinanciering met € 12,1 mln. tot € 239,0 mln. en een daling van de tweede en derde geldstroom met € 7,6 mln. tot € 80,0. De overige baten nemen met € 4,1 mln. toe tot € 25,7 mln.

De rijksbijdrage stijgt met € 7,6 mln. tot € 197,5 mln. In 2018 heeft Wageningen University, net als in de jaren 2014 - 2017, te maken met de begrenzing van de jaarlijkse mutatie in de rijksbijdrage van maximaal 2%. Door de stijging in de bekostigingsparameters komt de mutatie in de rijksbijdrage in de jaren 2015 t/m 2018 boven de maximale 2% uit. De aftopping bedraagt in 2018 op basis van de voorlopige rijksbijdrageberekeningen circa € -8,9 mln.

De collegegelden nemen met € 4,4 mln. toe tot € 41,3 mln. als gevolg van de toename van het aantal studenten. De totale studentenpopulatie (BSc + MSc) stijgt verder door van 11.480 in oktober 2017 naar een geprognosticeerde 12.200 in oktober 2018.

De personele kosten stijgen met € 4,1 mln. tot € 210,6. Dit wordt veroorzaakt door een toename van de personele bezetting met 52 fte tot 2753 fte en een stijging van de gemiddelde salarislust met 3,0% door accres en loonkostenontwikkeling. De overige personele lasten dalen met € 4,2 mln.

De afschrijvingen dalen met € 2,3 mln. door de eenmalige bijzondere waardeverminderingen in 2017. Voor 2018 worden geen bijzondere waardeverminderingen verwacht.

De liquiditeit zal stijgen met € 5,1 tot € 59,0 mln. Met een kaspositie van € 59,0 mln. is de continuïteit van de bedrijfsvoering in 2018 gewaarborgd. Mocht er echter een aanvullende liquiditeitsbehoefte ontstaan, dan heeft Wageningen University de mogelijkheid van het aantrekken van een collegiale financiering van Wageningen Research.

De investeringsactiviteiten voor Wageningen University zijn begroot op € 12,8 mln. en blijven daarmee binnen het saldo aan reguliere afschrijvingen plus resultaat (totaal € 19,5 mln.).

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

3.1.1.2 Verkorte jaarrekening Wageningen University

GECONSOLIDEERDE BALANS NA BESTEMMING VAN HET NETTO RESULTAAT (x € 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
ACTIVA		
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa	1.473	1.526
Materiële vaste activa	245.455	256.872
Financiële vaste activa	500	267
Totaal vaste activa	247.428	258.665
VLOTTENDE ACTIVA		
Voorraden	75	68
Vorderingen en overlopende activa	46.625	49.466
Liquide middelen	53.867	44.867
Totaal vlottende activa	100.567	94.401
TOTAAL ACTIVA	347.995	353.066
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN		
Algemene reserve	155.549	143.089
Bestemde reserve	8.886	8.106
EIGEN VERMOGEN	164.435	151.195
EGALISATIEREKENING	6.003	7.107
VOORZIENINGEN	16.997	22.064
LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	160.560	172.700
TOTAAL PASSIVA	347.995	353.066

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING (x € 1.000)

	Resultaat 2017	Begroting 2017	Resultaat 2016
BATEN			
Rijksbijdrage	189.924	183.300	182.359
Collegegelden	36.944	38.800	32.320
Tweede geldstroom en doelsubsidies	28.554	29.300	28.290
Cofinanciering en matchingsmarkt	18.878	17.000	18.941
Topsectoren	1.144	1.200	1.309
Bilaterale markt	39.033	32.800	39.827
Nevenactiviteiten	18.020	15.000	17.987
Overige baten	3.535	5.600	10.022
Totaal baten	336.032	323.000	331.055
LASTEN			
Personele kosten	206.540	195.400	196.574
Afschrijvingen	23.828	22.700	26.962
Huisvestingskosten	23.909	25.300	26.407
Algemene kosten	30.827	37.700	40.724
Specifieke kosten	37.703	41.900	41.884
Totaal lasten	322.807	323.000	332.551
BEDRIJFSRESULTAAT	13.225	0	-1.496
Financiële baten en lasten	2	0	-708
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN	13.227	0	-2.204
Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0	0
Resultaat uit deelnemingen	13	0	-299
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN	13.240	0	-2.503
Aandeel van derden	0	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0	0
NETTO RESULTAAT	13.240	0	-2.503

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT (X € 1.000)

	2017	2016
OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Bedrijfsresultaat	13.225	-1.496
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	23.828	26.962
	37.053	25.466
Mutaties voorzieningen	-5.067	1.870
Mutaties in voorraden	-7	-6
Mutaties in vorderingen	2.841	6.576
Mutaties in kortlopende schulden	-12.140	-20.275
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	22.680	13.631
Ontvangen rente	27	63
Betaalde rente	-25	-771
Kasstroom uit operationele activiteiten	22.682	12.923
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in immateriële activa	-518	-1.500
Investerings in gebouwen en terreinen (incl. WIU)	-4.831	-3.972
Investerings in overige materiële activa	-7.663	-10.852
Investerings in deelnemingen en ledenkapitaal	-220	13
Desinvesteringen in vaste activa	654	10.006
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-12.578	-6.305
FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	0	-7
Mutaties eigen vermogen	0	25
Mutaties egalisatierekening	-1.104	-1.381
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-1.104	-1.363
KASSTROOM	9.000	5.255
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN		
Saldo liquide middelen per 1 januari	44.867	39.612
Saldo liquide middelen per 31 december	53.867	44.867
Mutatie liquide middelen	9.000	5.255

3.1.1.3 Waarderingsgrondslagen*Algemeen*

Wageningen University is een rechtspersoon op grond van de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. Wageningen University is gevestigd in Wageningen en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 09215846.

De jaarrekening is opgemaakt en vastgesteld door de Raad van Bestuur op 20 april 2018. 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 methode van afronding. Daar waar dit aan de orde is en relevant, wordt dit vermeld.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Wageningen University vormt samen met WU 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.

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 uit de Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs, BW2 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, schattingen maakt en veronderstellingen hanteert 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 waarover 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	%	%
			31-12-2016	31-12-2017
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	%	%
		31-12-2016	31-12-2017
Can-IT BV	Wageningen	35	0
Ceradis BV	Wageningen	7	7
Bio-Product BV	Wageningen	5	5
Surfix BV	Wageningen	13	13
Green Dino BV	Wageningen	11	11
KLV Professional Match BV	Wageningen	5	5
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 voortbrengen. 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. Als zulke aanwijzingen er zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Is het niet mogelijk de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, dan wordt deze bepaald van de kasstroomgenererende 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.

Als 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 wordt berekend op basis van dezelfde grondslagen als die welke 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, de levende have en de voorraad geoogste 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 de levende have en de voorraad geoogste landbouwproducten is gebaseerd op marktprijzen.

Bij incourantheid 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. Gedeclareerde 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 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 uitzonderingen van personele voorzieningen op basis van richtlijn voor de jaarverslaglegging 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;
- waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is; en
- waarvoor 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 met een tijdelijk dienstverband.

Voorziening WGA en ZW-flex

De voorziening voor WGA- en ZW-flexverplichtingen wordt getroffen ter dekking van per balansdatum te verwachten uitgaven voor (voormalig) medewerkers in de WGA- en ZW-flexregelingen waarvoor het eigen risico bij Wageningen University ligt.

Overige personele voorzieningen/gratificaties ambtsjubilea

De verwachte verplichting voor toekomstige jubileumuitkeringen is op basis van historische gegevens berekend, de onttrekking op basis van realisatie. De voorziening is contant gemaakt op basis van de voor Wageningen University geldende markttrente.

Overige personele voorzieningen/pensioenen

De pensioenvoorziening voor geheel Wageningen UR is (verplicht) ondergebracht bij het ABP. De pensioenopbouw vindt plaats op grond van het zogenaamde middelloonsysteem. Eventuele indexatie vindt plaats als de vereiste dekkingsgraad van 110% wordt gehaald.

In 2017 verbeterde de financiële situatie van het ABP aanzienlijk. De actuele dekkingsgraad steeg naar 104,4%. Dat niveau ligt ruim boven de kritische grens waarbij pensioenen verlaagd zouden worden, maar ook onder het niveau van de vereiste dekkingsgraad. De verbetering van de financiële situatie is vooral te danken aan het beleggingsrendement over 2017, waardoor het vermogen van het fonds met € 28,7 miljard steeg. ABP schat nu in dat het de komende vijf jaar het pensioen niet of nauwelijks kan verhogen. Het pensioenfonds acht de kans dat het de pensioenen in 2018 of 2019 moet verlagen zeer klein.

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 als 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 het 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 of 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 verantwoord. Hetzelfde gebeurt onder de cursusgelden met de vergoedingen voor post-initiële cursussen.

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.

Vennootschapsbelasting

Wageningen University heeft geopteerd voor vrijstelling van VPB op grond van de onderwijsvrijstelling. Zij voldoet aan de criteria die daarvoor in de wet zijn opgenomen.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

Stelselwijzigingen

Niet van toepassing.

3.1.2 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 2017 te Wageningen opgenomen verkorte jaarrekening Wageningen University (hierna: samengevatte jaarrekening) is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2017 van Wageningen University.

Naar ons oordeel is de in hoofdstuk 3.1 van het jaarverslag van Wageningen University & Research 2017 opgenomen samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2017 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 2017. 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 18 juni 2018.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2017 van Wageningen University in onze controleverklaring van 18 juni 2018.

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'.

Arnhem, 25 juni 2018

Ernst & Young Accountants LLP

drs. J.M.A. Drost RA

3.1.3 Bijlagen verkorte jaarrekening Wageningen University

Bijlage 1 Helderheidsaspecten

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

Wageningen University besteed geen werkzaamheden uit 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 UR 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 uitwisselingsovereenkomsten met 176 instellingen. Het totaal aantal inkomende studenten is 323, het totaal aan uitgaande studenten 525.

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 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 woningmarkt. De woonruimte wordt tegen marktconforme tarieven doorberekend aan de huurders. Het streven is deze investeringen kostendekkend te exploiteren. In 2017 zijn geen nieuwe investeringen gedaan.

Wageningen University heeft in 2017 € 35.000 geïnvesteerd in Spinterest BV. Daarnaast is € 100.000 geïnvesteerd in het investeringsfonds Innovation Industries. Dit fonds heeft als doel om kennis die aanwezig is bij de technische universiteiten, TNO en ECN versneld om te zetten in succesvolle bedrijven en reeds bestaande bedrijven te ondersteunen in hun groei. Ook is geïnvesteerd in twee deelnemingen van Wageningen University Holding BV: A-Mansia SA (€ 85.000) en Surfix BV (€ 25.000).

Onderwijskundige publiek-private arrangementen

Wageningen University kent geen onderwijskundige publiek-private arrangementen.

Bijlage 2 Personele bezetting

GEMIDDELDE BEZETTING WAGENINGEN UNIVERSITY IN FTE

	2017	2016
FACULTEIT		
Wetenschappelijk personeel:		
Hoogleraar	97,2	100,7
Universitair hoofddocent	200,5	193,9
Universitair docent	252,1	253,4
Onderzoekers	287,2	290,1
Docenten en overig WP	84,5	75,2
Assistent in opleiding	603,4	623,0
TOTAAL WETENSCHAPPELIJK PERSONEEL	1.524,9	1.536,4
Ondersteunend en beheerpersoneel:		
Schaal 13 en hoger	7,9	8,4
Schaal 9 t/m 12	190,7	205,6
Lager dan schaal 9	295,7	309,0
TOTAAL ONDERSTEUNEND EN BEHEERPERSONEEL	494,3	523,0
TOTAAL FACULTEIT	2.019,2	2.059,4
ALGEMENE DIENST		
Schaal 13 en hoger	40,7	43,2
Schaal 9 t/m 12	243,1	228,3
Lager dan schaal 9	187,8	192,2
TOTAAL ALGEMENE DIENST	471,6	463,7
TOTAAL Medewerkers met Wageningen University contract	2.490,8	2.523,1
Doorbelaste medewerkers met stichting Wageningen Research contract	210,4	130,9
Totaal personele bezetting	2.701,2	2.654,0

3.2 Stichting Wageningen Research

3.2.1 Verkorte jaarrekening 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 2017. 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.

3.2.1.1 Resultaat- en balansontwikkeling

Resultaatontwikkeling

Stichting Wageningen Research (WR) behaalde in 2017 een positief netto resultaat van € 4,2 mln. Dit is € 1,5 mln. hoger dan het netto resultaat over 2016 (€ 2,7 mln.).

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

	2017	2016
Instituten en primair proces	1,8	-1,2
Resultaat huisvesting en interne ww/bw-premies incl. vermogenskosten	7,8	7,4
Centrale afdelingen:		
Incidenteel	-3,7	-2,9
Operationeel	-1,8	0,2
Exploitatieresultaat Wageningen Research	4,1	3,5
Vennootschapsbelasting	0,1	-0,8
Netto resultaat Wageningen Research	4,2	2,7

Het resultaat over 2017 wordt negatief beïnvloed door een aantal incidentele componenten, in totaliteit voor een bedrag van €-3,7 mln.:

- Reorganisaties en werkenderwijstrajecten € -3,6 mln.
- Sanering en impairments vaste activa € -3,0 mln.
- Verkoop vaste activa € 2,9 mln.

Het resultaat over 2017 wordt positief beïnvloed (€ 0,6 mln.) door een bijstelling van de effectieve belastingdruk 2016.

Omzet- en kostenontwikkeling

De omzet over 2017 bedraagt € 299,4 mln. Over 2016 was de totale omzet € 299,2 mln. Het ministerie van EZ is met het onderzoekprogramma verantwoordelijk voor 38% van de totale omzet (44% van de onderzoeksomzet), en is daarmee de grootste opdrachtgever van Wageningen Research. Het onderzoekprogramma EZ is met € 6,8 mln. afgenomen ten opzichte van 2016, tot een bedrag van € 114,1 mln. Een andere belangrijke ontwikkeling vormt de toename van de omzet uit de bilaterale markt met € 2,8 mln. tot € 95,2 mln. Verder is de omzet uit cofinanciering en subsidiemarkt gedaald met € 1,7 mln. tot € 26,0 mln.

De personele lasten zijn ten opzichte van 2016 met € 2,2 mln. gestegen tot € 175,9 mln. Daarbij spelen twee effecten een rol. Enerzijds daalt het aantal volume fte excl. stagiairs en stagiaires met 72 en anderzijds is er een prijsstijging geweest van 2,4% en zijn de overige personeelskosten hoger dan in 2016.

Balansontwikkeling

De liquide middelen zijn ultimo 2017 (€ 93,8 mln.) met € 22,0 mln. gedaald ten opzichte van 2016 (€ 115,8 mln.). Tabel 3.7 toont gegevens die deze daling verklaren.

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

	2017
Netto resultaat	+4,2
Toename vaste activa (investeringen minus afschrijvingen en verkopen)	-3,8
Toename kortlopende vorderingen en afname kortlopende schulden	-7,0
Afname voorzieningen	-0,5
Afname langlopende schulden	-14,9
Totale afname liquide middelen	-22,0

De mutatie vaste activa is samengesteld uit € 15,0 mln. afschrijvingen op gebouwen en inventaris, investeringsuitgaven (inclusief deelnemingen en ledenkapitaal) waaronder de HCU en CVI Unilocatie en diverse FB infra projecten voor € -22,4 mln. en desinvesteringen voor € +3,6 mln.

De omvang van de ontvangen voorschotten inclusief doorstortgelden bedraagt per balansdatum € 67,5 mln. De solvabiliteit is dankzij het positieve resultaat licht gestegen naar 58,8%. In 2016 was de solvabiliteit 56,1%.

Wijzigingen in de juridische structuur en kapitaalbelangen

In 2017 heeft de volgende aanpassing in de groep plaatsgevonden: Oostwaardhoeve Beheer BV is in 2017 opgeheven.

Vooruitzichten 2018

Stichting Wageningen Research begroot voor 2018 een positief resultaat van € 2,0 mln. Na jaren omzetsdaling wordt voor 2018 weer groei verwacht. Deels door de overkomst van TNO-Food, maar ook door hogere omzetverwachtingen bij een aantal instituten. Gedane investeringen in organisatieontwikkeling werpen al hun vruchten af, maar blijven ook in de komende jaren nodig om voorbereid te zijn op de toekomst.

De totale opbrengsten worden in 2018 begroot op € 313 mln., € 14 mln. hoger dan de realisatie 2017. Het grootste deel van deze toename is op de bilaterale markt (€ +6 mln.) gevolgd door topsectoren (zowel EZ als bedrijfsleven) met een toename € 3 mln. De kennisbasis stijgt met € 1 mln. Programmafinanciering (inclusief de WOT-taken) daalt licht met € 1 mln. De overige baten zijn € 1 mln. lager en de nevenactiviteiten € 2 mln. hoger begroot.

De investeringsactiviteiten zijn begroot op € 16,9 mln. en liggen daarmee € 0,8 mln. hoger dan de begrote afschrijvingskosten. Belangrijkste investeringen zijn die in de gebouwen Atlas, Lumen en GAIA (€ 5,3 mln.) en in kassen voor Plant Research (€ 3,5 mln.). Daarnaast vinden er investeringen plaats voor de overkomst van onderzoeksinstituut TNO en de voltooiing van het parkeerdek naast gebouw Radix (€ 1,1 mln.). Wageningen Research verwacht voor 2018 een saldo liquide middelen van € 93 mln. Dat ligt in lijn met de realisatie 2017.

De solvabiliteit stijgt van 59% in 2017 naar 60% in 2018.

3.2.1.2 Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research

GECONSOLIDEERDE BALANS NA BESTEMMING VAN HET NETTO RESULTAAT (x € 1.000)

	31-12-2017	31-12-2016
ACTIVA		
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa	940	1.241
Materiële vaste activa	289.782	285.873
Financiële vaste activa	45.360	48.308
Totaal vaste activa	336.082	335.422
VLOTTENDE ACTIVA		
Voorraden	4.209	3.289
Vorderingen en overlopende activa	91.035	88.384
Liquide middelen	93.754	115.767
Totaal vlottende activa	188.998	207.440
TOTAAL ACTIVA	525.080	542.862
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN		
Geplaatst kapitaal	0	0
Agioreserve	0	0
Wettelijke reserve	0	0
Overige reserves	308.705	304.497
Totaal eigen vermogen	308.705	304.497
AANDEEL VAN DERDEN	0	0
GROEPSVERMOGEN	308.705	304.497
EGALISATIEREKENING	0	0
VOORZIENINGEN	27.034	27.542
LANGLOPENDE SCHULDEN	54.118	72.711
KORTLOPENDE SCHULDEN	135.223	138.112
TOTAAL PASSIVA	525.080	542.862

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING (x € 1.000)

	Resultaat 2017	Resultaat 2016
BATEN		
Basisfinanciering	13.569	13.757
Programmafinanciering	65.195	70.058
Cofinanciering en subsidiemarkt	26.029	27.686
Topsectoren	57.236	55.447
Bilaterale markt	95.150	92.363
Nevenactiviteiten	35.197	35.801
Overige baten	7.038	4.042
Totaal baten	299.414	299.154
LASTEN		
Personele kosten	175.896	173.686
Algemene kosten	67.315	64.243
Specifieke kosten	47.914	53.478
Totaal lasten	291.125	291.407
Overige baten en lasten	0	0
BEDRIJFSRESULTAAT	8.289	7.747
Financiële baten en lasten	-4.689	-4.443
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN	3.600	3.304
Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	94	-816
Resultaat uit deelnemingen	514	244
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN	4.208	2.732
Aandeel van derden	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0
NETTO RESULTAAT	4.208	2.732

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT (x € 1.000)

	Resultaat 2017	Resultaat 2016
OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Netto resultaat	4.208	2.732
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	14.983	17.860
	19.191	20.592
Mutaties voorzieningen	-508	-3.219
Mutaties in voorraden	-920	761
Mutaties in vorderingen	-2.651	18.803
Mutaties in kortlopende schulden	-2.889	5.358
Resultaat niet geconsolideerde deelnemingen	-514	-244
	-7.482	21.459
Kasstroom uit operationele activiteiten	11.709	42.051
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in immateriële activa	-84	-628
Investerings in gebouwen en terreinen (incl. WIU)	-16.647	-14.241
Investerings in overige materiële activa	-5.485	-3.830
Investerings in deelnemingen en ledenkapitaal	-212	216
Desinvesteringen in vaste activa	3.625	797
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-18.803	-17.686
FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Mutatie langlopende vordering op ministerie van EZ	3.674	3.944
Mutatie langlopende schuld aan ministerie van EZ	-19.011	-5.625
Mutaties overige langlopende schulden	418	-1.115
Afname leaseverplichtingen	0	0
Mutaties van het eigen vermogen	0	0
Mutaties aandeel van derden	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-14.919	-2.796
KASSTROOM	-22.013	21.569
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN		
Saldo liquide middelen per 1 januari	115.767	94.198
Saldo liquide middelen per 31 december	93.754	115.767
Mutatie liquide middelen	-22.013	21.569

3.2.1.3 Waarderingsgrondslagen*Algemeen*

De jaarrekening is opgemaakt en vastgesteld door de Raad van Bestuur op 20 april 2018 en goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 26 juni 2018. 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 methode van afronding. Daar waar dit aan de orde is en relevant, wordt dit vermeld.

Algemene grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

Stichting Wageningen Research vormt samen met Wageningen Research Holding BV en diverse (klein)dochtermaatschappijen een groep. Medewerkers hebben een dienstverband bij 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 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

Het opstellen 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 Wageningen Research, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop de stichting een overheersende zeggenschap kan uitoefenen (op grond van de feitelijke situatie) of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Wageningen Research overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat het 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 Research een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover het 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 waarvan de jaarrekeningen integraal zijn geconsolideerd*

	Aandeelhouder	Statutaire zetel	% ultimo 2016	% ultimo 2017
Agri New ventures BV	WBG	Wageningen	100%	100%
Wageningen Research Holding BV	Wageningen Research	Wageningen	100%	100%
Exploitiemaatschappij 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 2016	% ultimo 2017
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 2016	% ultimo 2017
CoVaccine BV	WBG	Lelystad	25	25
Fresh Forward Holding BV	WBG	Wageningen	49	49
Knowhouse BV	WBG	Horst	30	30
Oostwaardhoeve Beheer BV	WBG	Wageningen	50	0
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 voortbrengen. 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 3.11 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 (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.

De instelling beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Als zulke aanwijzingen er zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Is het niet mogelijk de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, dan wordt die waarde bepaald van de kasstroomgenererende 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 wordt berekend op basis van dezelfde grondslagen als die welke 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, de levende have en de voorraad geoogste landbouwproducten. De handelsvoorraad en het gereed product worden gewaardeerd volgens de FIFO-methode tegen de verkrijgings- of vervaardigingskosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten.

De waardering van de levende have en de voorraad geoogste landbouwproducten is gebaseerd op marktprijzen.

Bij incourantheid 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 voor derden vindt plaats tegen de kosten van direct materiaalgebruik en arbeid inclusief een opslag voor indirecte kosten. Gedeclareerde 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 vooruitontvangen 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,
- waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is,
- en waarbij een betrouwbare schatting kan 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-flex verplichtingen (eigenrisicodragers per 1 januari 2016) wordt getroffen ter dekking van per balansdatum te verwachten verplichtingen.

Overige personele voorzieningen – gratificaties ambtsjubilea

De verwachte verplichting voor toekomstige jubileumuitkeringen is op basis van historische gegevens berekend, de onttrekking op basis van realisatie. De voorziening is contant gemaakt op basis van de voor Wageningen Research 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 zogenaamde middelloonsysteem. Eventuele indexatie vindt plaats als de vereiste dekkingsgraad van 110% wordt gehaald.

In 2017 verbeterde de financiële situatie van ABP aanzienlijk. De actuele dekkingsgraad steeg naar 104,4%. Dat niveau ligt ruim boven de kritische grens waarbij pensioenen verlaagd zouden worden, maar ook onder het niveau van de vereiste dekkingsgraad. De verbetering van de financiële situatie is vooral te danken aan het beleggingsrendement over 2017, waardoor het vermogen van het fonds met € 28,7 miljard steeg.

ABP schat nu in dat het de komende vijf jaar de pensioenen niet of nauwelijks kan verhogen. Het ABP schat de kans dat het de pensioenen in 2018 of 2019 moet verlagen zeer klein.

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 die voortvloeien uit aan derden geleverde diensten en producten.

Langlopende schulden

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

Grondslagen voor de bepaling van baten en lasten

Algemeen

Als opbrengsten en kosten worden die baten en lasten aangemerkt 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 of 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 EZ-baten vallend onder de subsidieregeling EZ, worden berekend op basis van directe kosten inclusief een opslag voor indirecte kosten. Deze opslag 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 vennootschapsbelastingbelasting. Dit is de naar verwachting te betalen vennootschapsbelasting over de belastbare winst van het boekjaar, rekening houdend met de fiscale regels 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.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

Stelselwijzigingen

Niet van toepassing.

3.2.2 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 2017 te Wageningen opgenomen Verkorte jaarrekening Stichting Wageningen Research (hierna: samengevatte jaarrekening) is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2017 van Stichting Wageningen Research.

Naar ons oordeel is de in hoofdstuk 3.2 van het jaarverslag van Wageningen University & Research 2017 opgenomen samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2017 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 2017. 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 18 juni 2018.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2017 van Stichting Wageningen Research in onze controleverklaring van 18 juni 2018.

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'.

Arnhem, 25 juni 2018

Ernst & Young Accountants LLP

drs. J.M.A. Drost RA

3.2.3 Bijlagen verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research

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

Grond, terrein en infrastructuur	Aantal ha	Aankoop	Verkoop
Aankoop grond Rijnsteeg Wageningen	5,71	430	
Verkoop grond Wisentweg 55 Lelystad	1,22		45
Verkoop grond Business-Strip Wageningen	2,06		4.543
Subtotaal grond, terrein en infrastructuur		430	4.588

Gebouwen	Aankoop	Verkoop
Verkoop gebouw Drosteweg Raalte		1.300
Verkoop gebouw Wisentweg 55 Lelystad		450
Subtotaal gebouwen	0	1.750

Totaal	430	6.338
---------------	------------	--------------

Uitsplitsing Verkoop	Verkoopopbrengst	Boekwaarde	Boekwinst
Verkoop grond Business-Strip Wageningen	4.543	2.073	2.470
Verkoop grond/gebouw Wisentweg 55 Lelystad	495	594	-99
Verkoop gebouw Drosteweg Raalte	1.300	750	550
Totalen	6.338	3.417	2.921

Bijlage 2 Verantwoording ontvangen EZ subsidie 2017 (x € 1.000)

Subsidieverlening aan stichting Wageningen Research 2017		
<i>Project- en programmasubsidies</i>		
Kennisbasis	13.306	
Kennis Online	248	
Afghanistan project	1.995	
Wettelijke taak BRO	700	
Natuur en Milieu	2.230	
BO-doorlopend	7.577	
BO-kennisdesk	2.438	
Kennisontwikkeling	2.479	
Topsector Agri Food	25.174	
Topsector Tuinbouw	12.256	
Kennis voor Beleid	0	
Wettelijke onderzoeksTaken	42.889	
Additionele projecten	6.224	
<i>Totaal ontvangen project- en programmasubsidies</i>	117.516	
<i>Overige bijdragen</i>		
Compensatie aflossing lening	2.800	
Compensatie aflossing lening PO	957	
Compensatie lening IAC / ILRI	188	
Correctie vraaguitval ivm kwijtschelding lening	-56	
BTW	23.613	
Betaling via Laser/honingregeling	-149	
Totaal subsidieverlening stichting Wageningen Research 2017	144.869	brief met referentienummer DGAN-ANK17184848 d.d. 12 december 2017
Subsidieverlening EZ verwerkt via balans		
Compensatie aflossing lening EZ-deel WR	2.800	Balanspost EZ Vordering
Compensatie aflossing lening EZ-deel PO	957	Balanspost EZ Vordering
Compensatie aflossing lening EZ-deel IAC/ILRI	188	Balanspost EZ Vordering
BTW WR	23.613	Afloop via balans
Subsidieverlening EZ verwerkt via balans	27.558	
Te verantwoorden baten EZ	117.311	
Toename nog af te ronden programmaonderzoek EZ	-2.112	Balanspost nog uit te voeren onderzoek
Toename vooruit ontvangen HCU-exploitatibijdrage	-1.690	Balanspost HCU-exploitatie
HCU uit 2016	600	Balanspost HCU-exploitatie
Verantwoorde baten jaarrekening stichting Wageningen Research	114.109	

Als aanvulling op bovenstaande verantwoording is voor het project Agriculture ATVET Afghanistan – Hoofdphase met een looptijd van 1 november 2011 tot 31 oktober 2021 in 2017 een bedrag besteed van € 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).

3.3 Bezoldiging

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 daarmee in overeenstemming gebracht. 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 tabellen 3.13, 3.14 en 3.15 opgenomen.

De bezoldiging van de bestuurders is vastgesteld conform de regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren. Het bezoldigingsmaximum is vastgesteld op basis van indeling in klasse G. De score op de complexiteitspunten per criterium is in tabel 3.12 opgenomen.

Tabel 3.12 Score complexiteitspunten Wageningen University 2017

	Score Wageningen University	Complexiteitspunten
Baten	> € 200 mln.	10
Studenten	2.500 – 10.000	3
Onderwijssoorten	>5	5
Totaal		18

Tabel 3.13 Bezoldiging bestuurders (€)

Verloopstaat 2017	Breukink	Mol	Fresco	Buchwaldt
A. Bezoldiging	172.382	181.000	230.474	75.417
min fiscale bijtelling auto	-	-	-	-
A1. Bezoldiging minus bijtelling	172.382	181.000	230.474	75.417
B. Vergoeding bij beëindiging contract	75.000	-	-	-
C. Persoonsgebonden uitgaven				
Representatiekosten	1.991	2.803	2.642	1.000
Reiskosten binnenland	11.159	12.160	20.755	6.833
Reiskosten buitenland	2.242	4.884	4.476	979
Overige kosten	396	1.068	2.650	777
C1. Totale persoonsgebonden uitgaven	15.787	20.915	30.523	9.589
D. Totale lasten	263.170	201.915	260.997	85.006

Verdeling over onderdelen	Breukink	Mol	Fresco	Buchwaldt
A. Bezoldiging minus bijtelling				
50,0% WU	86.191	90.500	115.237	37.708
50,0% WR	86.191	90.500	115.237	37.708
B. Vergoeding bij beëindiging contract				
50,0% WU	37.500	-	-	-
50,0% WR	37.500	-	-	-
B. Persoonsgebonden uitgaven				
50,0% WU	7.894	10.457	15.262	4.795
50,0% WR	7.894	10.457	15.262	4.795

Tabel 3.14 Bezoldiging topfunctionarissen (bedragen in €)

	L.O. Fresco	I.J.J.H. Breukink	A.P.J. Mol	L.A.C. Buchwaldt	M.J. Kropff
Funcctiegegevens	Voorzitter raad van bestuur	Lid raad van bestuur	Lid raad van bestuur	Lid raad van bestuur	Hoogleraar
Aanvang en einde dienstverband in 2017	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 30-09	1-1 t/m 31-12	1-8 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	1	1	1
Gewezen topfunctionaris	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja
Dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging 2017					
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	210.947,00	157.736,49	162.864,28	67.897,32	0,00
Beloningen betaalbaar op termijn	19.527,00	14.645,43	18.135,72	7.519,35	0,00
Subtotaal	230.474,00	172.381,92	181.000,00	75.416,67	0,00
Individueel WNT-maximum	181.000,00	135.378,10	181.000,00	75.416,67	181.000
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totaal bezoldiging	230.474,00	172.381,92	181.000,00	75.416,67	0,00
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	WNT-1 norm	WNT-1 norm	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2016					
Aanvang en einde dienstverband in 2016	1-1 t/m 31-12	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		1
Bezoldiging 2016					
Beloning en belastbare onkostenvergoedingen	213.487,40	213.498,68	163.381,88		0,00
Beloningen betaalbaar op termijn	16.986,60	16.975,32	15.618,12		0,00
Totaal bezoldiging	230.474,00	230.474,00	179.000,00		0,00

Tabel 3.15 Bezoldiging toezichthouders (bedragen in € excl. BTW)

Functiegegevens	M.J. Cohen Voorzitter	B.J. Martin ^{a)} Lid	L.C. Bruggeman Lid	H.E. Waalkens Lid	S. Korver ^{b)} Lid	R.P. Smith ^{a)} Lid	M.A. Verhoef Lid
Aanvang en einde 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	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-7 t/m 31-12
Bezoldiging 2017							
Bezoldiging	16.901,04	11.267,40	11.401,49	11.267,40	11.267,40	11.406,55	5.633,70
Individueel WNT-maximum	27.150,00	18.100,00	18.100,00	18.100,00	18.100,00	18.100,00	9.050,00
-/- onverschuldigd betaalde bedragen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totaal bezoldiging	16.901,04	11.267,40	11.401,49	11.267,40	11.267,40	11.406,55	5.633,70
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Uitkering beëindiging dienstverband	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2016							
Aanvang en einde dienstverband in 2016	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	1-1 t/m 31-12	
Bezoldiging 2015							
Beloning	16.901,04	11.267,54	11.267,40	11.663,40	11.267,40	11.400,42	
Voorzieningen beloning op termijn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Totaal bezoldiging	16.901,04	11.267,54	11.267,40	11.663,40	11.267,40	11.400,42	

a) Geen betaling aan betrokkene in verband met 3 partijen overeenkomst

b) Bezoldiging aan vennootschap Korver beheer en management

Tabel 3.16 *Uitkeringen wegens einde dienstverband aan topfunctionarissen in 2017 (bedragen in €)*

Functie	I.J.H. Breukink
Functie gedurende dienstverband	Lid RvB
Omvang dienstverband in fte	1
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2017
Ontslaguitkering	
Overeengekomen uitkering wegens einde dienstverband	75.000,00
Individueel toepasselijk maximum	75.000,00
-/- onverschuldigd betaalde bedragen	0,00
Totaal uitkeringen wegens einde dienstverband	75.000,00
Waarvan betaald in 2017	75.000,00
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.

Tabel 3.17 Bezoldiging niet topfunctionarissen in 2017 (bedragen in €)

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
Bezoldiging 2017		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	168.606,59	342.694,82
Voorzieningen beloning op termijn	18.439,20	16.606,68
Totaal bezoldiging	187.045,79	359.301,50
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging	181.000,00	181.000,00
Motivering overschrijding norm en andere toelichtingen	Incidentele vergoeding elders	Vergoeding octrooi
Gegevens 2016		
Functie	Directeur	Persoonlijk hoogleraar
Aanvang en einde dienstverband in 2016	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband in fte	1	1
Bezoldiging 2016		
Beloning en belastbare onkostenvergoedingen	203.268,33	107.561,92
Voorzieningen beloning op termijn	16.295,28	15.632,19
Totaal bezoldiging	219.563,61	123.194,11

Bijlage 1

Onderwijs Wageningen University

Tabel B1.1 Overzicht bachelor- en masteropleidingen 2016-2017

Bachelor (in Dutch, except Tourism)	Master
WO Development studies	
<i>Internationale Ontwikkelingsstudies</i> (International Development Studies)	International Development Studies
WO Gezondheidswetenschappen	
<i>Gezondheid en Maatschappij</i> (Health and Society)	
WO Leisure and Tourism	
<i>Tourism</i> ¹⁰	Leisure, Tourism and Environment
WO Milieuwetenschappen	
<i>Milieuwetenschappen</i> (Environmental Sciences)	Environmental Sciences Urban Environmental Management Metropolitan Analysis, Design and Engineering
WO Aardwetenschappen	
<i>Bodem, Water, Atmosfeer</i> (Soil, Water, Atmosphere)	Earth and Environment
WO Bedrijfskunde	
<i>Bedrijfs- en Consumentenwetenschappen</i> (Management and Consumer Studies)	Management, Economics and Consumer Studies
WO Communicatiewetenschappen	
<i>Communicatie en Life Sciences</i> (Communication and Life Sciences)	Applied Communication Science
WO Scheikunde	
<i>Moleculaire levenswetenschappen</i> (Molecular Life Sciences)	Molecular Life Sciences
WO Life Sciences and Natural Resources	
<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
<i>Dierwetenschappen</i> (Animal Sciences)	Biosystems Engineering
<i>Internationaal Land- en Waterbeheer</i> (International Land and Water Management)	Biotechnology Climate Studies
<i>Landschapsarchitectuur en Ruimtelijke Planning</i> (Landscape Architecture and Planning)	Development and Rural Innovation Food Quality Management
<i>Levensmiddelentechnologie</i> (Food Technology)	Food Safety
<i>Plantenwetenschappen</i> (Plant Sciences)	Food Technology
<i>Voeding en Gezondheid</i> (Nutrition and Health)	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)
WO Biologie	
<i>Biologie</i> (Biology)	Biology
WO Economie groep 1	
<i>Economie en Beleid</i> (Economics and Governance)	

¹⁰ Completely taught in English.

Tabel B1.2 Aantal (eerstejaars) ingeschrevenen aan Wageningen University naar soort inschrijving en geslacht per 1 oktober 2017

Inschrijvingsvorm	Eerstejaars			Alle ingeschrevenen		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Student	1244	1733	2977	5028	6449	11477
Contractant	19	5	24	19	7	26
Bijvakker	70	117	187	99	166	265
Erasmus Double Degree	6	8	14	6	9	15
Erasmus Student	40	98	138	40	99	139
Exch. Student Other	6	21	27	24	54	78
Totaal	1244	1733	2977	5216	6784	12000

Tabel B1.3 Aantal studenten, eerstejaars en totaal, aan Wageningen University naar studiefase en geslacht per 1 oktober 2017

Inschrijvingsvormen	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
BSc	738	973	1711	2585	3070	5655
MSc	506	760	1266	2443	3379	5822
Totaal	1244	1733	2977	5028	6449	11477

Tabel B1.4 Aantal (eerstejaars) studenten bacheloropleidingen aan Wageningen University naar opleiding en geslacht per 1 oktober 2017

Opleiding	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Agrotechnologie (BAT)	34	7	41	124	17	141
Bedrijfs- en consumentenwetenschappen (BBC)	90	88	178	319	314	633
Biologie (BBI)	82	74	156	311	252	563
Bos- en natuurbeheer (BBN)	43	42	85	142	117	259
Biotechnologie (BBT)	64	28	92	251	116	367
Bodem, water, atmosfeer (BBW)	39	31	70	164	90	354
Communicatie en Life Sciences (BCL)	5	23	28	16	56	72
Dierwetenschappen (BDW)	19	85	104	71	253	324
Economie en beleid (BEB)	41	22	63	124	63	187
Gezondheid en maatschappij (BGM)	5	52	57	18	199	217
Internationaal land- en waterbeheer (BIL)	45	32	77	161	101	262
Internationale ontwikkelingsstudies (BIN)	21	65	86	77	225	302
Landschaparchitectuur en ruimtelijke planning (BLP)	41	33	74	132	110	242
Levensmiddelentechnologie (BLT)	69	103	172	202	338	540
Moleculaire wetenschappen (BML)	42	36	78	159	99	258
Milieukunde (BMW)	27	33	60	83	85	168
Plantenwetenschappen (BPW)	53	41	94	152	112	264
Tourism (joint degree) (BTO)	7	34	41	22	75	97
Voeding en gezondheid (BVG)	11	144	155	57	448	505
Totaal ingeschrevenen	738	973	1711	2585	3070	5655

Tabel B1.5 Aantal studenten masteropleidingen, eerstejaars en totaal, aan Wageningen University naar opleiding en geslacht per 1 oktober 2017

Opleiding	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Man	Vrouw	Totaal	Vrouw	Totaal
Biosystems Engineering (MAB)	12	1	13	88	13	101
Aquaculture and Marine Resource Management (MAM)	11	9	20	62	59	121
Animal Sciences (MAS)	30	56	86	95	264	359
Bioinformatics (MBF)	8	7	15	26	34	60
Biology (MBI)	13	16	29	134	141	275
Biotechnology (MBT)	31	28	59	215	152	367
Communication, Health and Life Sciences (MCH)	0	15	15	24	142	166
Climate Studies (MCL)	11	21	32	45	51	96
Development and Rural Innovation (MDR)	8	11	19	26	40	66
Earth and Environment (MEE)	13	10	23	121	72	193
Environmental Sciences (MES)	35	62	97	145	191	336
Forest and Nature Conservation (MFN)	30	25	55	141	133	274
Food Quality Management (MFQ)	11	22	33	28	61	89
Food Safety (MFS)	13	43	56	43	141	184
Food Technology (MFT)	49	105	154	192	379	571
Geo-Information Science (MGI)	23	7	30	95	37	132
International Development Studies (MID)	17	41	58	66	197	263
International Land and Water Management (MIL)	13	11	24	76	62	138
Leisure, Tourism and Environment (MLE)	3	15	18	17	47	64
Landscape Architecture and Planning (MLP)	3	13	16	61	68	129
Metropolitan Analysis, Design and Engineering (joint degree) (MMD)	7	6	13	7	11	18
Management, Economics and Consumer Studies (MME)	18	23	41	179	173	352
Molecular Life Sciences (MML)	12	7	19	59	47	106
Nutrition and Health (MNH)	14	79	93	60	452	512
Organic Agriculture (MOA)	23	35	58	81	97	178
Plant Biotechnology (MPB)	16	14	30	79	49	128
Plant Sciences (MPS)	55	50	105	198	169	367
Urban Environmental Management (MUE)	15	23	38	53	85	138
Water Technology (joint degree) (MWT)	12	5	17	27	12	39
Totaal ingeschrevenen	506	760	1266	2443	3379	5822

Tabel B1.6 Procentuele rendementen van de MSc-opleidingen, cohorten 2013-2014 t/m 2015-2016

Opleiding	Generatie 2013				Generatie 2014			Generatie 2015	
	N	%			N	%		N	%
		na 2 jr	na 3 jr	na 4 jr		na 2 jr	na 3 jr		na 2 jr
MAB	32	66	88	88	23	48	83	44	36
MAM	29	38	69	86	32	25	81	46	33
MAS	158	58	87	93	151	54	91	131	47
MBF	22	55	86	86	22	59	82	25	68
MBI	102	35	77	85	93	31	75	103	28
MBT	96	49	91	97	110	45	82	127	46
MCH	51	27	67	80	62	40	84	67	46
MCL	26	42	73	81	27	22	78	29	24
MDR	21	19	67	76	18	56	78	14	57
MEE	68	49	81	91	47	23	85	83	29
MES	140	58	84	89	99	52	79	133	64
MFN	80	41	79	86	94	44	80	83	36
MFQ	35	43	94	97	29	69	90	30	57
MFS	49	61	90	94	70	54	87	63	54
MFT	172	56	90	92	182	52	90	189	47
MGI	33	33	85	88	39	33	67	35	26
MHW	0	0	0	0	0	0			
MID	92	24	77	89	104	20	66	93	16
MIL	34	32	71	79	63	40	78	56	34
MLE	26	54	65	73	28	46	82	23	26
MLP	37	19	70	84	40	13	55	54	24
MMA	0	0	0		0	0			
MME	117	49	85	91	148	49	78	155	43
MML	42	55	98	98	47	40	83	47	43
MNH	146	53	84	92	120	48	85	195	37
MOA	53	60	91	94	57	47	74	58	60
MPB	40	60	95	98	32	63	88	44	45
MPS	88	50	85	86	112	48	89	116	60
MUE	45	47	76	91	39	44	85	60	38
MWT	16	56	75	81	16	81	94	20	90
Totaal opleidingen	1850	48	83	90	1904	44	82	2123	43
Totaal inclusief omzwaaiers	1850	48	84	91	1904	44	83	2123	43

Tabel B1.7 Rendementen van de BSc-opleidingen op basis van de herinschrijvingen in het tweede jaar ($N\ t+1$) voor de cohorten 2012-2013 t/m 2014-2015 (N en $N\ t+1$ in absolute aantallen, na x jaar in %)

Opleiding	Generatie 2012					Generatie 2013				Generatie 2014		
	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	32	30	70	80	90	37	33	30	61	42	40	40
BBC	95	88	52	75	89	154	143	41	78	139	133	26
BBI	136	114	46	65	74	122	111	39	71	136	117	32
BBN	55	46	41	70	80	61	54	30	72	63	52	42
BBT	56	51	49	61	75	87	72	33	67	78	63	40
BBW	71	64	56	83	91	66	56	46	77	57	51	45
BCL	18	14	57	71	79	13	12	50	92	8	7	29
BDW	89	59	49	68	75	129	108	54	84	113	88	49
BEB	25	22	41	73	77	31	23	30	65	42	35	20
BGM	54	46	72	91	96	68	63	59	89	63	56	57
BIL	42	36	39	67	81	62	57	28	75	58	53	40
BIN	86	69	42	78	86	98	82	44	77	104	84	46
BLP	48	44	34	75	86	46	37	14	59	57	50	24
BLT	73	68	50	81	88	107	97	52	77	136	120	44
BML	27	20	45	60	75	58	45	42	67	62	44	48
BMW	28	23	52	78	78	32	28	54	79	36	33	52
BPW	35	31	55	81	81	26	24	42	75	52	46	30
BTO	29	24	88	92	92	24	19	68	84	43	30	83
BVG	137	114	69	85	92	177	154	42	78	130	122	57
Totaal opleidingen	1136	963	53	76	84	1398	1218	42	76	1419	1224	42
Totaal inclusief omzwaaiers	1136	1001	51	75	84	1398	1262	41	75	1419	1276	41

Bijlage 2

Nevenfuncties raad van toezicht

Relevante nevenfuncties per 31 december 2017

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

Hoofdfunctie: geen

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

Commissies: benoemingencommissie (voorzitter) en commissie onderwijs en onderzoek

- Bijzonder hoogleraar Thorbeckeleerstoel
- Voorzitter Curatorium VNG
- Lid Domeinbestuur Sociale en Geesteswetenschappen NWO
- Mede-voorzitter Overlegorgaan Infrastructuur en Milieu (OIM)
- Voorzitter Vereniging van Organisaties die Intellectueel eigendom Collectief Exploiteren (VOICE)
- Voorzitter Cedris (brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid)
- Voorzitter Raad van Toezicht Vfonds (fonds voor Vrede, Vrijheid en Veteranenzorg)
- 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 Bart Tromp Stichting
- Voorzitter Stichting Dr. J.M. Den Uyl-lezing
- Voorzitter Stichting Cello Oeuvreprijs
- Voorzitter Bestuur Cappella Amsterdam
- Voorzitter Stichting MS Nederland
- Lid Curatorium leerstoel Onderwijsrecht aan de VU
- Lid Curatorium leerstoel Vfonds Tilburg Law School

Drs. L.C. Bruggeman (1950) (vicevoorzitter RvT)

Hoofdfunctie: geen

Benoemd per 1 januari 2013, einde lopende termijn: 1 januari 2018

Commissies: auditcommissie en commissie onderwijs en onderzoek

- Voorzitter raad van toezicht Noordwest Ziekenhuisgroep Alkmaar
- Voorzitter raad van commissarissen Groningen Seaports N.V.
- Vice-voorzitter Dimence Groep te Deventer
- Lid raad van commissarissen Maastricht Health Campus B.V.

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

Hoofdfunctie: Bijzonder 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
- Lid bestuur Stichting Diergeneesmiddelen Autoriteit
- Voorzitter ruilverkavelingscommissie Binnenveld gemeente Rhenen

B.J. Marttin MBA (1965)**Hoofdfunctie: Lid groepsdirectie Rabobank**

Benoemd per 1 september 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 (tot 31 december 2017)

Member of the Board Unico Banking Group (tot 1 oktober 2017)

Member of the Board of Trustees Hanns R. Neumann Stiftung

Member of the Supervisory Board ARISE BV

Chairman of the Shareholders Council Rabo Partnerships

Chairman of the Supervisory Board De Lage Landen International BV

Chairman of the Supervisory Board Obvion NV

Member of the Board of Directors Rabobank International Holding BV

Member of the Board of Directors Rabohypothekbank NV

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 of Rabobank / Member of the North America Risk Committee of Rabobank

Drs. R.P. Smith (1960)**Hoofdfunctie: Voorzitter Concerndirectie Royal Cosun (tot 1 juni 2017)**

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

Commissies: auditcommissie

- Lid bestuur Vereniging HZPC

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 van Raad van Commissarissen Twynstra Gudde
- Lid Raad van Toezicht IRIS Onderwijsgroep
- 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

Bijlage 3

Nevenfuncties raad van bestuur

Relevante nevenfuncties per 31 december 2017

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

Voorzitter

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

- Lid Trilateral Commission
- Lid Adviesraad Amerikaanse Wereldvoedselprijs (World Food Prize)
- Lid van de Strategische Commissie van de Marokkaanse OCP Group (Office Chérifien des Phosphates)
- Lid VSNU-bestuur
- Lid van de stuurgroep en voorzitter programmaraad Innovation-expo 2018
- Lid Steering Committee High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition
- Lid c.q. erelid van diverse internationale academies
- Columniste NRC
- Lid redactieraad De Gids

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

Vicevoorzitter en rector magnificus Wageningen University

Benoemd per 28 mei 2015, einde lopende termijn: 28 mei 2019

- Bestuurslid Nationaal Comité Herdenking Capitulaties 1945 Wageningen
- Redacteur New Horizons Environmental Politics (Edward Elgar)
- Bestuurslid Research Committee Environment and Society, International Sociological Association
- Lid High Level Panel of Experts (HLPE) on Food Security and Nutrition of the UN Committee on World Food Security (CFS)
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad van de Global Governance and Democratic Government program, Catholic University of Leuven Centre for Global Governance Studies, Belgium
- 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
- Lid commissie Onderzoek en Valorisatie VSNU
- Lid Wetenschappelijke Adviescommissie Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions
- Bestuurslid Association of European Life Sciences Universities ICA

Dr. IJ.J.H. Breukink (1964)

Portefeuille bedrijfsvoering

Benoemd per 1 september 2005, benoeming beëindigd per 1 september 2017

- Lid comité van aanbeveling Jubileumfonds Kröller-Müller Museum
- Lid raad van commissarissen ROVA (bezoldigd)
- Lid Gelders Strategisch Innovatie Beraad

L.A.C. Buchwaldt MBA (1961)**Portefeuille Finance, Business & Services**

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

Lid algemeen bestuur Stichting SURF

Lid stuurgroep Governance 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

Bijlage 4

Valorisatie-indicatoren

1 Indicatoren op het VSNU-domein 'Mensen'

1.1 Onderzoek naar onderneming

Tabel B4.1 Percentage uitstromende MSc studenten dat in specifieke branches een baan vindt

	2015	2016	2017
Bedrijfsleven ¹⁾	19%	19%	19%
Zakelijke dienstverlening ²⁾	11%	15%	14%
Overheid ³⁾	10%	9%	8%
Overig niet academisch ⁴⁾	38%	38%	38%
Universiteiten ⁵⁾	21%	19%	21%

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 B4.2 Onderwijs in ondernemerschap; aantal studenten per vak

Vakcode	Vaknaam	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Vakken in de BSc Minor Innovation and Entrepreneurship (WUINE)				
BEC-51806	Agricultural Business Economics	58	71	68
BEC-52306	Financial and Business Management	54	112	85
CPT-22806	Innovation Management and Transdisciplinary Design	91	90	101
MST-24306	Management and Marketing	213	290	241
MST-51306	Economics of Science and Technology	26	34	23
MST-35306	Principles of Entrepreneurship	83	60	68
Sub-totaal minor vakken		525	657	586
Overige vakken op het gebied van entrepreneurship				
AEP-52306	Business cases Agri-Food Entrepreneurship	32	46	44
ECS-51306	Competence Management for building Entrepreneurial Teams	11	10	16
ECS-66100	Entrepreneurial Skills	67	74	23
ECS-66700	Pursuing and Realising Entrepreneurial Projects	68	47	76
MST-23406	New Venture Creation: from Idea to Business Plan	35	45	64
MST-32306	Strategic Change Management & Innovation	94	107	107
MST-33806	Circular Economy: Theory and Practice	32	51	28
MST-53806	Business en Society	13	19	24
YSS-32306	Technology, Innovation and Strategy	55	27	81
Sub-totaal overige vakken		407	426	463
TOTAAL		932	1083	1049

1.3 Leven Lang Leren

Tabel B4.3 Cursussen voor professionals

Wageningen Academy (WU)	2015	2016	2017
Cursistenaantal open inschrijving	862	752	943
Aantal open inschrijving cursussen	42	39	42
Cursistenaantal in-company cursussen	1174	394	606
Aantal in-company cursussen	32	26	25

CDI (WR)	2015	2016	2017
Cursistenaantal open inschrijving	833	806	816
Aantal gehouden cursussen	32	32	33

2 Indicatoren op het VSNU-domein 'Resultaten'

2.1 Patenten

Tabel B4.4 Aantal nieuwe octrooi-aanvragen van Wageningen University & Research

	2015	2016	2016	Totaal aanvragen in portfolio Wageningen University & Research
WU	9	10	6	58
WR	10	7	4	81
Nieuwe aanvragen Wageningen University & Research	19	17	10	139

2.2 Licenties

Tabel B4.5 Aantal licenties op octrooien, rassen, modellen of materialen in 2017

	Aantal licenties
WU	23
WR	90
Totaal Wageningen University & Research	113

2.3 Ondernemen

Tabel B4.6 Aantal nieuwe spin-offs en (studenten) start-ups

	2015	2016	2017
Aantal spin-offs	1	2	4
Aantal start-ups	4	4	5

2.4 Klanttevredenheid en kennisbenutting Wageningen Research

Tabel B4.7 Klanttevredenheid in 2017

Klanttevredenheid	aantal	score	totaal	eindscore
erg tevreden	52	10	520	
tevreden	113	8	904	
neutraal	12	6	72	
ontevreden	4	4	16	
erg ontevreden	1	2	2	
Totaal aantal respondenten	209		1.514	8.3

Tabel B4.8 Kennisbenutting in 2017

Beoordeling projectresultaten	Percentage
Nuttig	97%
Niet nuttig	2%
Geen uitspraak	1%

Van deze 97% zijn de projectresultaten gebruikt voor:

Kennisbenutting	Percentage
(ver)nieuwd product	40%
(ver)nieuwd proces	15%
beleidsvorming	15%
strategisch besluit	4%
wettelijke plicht	1%
basiskennis	10%
vervolgonderzoek	9%
weet nog niet	6%

3 Indicatoren op het VSNU-domein 'Samenwerking'

3.1 Samenwerking

Tabel B4.9 Aantal onderzoekprojecten gefinancierd t.b.v. vragen van maatschappelijke, niet draagkrachtige organisaties

Initiatief	Doelgroep	Aantal door Wetenschapswinkel gefinancierde onderzoekprojecten in 2016	Aantal betrokken studenten (bachelor en master)	Aantal betrokken medewerkers WU/WR (incl. projectleiders)	Aantal betrokken externe stakeholders in projecten
Wetenschapswinkel	Maatschappelijke organisaties	14 ^{a)}	140	40	59

a) Aantal onderzoekprojecten gefinancierd met het te besteden budget

Tabel B4.10 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	69		
	PPS consortia	20		
	Overheid	14	1184	308
	Maatschappelijke organisaties	36		
	Kennisinstellingen	27		
	Overig	5		

Tabel B4.11 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	287.000	3.940	6	7
EU-Schoolfruit- en groenteprogramma	Primair onderwijs	521.000	25.300	6	3
Wetenschapsknooppunt	Primair onderwijs	8008	706	25	12
Wetenschapsknooppunt en Food Valley netwerk VO-HO	Voortgezet onderwijs (onderbouw)	255	180	15	
Food Valley netwerk VO-HO	Voortgezet onderwijs (bovenbouw)	17.560 (18.063 incl. Global Guests)	1194	80 (98 incl. Global Guests)	39

Tabel B4.12 Bezettingsgraad van Shared Research Facilities apparatuur portfolio alsmede het aandeel van externe bedrijven en instellingen

Shared Research Facilities apparatuur portfolio	2017*
Gemiddelde bezetting (%)	60%
Waarvan direct extern (%)	29%
Aantal externe gebruikers	28

a) Tot/met juni 2017

Tabel B4.13 Aantal tijdelijke uitwisselingen/detacheringen bij bedrijfsleven

	2015	2016	2017
Aantal WUR medewerkers gedetacheerd bij bedrijfsleven	7	8	5

3.2 Fondsen

Tabel B4.14 Omzet Wageningen University & Research uit bedrijfsleven (in M€)

	2015	2016	2017
WU			
Bijdrage bedrijfsleven onderzoek Topsectoren	0,0	0,0	0,0
Contract Research Onderzoek bedrijfsleven	18,4	15,1	15,0
Totaal bijdrage door bedrijfsleven onderzoek WU	18,4	15,1	15,0
WR			
Bijdrage bedrijfsleven onderzoek Topsectoren	8,4	9,0	11,5
Contract Research Onderzoek bedrijfsleven	44,3	42,2	42,7
Totaal bijdrage door bedrijfsleven onderzoek WR	52,7	51,2	54,2
TOTAAL BIJDRAGE DOOR BEDRIJFSLEVEN ONDERZOEK Wageningen University & Research	71,0	66,3	69,2

Tabel B4.15 Omzet Wageningen University & Research uit EU subsidieprogramma's (in M€)

	2015	2016	2017
WU	16,6	15,8	15,5
WR	19,5	22,2	21,7
Totaal EU Wageningen University & Research	36,4	38,0	37,2

3.3 Publicaties

Tabel B4.16 Aantal publiek-private copublicaties Wageningen University & Research

	2015	2016	2017
Corporate (bedrijfsleven)	165	162	136
Academic	2.393	2.484	2.519
Government	759	818	772
Medical	46	49	58
Overig	177	224	216
Totaal aantal publicaties (co-authored & other)	2.596	2.690	2.707

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

Tabel B4.17 Aantal vakpublicaties, maatschappelijke publicaties, populariserende publicaties

Type of publication	WU			WR		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
PROFESSIONAL PUBLICATIONS						
a. Article in journal	193	153	102	522	173	219
b. Books	10	9	5	4	7	7
c. Book chapters	39	24	22	34	24	7
d. Annotation	1	0	0	0	0	0
e. Conference papers	9	10	6	13	19	6
f. Protocol	0	0	0	0	0	0
g. Reports	216	167	136	1.011	758	567
PUBLICATIONS AIMED AT THE GENERAL PUBLIC						
a. Books	1	2	0	2	1	0
b. Book Chapters	2	7	0	1	4	0
c. Article in news paper/magazine/journal	121	32	30	68	46	10
OTHER OUTPUT						
a. Book review	13	15	7	2	1	0
b. Book editorship	22	18	18	4	8	7
c. Journal editorship	65	67	37	12	17	4
d. Inaugural speech	14	11	2	0	0	0
e. Abstract	576	475	258	227	215	86
f. Design	0	0	0	0	0	0
g. TV or Radio appearance	56	64	34	21	47	25

© 2017 Elsevier B.V. All rights reserved. SciVal ® is a registered trademark of Reed Elsevier Properties S.A., used under license

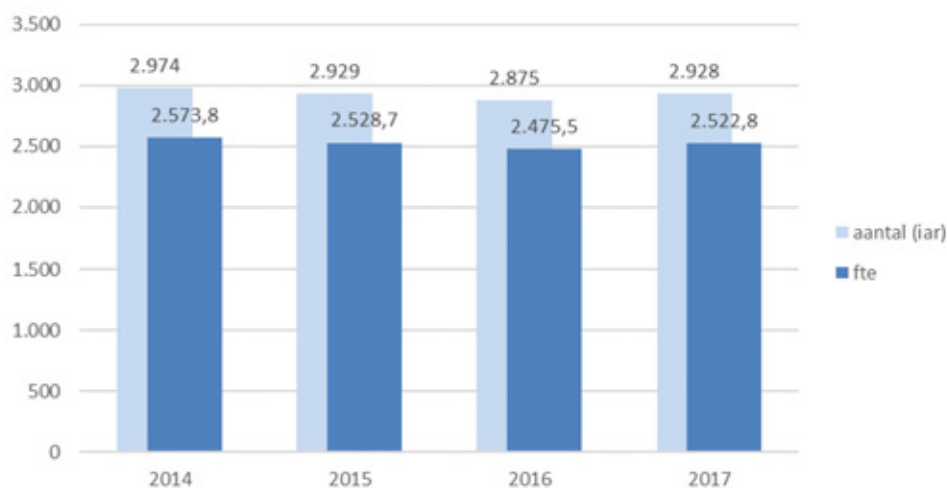
Bijlage 5

Sociaal jaarverslag

Het Sociaal Jaarverslag WUR bevat informatie over het totale personeelsbestand van WUR zoals de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel, het aantal fulltime en parttime werkenden, gegevens over doelgroepen en informatie over het ziekteverzuim.

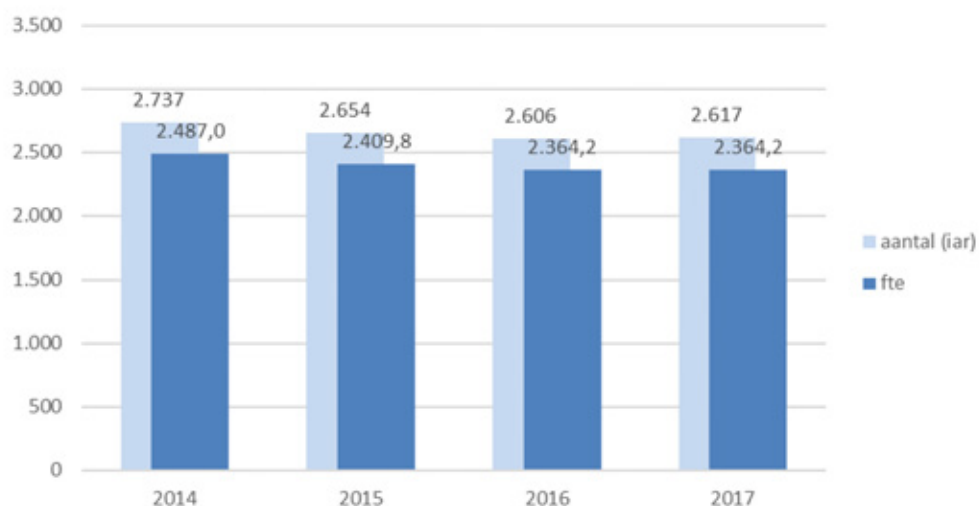
In 2017 zijn het aantal dienstverbanden (iar) voor het eerst sinds een aantal jaar toegenomen, namelijk met 64. Deze toename vond voornamelijk bij Wageningen University plaats.

Personeelsbestand WU op 31-12-2017 in IAR en FTE



Figuur B5.1 Personeelsbestand WU in IAR en FTE

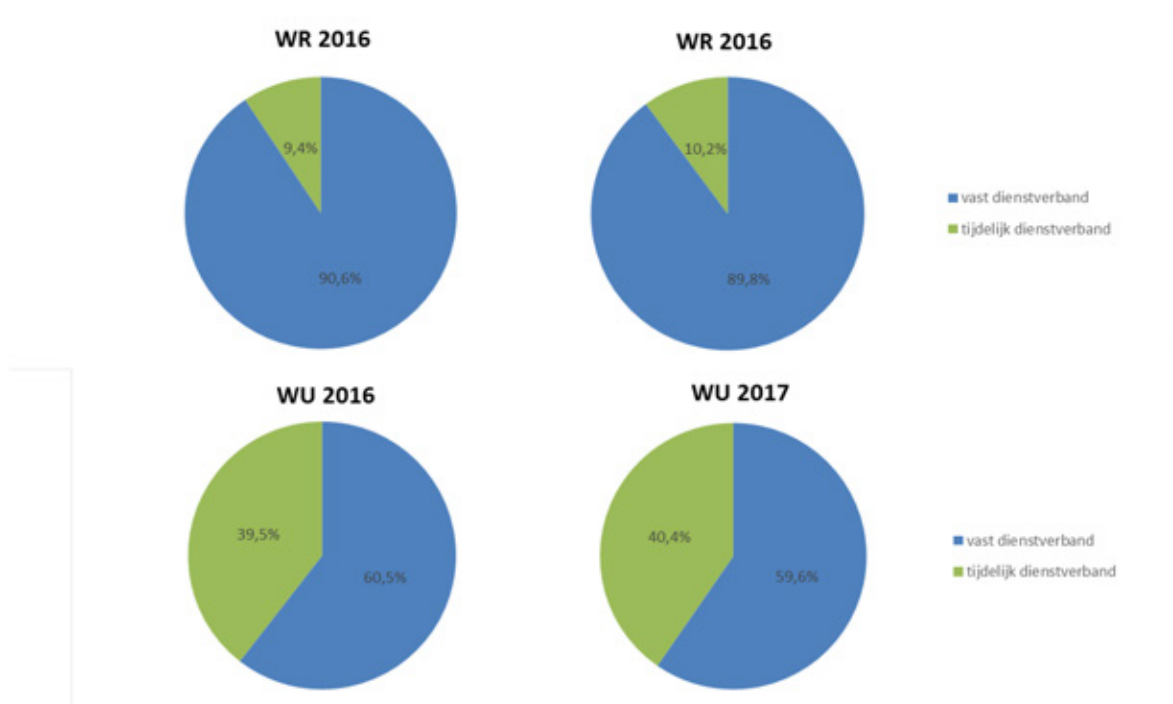
Personeelsbestand WR op 31-12-2017 in IAR en FTE



Figuur B5.2 Personeelsbestand WR in IAR en FTE

Deze stijging van het aantal dienstverbanden heeft ook gevolgen voor de verhouding tijdelijk/vast, de leeftijdsopbouw en de diensttijdsopbouw binnen WUR.

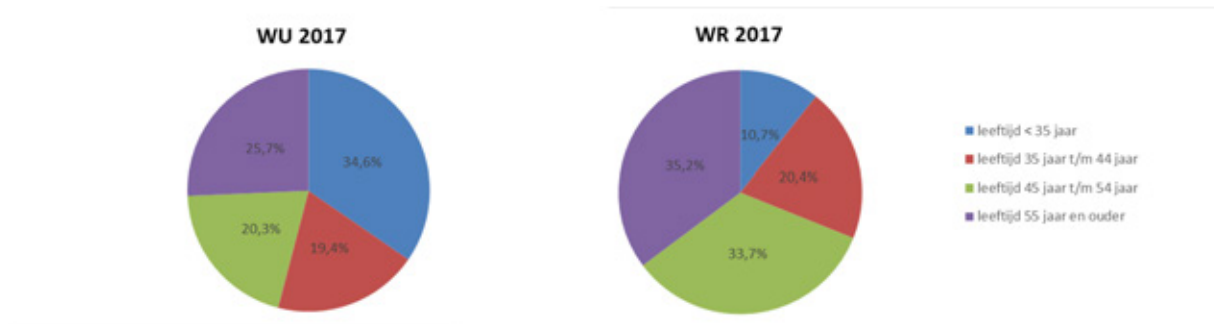
Verhouding tijdelijk/vast



Figuur B5.3 Tijdelijk/Vast WU en WR

Het percentage medewerkers met een tijdelijk dienstverband bij de Stichting WR is gestegen met 0.8%punt naar ca. 10.2%. Bij Wageningen University is het percentage medewerkers met een tijdelijk dienstverband met 0.9%punt gestegen, namelijk naar 40.4%. Dit is inclusief de dienstverbanden met promovendi.

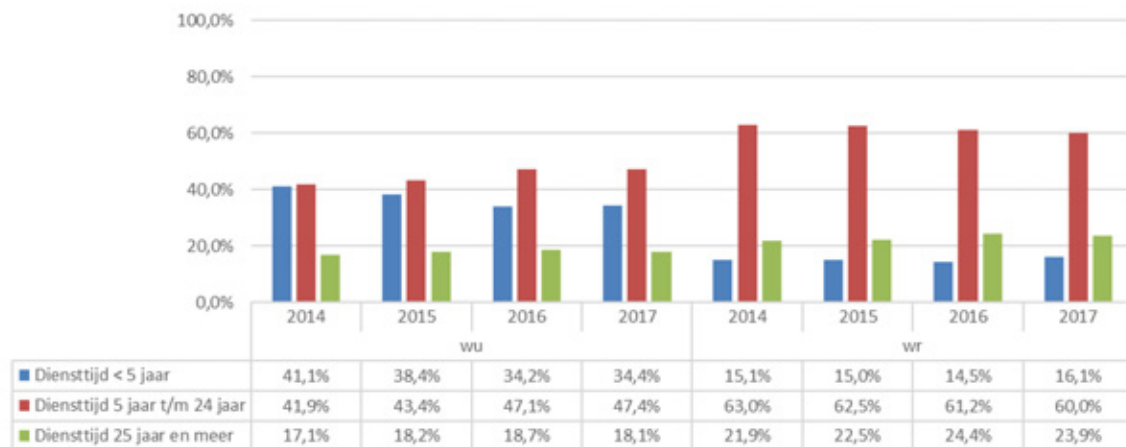
Leeftijdsopbouw



Figuur B5.4 Leeftijdsopbouw

De toename van het aantal tijdelijke dienstverbanden heeft ook effect op de leeftijdsopbouw. Zowel bij Wageningen University als bij de Stichting WR bedraagt de toename in leeftijdscategorie tot 35 jaar 1%punt. Ook blijkt uit bovenstaande figuren dat er een duidelijk verschil is in personeelssamenstelling tussen Stichting WR en Wageningen University. Ruim 68% van de medewerkers bij Stichting WR is 45 jaar of ouder. De helft daarvan is 55 jaar of ouder. Bij Wageningen University is deze verhouding een geheel andere. Ruim 46% van de medewerkers is 45 jaar of ouder en iets meer dan de helft daarvan is 55 jaar of ouder. De grootste groep medewerkers (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.

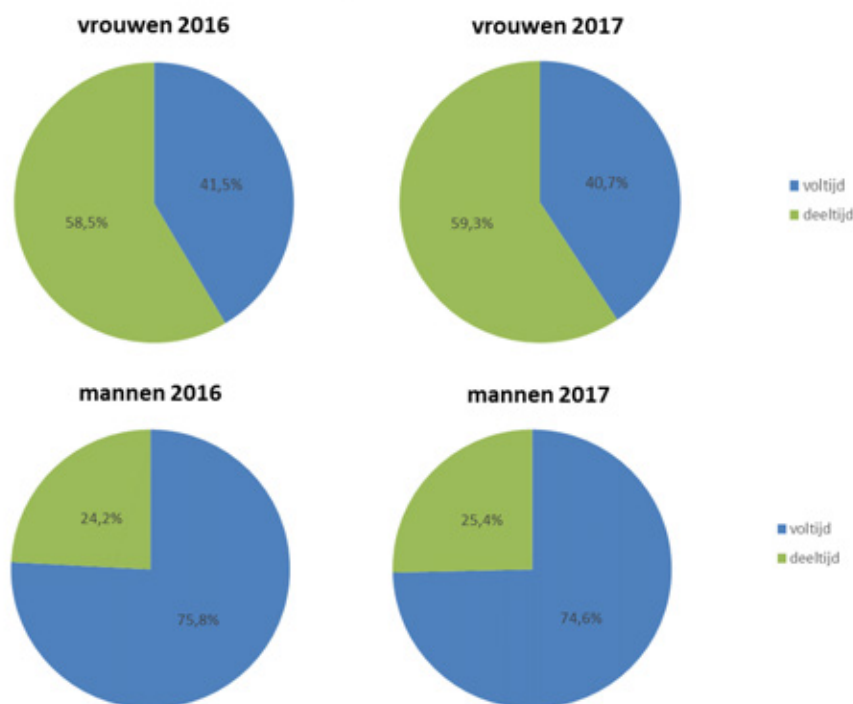
Diensttijd



Figuur B5.5 Diensttijd

De hiervoor geschetste trend correspondeert ook met de duur van de dienstverbanden. Er is een stijging zichtbaar in de diensttijd tot 5 jaar zowel bij Wageningen University als bij Stichting WR. Bij Wageningen University betreft dit een stijging van ruim 0.2%punt terwijl bij Stichting WR een stijging zichtbaar is van 1.6%punt. Bij Stichting WR is er sprake van een relatief grotere vergrijzing dan bij Wageningen University maar de grafieken maken een trend zichtbaar bij Stichting WR van een afname in de diensttijdcategory 5 t/m 24 jaar, terwijl dienstverbanden in deze categorie bij Wageningen University een licht stijgende trend laten zien.

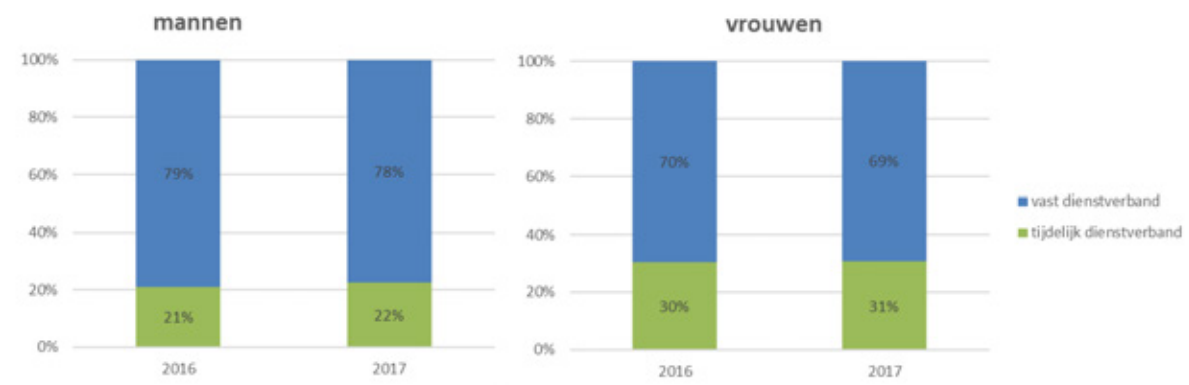
Man/Vrouw verhouding



Figuur B5.6 Man/Vrouw verhouding Voltijd/Deeltijd

Zowel bij de mannen als bij de vrouwen is het deeltijdpercentage iets toegenomen met resp. 1.2%punt en 0.8%punt.

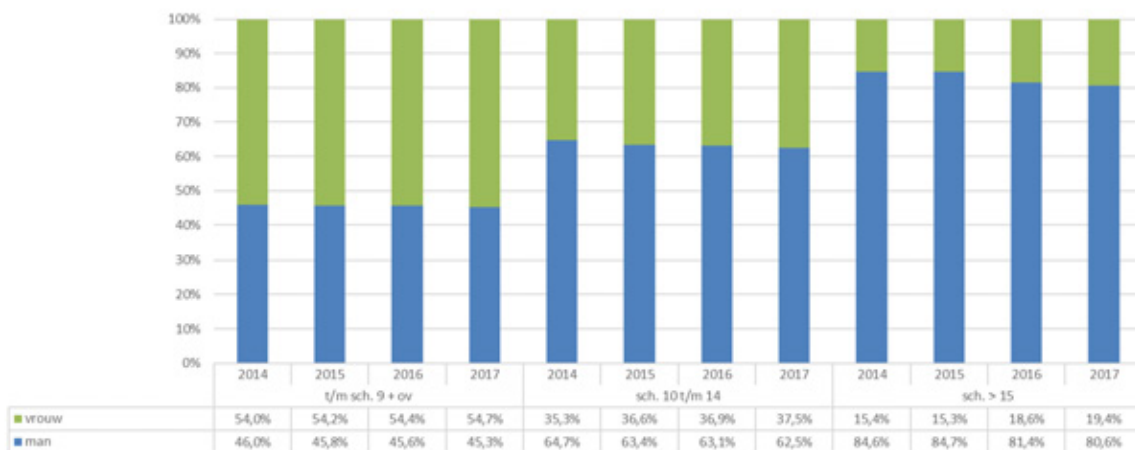
Man/vrouw verhouding tijdelijk en vast dienstverband



Figuur B5.7 Tijdelijk/Vast verhouding Vrouw/Man

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 WUR iets is gewijzigd. In beide categorieën is het percentage tijdelijke dienstverbanden met 1%punt gestegen. Wel blijft het percentage mannen in vaste dienst met 78% fors hoger dan het percentage vrouwen in vaste dienst (69%).

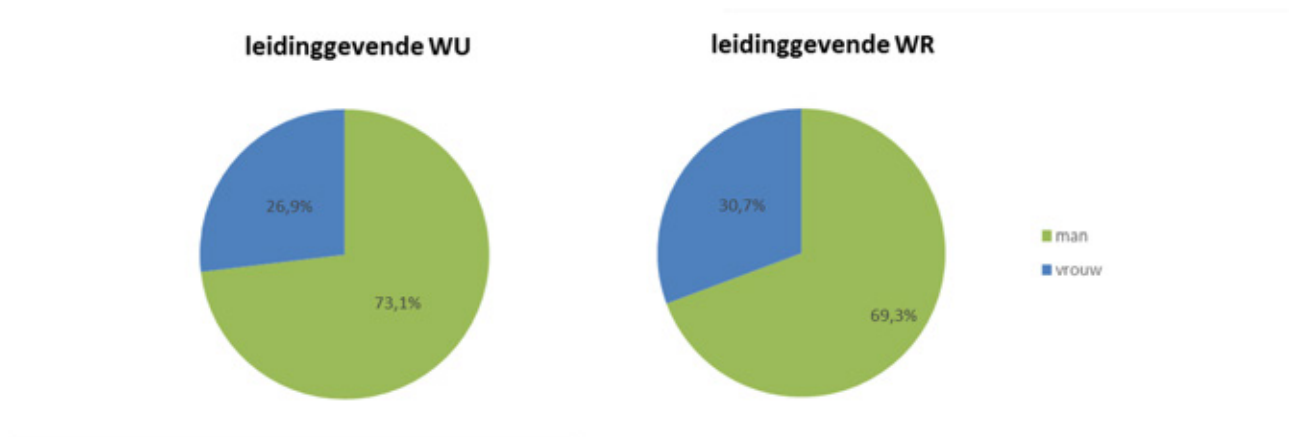
Man/vrouw verhouding inschaling



Figuur B5.8 Man/Vrouw verhouding 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 WUR te verbeteren. Bovenstaande figuur laat het effect zien van deze inspanningen ten aanzien van de inschaling van mannen en vrouwen vanaf 2014. Het percentage vrouwen in schaal 10 t/m 14 en in schaal 15 en hoger is toegenomen met resp. 0.6%punt en 0.8%punt.

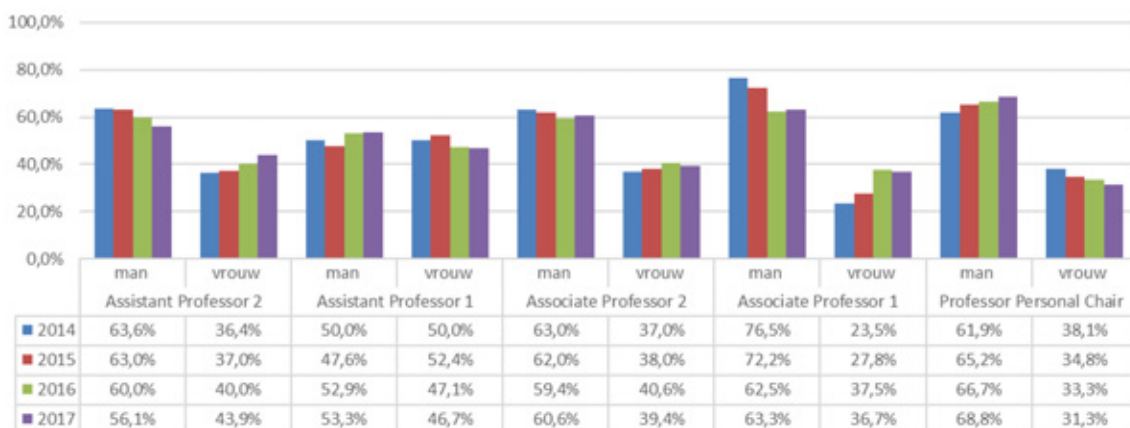
Man/vrouw verhouding leidinggevenden



Figuur B5.9 Man/Vrouw verhouding leidinggevenden WU en WR

Het percentage vrouwen in leidinggevende posities is zowel bij Wageningen University met bijna 1%punt gestegen terwijl er bij Stichting WR sprake was van een daling met 1.3%punt. Daarmee is bij Wageningen University ruim een kwart van de leidinggevenden vrouw terwijl dit bij Stichting WR bijna een derde is.

Tenure track; verhouding man/vrouw per functiecategorie

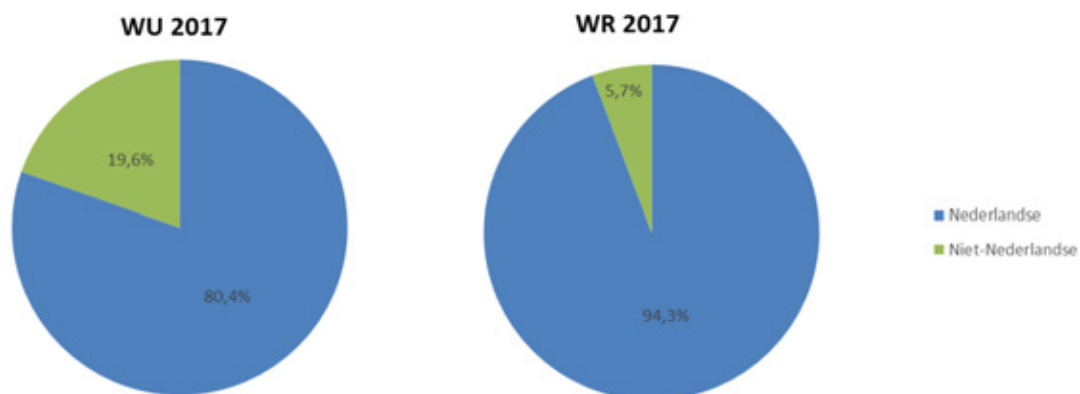


Figuur B5.10 Man/Vrouw verhouding binnen tenure track

De totale man/vrouw verhouding binnen tenure track is in 2017 ca. 59/41 en daarmee, in vergelijking met 2016, gelijk gebleven. Echter, met name in bij Assistent Professor 2 (instroom) is een kleine groei in het aantal vrouwen dat instroomt zichtbaar tegenover een lichte daling van het aantal mannen. De man/vrouw verhouding bij de instroom was in 2017 ca. 56/44.

Internationalisering

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 WR is het percentage medewerkers met een niet-Nederlandse nationaliteit beperkt.



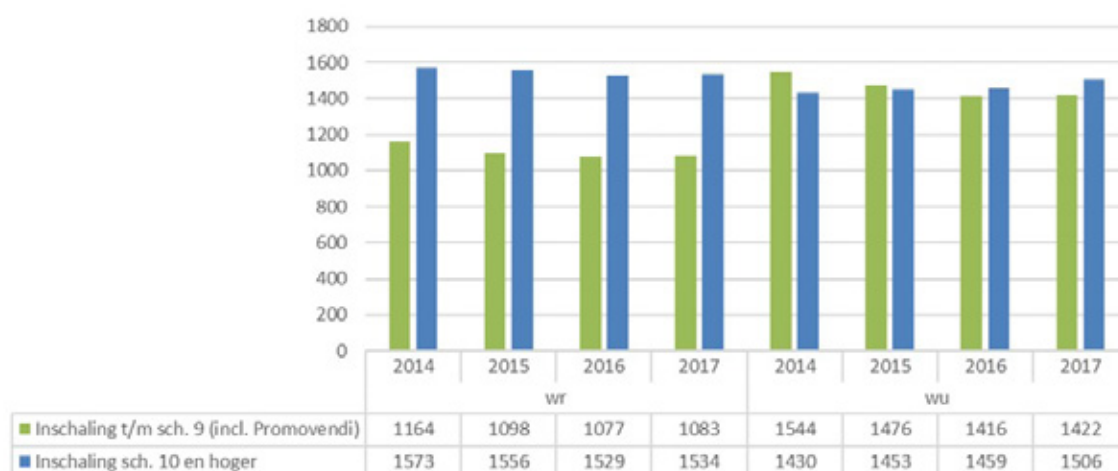
Figuur B5.11 Nederlandse /Niet Nederlandse nationaliteit

Inschaling



Figuur B5.12 Inschaling WU t/m schaal 9

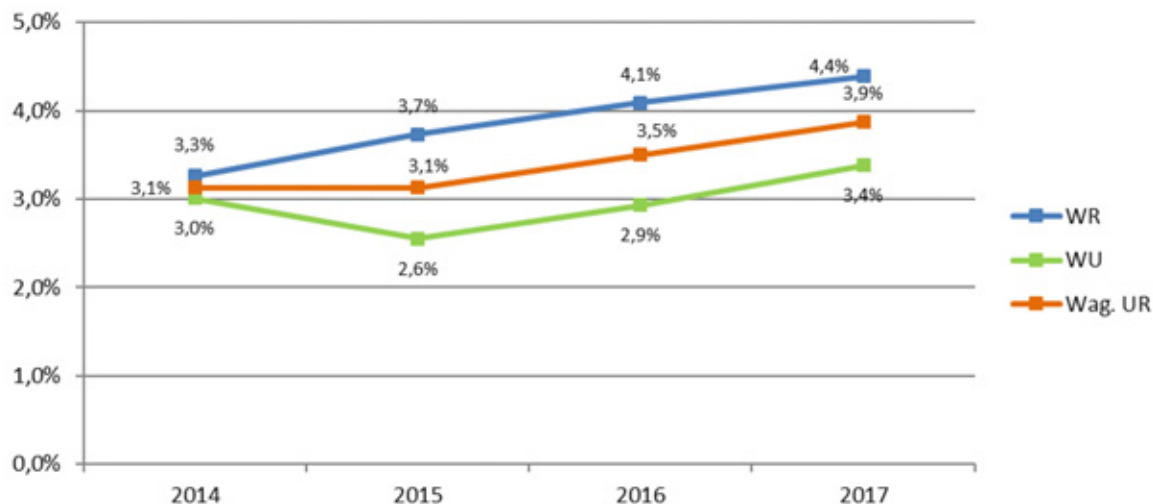
De cijfers laten een daling zien in de lagere salariscategorieën terwijl er voor het eerst sinds jaren een groei is te zien in zowel de salariscategorie schaal 7 t/m 9 als in de categorie promovendi.



Figuur B5.13 Inschaling WU en WR

De verhouding tussen de medewerkers die zijn ingeschaald t/m schaal 9 en de medewerkers die zijn ingeschaald in schaal 10 of hoger is de afgelopen 4 jaar gewijzigd, met name bij Wageningen University; sinds 2016 is de categorie t/m schaal 9 kleiner dan die vanaf schaal 10 en dit verschil is in 2017 groter geworden.

Ziekteverzuim WU en WR



Figuur B5.14 Ziekteverzuim 2014 t/m 2017

De bovenstaande grafiek laat zien dat het gemiddelde ziekteverzuim bij WUR sinds 2015 blijft stijgen. De toename in 2017 doet zich zowel voor bij Stichting WR (met 0.3%punt) als bij Wageningen University (met 0.5%punt). Het ziekteverzuim bij Stichting WR ligt daarmee 10% boven de 'streefgrens' van 4%, terwijl het ziekteverzuim bij Wageningen University bijna de 'streefgrens' heeft bereikt.

	2014	2015	2016	2017
Ziekteverzuim 2014-2017				
exclusief zwangerschap				
Ziekteverzuimpercentage incl. verzuim > 1 jaar	3,1	3,1	3,5	3,9
Ziekteverzuimpercentage excl. Verzuim > 1 jaar	2,6	2,7	2,9	3,2
Ziekteverzuim in FTW WU en WR				
exclusief zwangerschap, inclusief verzuim langer dan 1 jaar				
Gemiddelde verzuimduur (kal.dgn)	16,0	14,3	14,5	16,3
Verzuimfrequentie	0,9	1,0	1,0	0,9
Perc. van het personeel zonder ziekteverzuim	52,2	50,1	48,8	52,0
Aantal afzonderlijke ziektegevallen*	5.289	5.511	5.427	5.070

* Uitsluitend voor zover begonnen in de rapportperiode

Verzuimpercentage naar leeftijdsklasse	2014	2015	2016	2017
< 25 jaar	1,4	0,7	1,0	1,7
25 jaar t/m 34	2,2	2,2	2,1	2,2
35 jaar t/m 44	2,7	2,4	3,1	3,4
45 jaar t/m 54	3,3	3,4	3,8	4,2
55 jaar en ouder	4,0	4,2	4,6	5,2

Verzuimpercentage naar schaalklasse	2014	2015	2016	2017
schaal 1 t/m 6	6,2	6,2	6,8	7,4
schaal 7 t/m 9	4,2	4,0	4,4	5,0
schaal 10 t/m 11	2,5	2,7	3,2	3,4
schaal 12	2,5	2,5	3,0	3,8
schaal 13 t/m 14	2,2	2,3	2,9	2,7
schaal 15 en hoger	1,3	1,7	2,2	2,8
promovendus	2,1	1,9	1,6	1,8

Bovenstaande nadere informatie laat een stijging van het ziekteverzuim zien in alle leeftijdscategorieën en nagenoeg alle functieschalen.

Bijlage 6

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.
Dialogoog 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 toezichthouders, 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. 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 2018
www.wur.nl

contactpersoon
Simon Vink, Wageningen University & Research, tel. 0317 482 466

eindredactie
Martijn de Groot

opmaak binnenwerk
MediaCenter B.V. Rotterdam

vormgeving en opmaak omslag
Wageningen University & Research, Communication Services

fotografie
EQUINOX GRAPHICS/SCIENCE PHOTO LIBRARY (voor)
Shutterstock (achter, links)
Petra Appelhof (achter, rechts)

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.
