

Jaarverslag 2020



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

WUR & One Health

De kracht van Wageningen University & Research (WUR) is de unieke combinatie van onderwijs en fundamenteel én toegepast onderzoek. Alle aspecten van ons terrein – voedsel, landbouw, leefomgeving – raken direct en indirect aan gezondheid en duurzaamheid. Zo draagt de WUR mede bij aan het voorspellen en voorkomen van toekomstige zoonosen en ziekten.

Inhoud

	Raad van toezicht	3
	Raad van bestuur	4
	Profiel en kernactiviteiten Wageningen University & Research	5
	Woord vooraf	7
1	Inleiding	9
2	Bestuursverslag Wageningen University & Research	10
2.1	Raad van toezicht	10
2.1.1	Verslag raad van toezicht	10
2.1.2	Verslag auditcommissie	11
2.1.3	Verslag benoemingencommissie	12
2.1.4	Verslag commissie onderwijs en onderzoek	12
2.1.5	Onafhankelijkheid en compliance	13
2.1.6	Achtergrond leden raad van toezicht	13
2.2	Kengetallen	14
2.2.1	Wageningen University & Research	14
2.2.2	Wageningen University	15
2.2.3	Stichting Wageningen Research	16
2.3	Missie, ambitie en strategie	17
2.3.1	Missie en ambitie	17
2.3.2	Strategisch Plan 2019-2022	17
2.3.3	Aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	20
2.4	Onderwijs	21
2.4.1	Profiel en beleid	21
2.4.2	Highlights	22
2.4.3	Resultaten en rendementen	25
2.4.4	Kwaliteitszorg	26
2.4.5	Financiering	27
2.4.6	Kwaliteitsafspraken	27
2.4.7	Studenten	33
2.4.8	Alumni	39
2.4.9	Vooruitblik	40
2.5	Onderzoek	41
2.5.1	Corona	41
2.5.2	Beleid en organisatie	41
2.5.3	Internationaal	42
2.5.4	Resultaten	45
2.5.5	Kwaliteitszorg	46
2.5.6	Open Science	46
2.5.7	Financiering	48
2.5.8	Vooruitblik	48
2.6	Waardecreatie	49
2.6.1	Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners	49
2.6.2	Ondernemen met kennis	51
2.6.3	Kennis delen	55
2.6.4	Wageningen Campus, Ecosysteem & Facilities	57
2.6.5	Nieuwe professionals	60
2.6.6	Vooruitblik	60

2.7	Medewerkers	60
2.7.1	One Wageningen	61
2.7.2	Thema Recruitment, Onboarding & Inclusion	61
2.7.3	Thema Leiderschap & talentontwikkeling	62
2.7.4	Thema Organisatieontwikkeling	63
2.7.5	Thema Eigen regie vitale loopbaan & happy worklife	63
2.7.6	Thema HR Operational excellence	64
2.8	Bedrijfsvoering	67
2.8.1	Bescherming persoonsgegevens (privacy)	67
2.8.2	Sturing op informatievoorziening en ICT-ontwikkelingen	68
2.8.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	69
2.8.4	Veiligheid en Milieu	72
2.8.5	Inkoopbeleid en ketenverantwoordelijkheden	76
2.9	Compliance	77
2.9.1	Governance	77
2.9.2	Onafhankelijkheid	78
2.9.3	Risicomanagement en interne controle	79
2.9.4	Bezoldiging topfunctionarissen	83
2.9.5	Nevenfuncties toezichhouders en bestuurders	87
2.9.6	Helderheidsaspecten	90
2.9.7	Treasurybeleid	90
2.10	Economische prestatie-indicatoren	90
2.10.1	Directe economische waarden	90
2.11	Continuïteitsparagraaf Wageningen University	92
2.11.1	Uitgangspunten van het financiële beleid	92
2.11.2	Interne risicobeheersing	95
2.11.3	Risico's en onzekerheden	95
2.12	Verslagleggingscriteria en reikwijdte	97
2.12.1	Integraal verslag	97
2.12.2	Verslagleggingscriteria	97
2.12.3	Reikwijdte	97
3	Verkorte jaarrekeningen Wageningen University & Research	98
3.1	Wageningen University	98
3.1.1	Resultaatontwikkeling	98
3.1.2	Omzet- en kostenontwikkeling	99
3.1.3	Balansontwikkeling	100
3.1.4	Vooruitzichten 2021	100
3.1.5	Verkorte jaarrekening Wageningen University	102
3.1.6	Waarderingsgrondslagen	105
3.1.7	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	112
3.2	Stichting Wageningen Research	113
3.2.1	Resultaatontwikkeling	113
3.2.2	Omzet- en kostenontwikkeling	113
3.2.3	Balansontwikkeling	113
3.2.4	Vooruitzichten 2021	114
3.2.5	Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research	115
3.2.6	Waarderingsgrondslagen	118
3.2.7	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	125
	Bijlage 1 Onderwijs Wageningen University	126
	Bijlage 2 Valorisatie-indicatoren	131
	Bijlage 3 Sociaal jaarverslag	137
	Bijlage 4 Begrippenlijst	143

Raad van toezicht

Per ultimo 2020 is de raad van toezicht van Wageningen University & Research als volgt samengesteld.

Ir. J.R.V.A. Dijsselbloem (voorzitter)

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

Drs. T. Klimp

Prof.dr.ir. P.M. Herder¹

Drs. R.P. Smith RA

Ir. M.A. Verhoef

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

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

¹ Prof.dr.ir. P.M. Herder is per 1 februari 2020 benoemd tot lid van de raad van toezicht.

Raad van bestuur

Per ultimo 2020 is de raad van bestuur van Wageningen University & Research als volgt samengesteld.

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

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

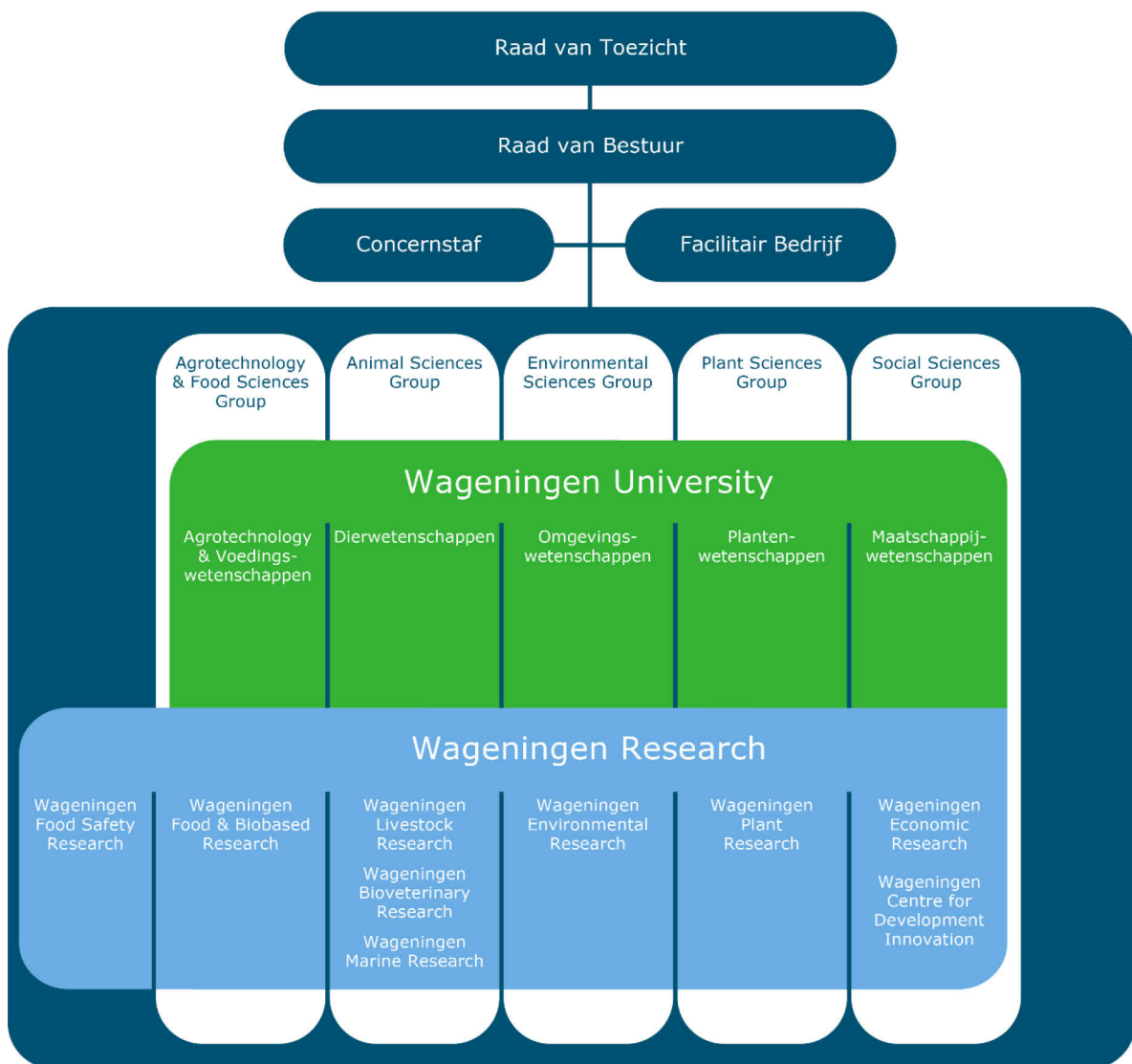
L.A.C. Buchwaldt MBA

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

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

Profiel en kernactiviteiten Wageningen University & Research

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



In 2020 was er één onderzoekseenheid organisatorisch niet aan een kenniseenheid verbonden, namelijk Wageningen Food Safety Research (WFSR). WFSR voert Wettelijke Onderzoekstaken uit op het gebied van voedselveiligheid. 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 -afhankelijke relatie ten opzichte van elkaar. Het is niet toegestaan om middelen

van de afzonderlijke organisaties anders in te zetten dan voor het bereiken van de doelen en het uitvoeren van de eigen primaire taken. Daarom publiceren de afzonderlijke rechtspersonen een geconsolideerde jaarrekening van hun groep. WUR stelt als geheel geen geconsolideerde jaarrekening op.

Woord vooraf

2020 gaat de boeken in als het jaar van de coronapandemie, ook voor Wageningen University & Research. Van de een op de andere dag moesten onderwijs en onderzoek grotendeels op afstand plaatsvinden. WUR heeft laten zien over een flinke dosis aanpassingsvermogen te beschikken én oplossingsgericht te zijn. Juist nu een zoönose de wereld massaal treft, kan Wageningen met haar focus op mens, dier en natuur bijdragen aan het vinden van oplossingen.

Onderwijs

Voor een universiteit met ruim 13.000 studenten betekende corona een aardverschuiving. Studenten in het buitenland kwamen in allerijl naar huis. Collegezalen waren ineens grotendeels leeg en de online *classrooms* gevuld. De IT-afdeling, het *Education Support Centre* en het team van *Open & Online Education* draaiden op volle toeren om docenten en studenten te ondersteunen. De ervaring van WUR met digitaal onderwijs wierp haar vruchten af, in- én extern. De kracht van ons digitale onderwijs werd in coronatijd extra zichtbaar door extra wereldwijde belangstelling voor Wageningse *Massive Open Online Courses* (MOOC's), die afgelopen zomer de miljoenste inschrijving binnenhaalden.

Welzijn

Studenten zetten in 2020 alles op alles om het studiejaar succesvol af te ronden. Voor wie het nodig had was er extra begeleiding. Want student zijn zonder studentenleven blijkt lastig: eenzaamheid en psychische klachten liggen op de loer. Net zo goed is het welzijn van WUR-medewerkers in het afgelopen jaar een nog belangrijker aandachtspunt geworden dan het al was. Ondanks het werken op afstand, urenlange digitale bijeenkomsten, uitdagende thuissituaties en het missen van collega's hebben zij geen moment aan ambitie en motivatie ingeleverd. Door het afgelopen jaar extra in te zetten op een duurzaam werktempo, extra (financiële) ondersteuning en het behouden van vitaliteit heeft WUR geprobeerd collega's zo goed mogelijk te ondersteunen.

Corona-onderzoek

WUR richtte zich begin 2020 direct op onderzoek naar de eigenschappen van het coronavirus (COVID-19) en een te ontwikkelen vaccin. Ook de fysieke gevolgen van een coronabesmetting en de maatschappelijke effecten van de *lockdowns* werden onder de loep genomen. Het lab van Wageningen Bioveterinary Research (WBVR) in Lelystad nam vorig jaar een aanzienlijk deel van de totale testcapaciteit van neus- en keelmonsters voor zijn rekening. Op televisie, radio, in kranten en online zorgden Wageningse wetenschappers voor duiding én een blik vooruit. Want WUR beschikt over de kennis en (internationale) contacten om een belangrijke bijdrage te leveren aan het tackelen van een toekomstige pandemie. Eind 2020 werd daartoe onderzoeksprogramma ERRAZE@WUR opgezet, waarin WUR-breed en met partners wordt gewerkt aan het eerder herkennen, isoleren en bestrijden van zoönosen.

Wapenfeiten

Alle aandacht voor corona mag de vele andere succesvolle inspanningen van WUR in 2020 niet overschaduwen. Denk aan de 'Kaart van Nederland in 2120', die beeldend toont hoe toekomstbestendig ons land eruit kan zien als de natuur de ruimte krijgt, maar ook aan het stappenplan om het stikstofprobleem aan te pakken dat medio 2020 volop in de belangstelling kwam te staan van media- en beleidsmakers.

En hoewel het na maart stiller was dan ooit op de campus, gingen de ontwikkelingen daar volop door. Zo is het startsein gegeven voor de aanleg van een ringleiding voor warmte- en koudeopslag (WKO) in de bodem. Eind mei werd het gebouw Plus Ultra II opgeleverd, waar onder meer de *starterscommunity* van WUR (Starthub, Startlife en Student Challenges) en het samenwerkingsverband OnePlanet een gloednieuw onderkomen hebben gekregen.

Samenwerken

Fysiek samenwerken was het afgelopen jaar nauwelijks mogelijk; toch hebben we elkaar weten te vinden. Zowel binnen WUR als in relatie tot onze partners (ver) daarbuiten: van bedrijven tot overheden, burgers, maatschappelijke organisaties en andere kennisinstellingen. Op die manier is het WUR gelukt om ook in 2020 bij te dragen aan het motto van het strategisch plan: *'Finding Answers Together'*. Samen vinden we antwoorden op de meest prangende vragen en uitdagingen van deze tijd: hoe houden we de aarde leefbaar te midden van klimaatverandering, het wereldwijde voedselvraagstuk, verlies van biodiversiteit en *last but not least* pandemieën? Integriteit en transparantie staan daarbij voorop en hebben elke dag onze aandacht.

Op nationaal niveau kreeg in 2020 de EWUU-alliantie (Eindhoven University of Technology, Wageningen University & Research, Universiteit Utrecht en Universitair Medisch Centrum Utrecht) vorm en gaf WUR met de eerste Techrede van de 4TU Federatie extra inspiratie aan nationale innovatie. Binnen het Europese kaderprogramma voor onderzoek en innovatie, *Horizon 2020*, werkte WUR in 2020 samen met partners aan meer dan zeventig projecten, waarmee voor WUR ongeveer vijfendertig miljoen euro aan EU-financiering is gemoeid. Daarnaast werkt WUR samen binnen internationale netwerken als A5 (5 toonaangevende agrofood universities), ELLS (Euro League for Life Sciences) en ICA (Association for European Life Science Universities).

Financiën

Financieel gezien draaide WUR in 2020 een stabiel jaar. Door een solide reservepositie zijn de veranderingen op te vangen die de coronapandemie onvermijdelijk veroorzaakte en kunnen we inspelen op de uitdagingen én kansen die ontstaan. Zo is de verminderde instroom van studenten van buiten de Europese Unie voor het studiejaar 2020-2021 een feit, maar geen verrassing. Het loont dat WUR in de zomer van 2020 een voorschot heeft genomen op het in kaart brengen van de mogelijke blijvende effecten van corona in het rapport *WURId after the Curve*. Inmiddels is duidelijk dat de *Curve* langer duurt dan gedacht en dus ook 2021 grotendeels zal bepalen. Met veerkracht zien we de toekomst tegemoet.

Waardering

We willen onze waardering uitspreken voor de enorme geleverde inspanningen, de gemaakte aanpassingen en de creatieve oplossingen van onze medewerkers en studenten in het omgaan met de coronapandemie en het gefocust blijven op de studie, het onderwijs, het onderzoek en de samenwerking met onze partners.

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 2020 van Wageningen University & Research (WUR), het samenwerkingsverband van Wageningen University (WU) en stichting Wageningen Research (WR). Het omvat zowel het gezamenlijke bestuursverslag als de afzonderlijke verkorte jaarrekeningen van de zelfstandige rechtspersonen.

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

Zowel WU als WR hebben een maatschappelijke functie. Hoe beide organisaties hier invulling aan hebben gegeven in 2020 is in dit jaarverslag inzichtelijk gemaakt

De navolgende hoofdstukken bieden de lezer een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in 2020.

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 WUR. Daarop volgen de behaalde resultaten voor onderwijs (2.4), onderzoek (2.5) en waardecreatie (2.6). Naast het sociaal jaarverslag (bijlage 3), komen ook de ontwikkelingen op het gebied van medewerkers (2.7) en bedrijfsvoering (2.8) aan bod. Paragraaf 2.9 geeft inzage in de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd en daarin wordt gerapporteerd over de bezoldiging van de topfunctionarissen (2.9.3). Paragraaf 2.10 behandelt de Economische Prestatie Indicatoren en paragraaf 2.11 is de Continuïteitsparagraaf Wageningen University. Paragraaf 2.12 geeft inzage in de verslagleggingscriteria voor dit jaarverslag.

Hoofdstuk 3 omvat de verkorte jaarrekeningen van WU (3.1) en WR (3.2), alsmede de controleverklaring van de accountant over de verkorte jaarrekeningen. De verkorte jaarrekeningen zijn afgeleid van de volledige jaarrekeningen, die op de website van WUR worden gepubliceerd.

Het jaarverslag 2020 van Wageningen University & Research is op 19 april 2021 vastgesteld door de raad van bestuur en op 17 mei 2021 goedgekeurd door de raad van toezicht.

2 Bestuursverslag Wageningen University & Research

2.1 Raad van toezicht

2.1.1 Verslag raad van toezicht

Het jaar 2020 was een bijzonder jaar, een jaar waarin de coronacrisis vanzelfsprekend grote impact heeft gehad op WUR, haar studenten en medewerkers. De raad van toezicht heeft in 2020 veelvuldig contact gehad met de raad van bestuur en zich vanaf het begin van de coronacrisis wekelijks laten informeren over het welzijn van de medewerkers en studenten en de richtlijnen en maatregelen die binnen WUR werden genomen. Daarnaast heeft de raad in 2020 zes keer een reguliere en twee keer een ingelaste vergadering gehouden. De raad kwam verder zeven keer bijeen in besloten vergadering.

Toezichthouder

De raad van toezicht heeft frequent met het bestuur gesproken over verschillende onderwerpen die met de coronacrisis samenhangen, zoals het welzijn van medewerkers en studenten, de maatregelen, de mogelijke financiële scenario's, de gevolgen voor het onderwijs (online en 'blended' onderwijs), de ontwikkeling van de studentenaantallen, het ziekteverzuim en de 'WURId after the curve'. Daarnaast heeft de raad met het bestuur gesproken over de realisatie van het strategisch plan, de lopende vastgoedprojecten, de zelfevaluatie van WR in het kader van de evaluatie van de TO2-instellingen, WUR in de media en wisselingen in de staf-/directiefuncties.

In 2020 is de nieuwe 'Code goed bestuur universiteiten' in werking getreden. WUR heeft in vervolg op de inwerkingtreding van de nieuwe code, de 'Code goed bestuur universiteiten zoals toegepast op WUR' opgesteld en de raad van toezicht heeft het besluit genomen deze code vast te stellen.

De raad van toezicht heeft de voortgang van de kwaliteitsafspraken 2019-2022 besproken aan de hand van het jaarverslag over 2019 en meerdere voortgangsrapportages gedurende 2020. De voortgang van de kwaliteitsafspraken zijn besproken met het bestuur, de centrale medezeggenschap en de studentenraad. Tevens heeft de RvT zich ervan gewist dat de medezeggenschap zijn rol t.a.v. de kwaliteitsafspraken goed kan uitoefenen.

De raad van toezicht heeft het bestuursverslag 2019 van WUR, de jaarrekeningen 2019 van WU en WR goedgekeurd.

Op basis van een positief advies van de auditcommissie heeft de raad van toezicht de begroting 2021 van WU en WR goedgekeurd.

De raad van toezicht heeft toezicht gehouden op de doelmatige besteding van middelen, waaronder de rijksbijdrage en de TO2-subsidie. Dit deed de raad met name door de voorgenomen besteding zoals deze is opgenomen in de begrotingen en in de meerjarenprognoses te beoordelen en te toetsen op hoofdlijnen en of deze in lijn liggen met het strategisch plan. Daarnaast heeft de raad van toezicht beoordeeld of de ratio's en kengetallen in lijn liggen met andere organisaties in de sector. Tot slot toetst de raad van toezicht alle investeringen groter dan € 5 mln. Dit is in 2020 niet aan de orde geweest.

De raad van toezicht en de auditcommissie hebben overleg gevoerd met de externe accountant over de jaarrekeningen, het bestuursverslag en het accountantsverslag van 2019 en de management-letter 2020. De raad van toezicht heeft de raad van bestuur geadviseerd de aanbevelingen van de accountant op te volgen. Verder heeft de raad regelmatig de financiële rapportages en investeringen besproken.

De raad van toezicht en auditcommissie hebben tevens overleg gevoerd over de aanbestedingsprocedure voor de nieuwe accountant, die vanaf 2021 de jaarrekeningcontrole zal uitvoeren. De raad heeft

ingestemd met de voorgestelde selectieprocedure met betrekking tot de aanbesteding van de accountant. In december 2020 heeft de raad besloten EY als externe accountant aan te stellen.

Werkgever

De raad van toezicht keurde de (halfjaarlijkse) overzichten van de persoonsgebonden uitgaven van de raad van bestuur goed. Ook verleende de raad goedkeuring aan de (nieuwe) nevenfuncties en externe activiteiten van de leden van de raad van bestuur. De raad heeft in 2020 de (jaarlijkse) functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van de raad van bestuur.

Relatie met stakeholders

De raad van toezicht is in maart 2020 aanwezig geweest bij het interne overleg met de WUR-council. Daarnaast is de raad in juni 2020 aanwezig geweest bij de overlegvergadering tussen de raad van bestuur en de medezeggenschap. In december 2020 heeft een informeel overleg plaatsgevonden tussen de raad en de medezeggenschap. In aanvulling hierop heeft overleg plaatsgevonden met de centrale medezeggenschap over het profiel in het kader van (her)benoemingen van leden van de raad van toezicht. De invulling en opvolging van de kwaliteitsafspraken zijn terugkerende bespreekpunten voor de raad, zowel met de studenten als medewerkers.

Normaliter bezoekt de raad van toezicht na elke vergadering een onderdeel van WUR om kennis te maken met medewerkers en geïnformeerd te worden over het onderzoek dat verricht wordt en het onderwijs dat wordt verzorgd. Tevens ontmoet de raad medewerkers die een sleutelpositie bekleden, zoals directies, docenten en onderzoekers die een belangrijke bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken en baanbrekend onderzoek. Vanwege de coronacrisis zijn fysieke bezoeken in 2020 vanaf medio maart niet mogelijk geweest. De raad is wel aanwezig geweest bij de Dies Natalis en heeft een virtueel werkbezoek gebracht aan de aardappel demodag, de Student Challenge, de TEDx Climate Conference en de online alumnidag. Ook was de raad aanwezig bij de online opening van het academisch jaar en de Techrede 2020.

De leden van de raad hebben individueel met diverse medewerkers en studenten van WUR gesproken en er zijn online ontmoetingen georganiseerd. Op deze wijze blijft de raad goed geïnformeerd over wat er in de organisatie en bij medewerkers en studenten speelt en wordt nieuwe leden van de raad de mogelijkheid geboden de organisatie beter te leren kennen.

Ook met externe stakeholders is contact onderhouden door de raad. In VSNU-verband zijn diverse bijeenkomsten georganiseerd en bezocht door de raad zoals ten aanzien van de instellingsaccreditatie.

Ontwikkeling

De raad heeft in het najaar van 2020 een zelfevaluatie uitgevoerd met behulp van een externe begeleider. Een van de uitkomsten van deze evaluatie is de toegenomen frequentie in bilateraal overleg tussen de leden van de raad van toezicht en de leden van de raad van bestuur, aanvullend op de reguliere vergaderingen. Voor de vergaderingen zal extra tijd worden vrijgemaakt zodat er meer ruimte is voor inhoudelijke uitwisseling bijvoorbeeld op strategisch belangrijke onderwerpen. De raad bespreekt jaarlijks welke trainingen gevolgd worden door de leden. Ook wordt, bij het vaststellen van het profiel van een nieuw lid van de raad, bewust gekeken naar de samenstelling van en gewenste ontwikkeling binnen de raad.

2.1.2 Verslag auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2020 vier keer een reguliere vergadering en eenmaal een besloten vergadering met de accountant gehouden.

De auditcommissie heeft gesproken over het jaarverslag 2019 van WUR en de jaarrekeningen 2019 van WU en WR. In aanwezigheid van de accountant is het accountantsverslag doorgesproken. Onderwerpen van aandacht waren de projectcontroles en het nieuwe, intensievere proces met betrekking tot de LNV subsidieverantwoording. De auditcommissie heeft de raad van toezicht geadviseerd de jaarrekeningen 2019 van WU en WR goed te keuren en de aanbevelingen van de accountant over te nemen.

Een ander gespreksonderwerp betrof het plan van aanpak voor de aanbesteding van de nieuwe accountant. De auditcommissie heeft hierover advies uitgebracht aan de raad van toezicht en is betrokken geweest bij de verificatiesessie met de potentiële nieuwe accountant.

In het najaar is overleg gevoerd met de accountant over de management-letter 2020. Specifieke aandachtspunten die naar voren kwamen waren het proces betalingsverkeer, IT-security, de interne beheersing van voorgeschreven processen, projectcontrole van onderzoeksprojecten en de LNV subsidieverantwoording. In aanwezigheid van de 'internal auditor' is gesproken over de status van het 'internal control plan' 2020 en de invoering van het BRiX-systeem, waarmee een basis is gelegd voor 'continuous auditing'.

In het najaar heeft de auditcommissie gesproken over de begrotingen 2021 van WU en WR. Onderwerpen van gesprek hierbij waren onder andere de gevolgen van de coronacrisis, de instroom van nieuwe medewerkers en de inzet van middelen ter verbetering van het welzijn van studenten. De auditcommissie heeft positief advies gegeven aan de raad van toezicht over de begrotingen 2021 van WU en WR. Tevens is het proces van projectcontrole van grote investeringsprojecten besproken.

2.1.3 Verslag benoemingencommissie

De benoemingencommissie is in 2020 drie keer bijeengewees in een regulier overleg en één keer in een ingelast overleg. Daarnaast zijn er bijeenkomsten geweest van de selectiecommissie, waar de benoemingencommissie integraal deel van uitmaakt.

Door de commissie zijn de jaarlijkse functioneringsgesprekken met de leden van de raad van bestuur voorbereid en uitgevoerd. De gesprekken zijn voorbereid door de commissie, met input vanuit diverse medewerkers in de organisatie, waaronder ook de centrale medezeggenschap. Over de met het bestuur gevoerde functioneringsgesprekken is verslag uitgebracht aan de raad.

Per 1 februari 2020 is prof.dr.ir. P.M. Herder door de ministers van OCW en LNV benoemd als lid van de raad van toezicht. Per 1 januari 2021 is ir. M.A. Verhoef herbenoemd, op gezamenlijke voordracht van de centrale medezeggenschap en de raad van toezicht.

In het voorjaar zijn gesprekken gevoerd met enkele wervingsbureaus op basis waarvan de benoemingencommissie een keuze heeft gemaakt voor begeleiding door een van deze bureaus bij de werving van nieuwe RvT-leden. Op advies van de benoemingencommissie is in het najaar van 2020 de voorbereiding gestart voor de werving van twee nieuwe leden van de raad van toezicht, aangezien de benoemingstermijn van de heren Korver en Smith eindigde op 1 januari 2021.

De samenstelling van de raad van toezicht bestond in januari 2020 uit twee vrouwen (40%) en drie mannen (60%). Met de benoeming van prof.dr.ir. P.M. Herder per 1 februari 2020 wijzigde dit naar drie vrouwen (50%) en drie mannen (50%).

De raad van toezicht heeft in 2020 een zelfevaluatie uitgevoerd op initiatief van de benoemingencommissie. Het bestuur is betrokken bij deze zelfevaluatie. Naar aanleiding hiervan zijn enkele acties geformuleerd door de raad en deze zijn gedeeld met de raad van bestuur.

De gegevens over de bezoldiging over 2020 van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn opgenomen in paragraaf 2.9.4 van dit jaarverslag.

2.1.4 Verslag commissie onderwijs en onderzoek

De commissie onderwijs en onderzoek heeft in 2020 drie keer vergaderd. De eerste vergadering betrof de uitgestelde vergadering die in december 2019 wegens bijzondere omstandigheden werd geannuleerd en de tweede is schriftelijk afgehandeld in verband met de crisismanagementsituatie binnen WUR in maart 2020 als gevolg van de coronacrisis.

Vaste onderwerpen die ter vergadering kwamen zijn de kwaliteitsafspraken en de kwaliteitsborging van WU, de vooraanmeldingen van studenten, de WOT-rapportage, de aansturing van de WR-thema's

en relevante zaken met betrekking tot integriteit. Met betrekking tot onderwijs is in de commissie gesproken over het Landelijke Versnellingsplan in relatie tot onderwijsinnovatie met IT, waarbij WU een van de deelprogramma's, genaamd Flexibilisering, trekt.

Andere onderwerpen die in de commissie zijn besproken zijn het investeringsthema Digital Twins, de ontwikkeling van de Professional Doctorate Engineering (PD Eng), het onderwijs van de alliantie WU, TUE en Utrecht (EWU) en de evaluatie van het onderwijsportfolio. De commissie heeft zich tevens van een update laten voorzien met betrekking tot de gevolgen van corona voor het onderwijs, de ervaringen en lessen die hieruit zijn opgedaan.

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 [Corporate Governance Code Wageningen University & Research](#) voorschrijft. De raad van bestuur ziet toe op het naleven van alle relevante wetten en regels – de compliance – en voor het beheersen van risico's die de activiteiten van de instelling met zich mee kunnen brengen. De raad van bestuur rapporteert hierover aan de raad van toezicht en de auditcommissie en bespreekt daarmee de interne systemen voor risicobeheersing en controle. Voor de raad van toezicht geldt het [Reglement](#) van de raad van toezicht van WUR.

2.1.6 Achtergrond leden raad van toezicht

De heer ir. J.R.V.A. Dijsselbloem (1966) is voorzitter van de raad van toezicht sinds 1 april 2019, voorzitter van de benoemingencommissie en lid van de auditcommissie. Vanaf 1 januari 2021 is hij tevens lid van de commissie onderwijs en onderzoek. De heer Dijsselbloem is voorzitter van de Onderzoeksraad voor Veiligheid.

De heer prof.dr.ir. S. Korver (1953) was sinds 1 januari 2013 lid van de raad, voorzitter van de commissie onderwijs en onderzoek en lid van de benoemingencommissie. Zijn tweede zittingstermijn eindigde op 1 januari 2021 en hij was niet meer herbenoembaar. De heer Korver was directeur bij VION en bijzonder hoogleraar aan Tilburg University.

De heer drs. R.P. Smith RA (1960) was lid van de raad sinds 1 januari 2013 en voorzitter van de auditcommissie. Zijn tweede zittingstermijn eindigde op 1 januari 2021 en hij was niet meer 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, lid van de commissie onderwijs en onderzoek en lid van de benoemingencommissie. Vanaf 1 januari 2021 is zij voorzitter van de commissie onderwijs en onderzoek. Haar eerste zittingstermijn eindigde op 1 januari 2021. Zij is herbenoemd voor een tweede termijn tot 1 januari 2025. Mevrouw Verhoef is voorzitter van de raad van bestuur van Level.

Mevrouw drs. T. Klimp (1972) is lid van de raad sinds 1 september 2018 en lid van de auditcommissie. Vanaf 1 januari 2021 is zij voorzitter van de auditcommissie en tevens lid van de benoemingencommissie. Haar eerste zittingstermijn eindigt op 1 september 2022. Zij is op dat moment herbenoembaar op grond van het rooster van aftreden. Mevrouw Klimp is senior Vice President Strategy bij Corbion B.V.

Mevrouw prof.dir.ir. P.M. Herder (1971) werd lid van de raad van toezicht per 1 februari 2020 en lid van de commissie onderwijs en onderzoek. Haar eerste zittingstermijn eindigt op 1 februari 2024². Mevrouw Herder is hoogleraar Engineering Systems Design in Energy & Industry bij de TU Delft.

² Mevrouw P.M. Herder is met ingang van 20 januari 2021 afgetreden als lid van de raad van toezicht in verband met haar benoeming tot decaan Technische Natuurwetenschappen bij TU Delft.

2.2 Kengetallen

2.2.1 Wageningen University & Research

Tabel 2.1 *Onderwijs*

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Bacheloropleidingen	19	19	19	19
Masteropleidingen	29	30	30	30

Tabel 2.2 *Onderzoek*

	2016	2017	2018	2019	2020
Aantal wetenschappelijke publicaties	4.514	4.826	5.305	5.142	5.411
Wageningen University	3.986	4.064	4.614	4.415	4.661
Stichting Wageningen Research	1.401	1.356	1.517	1.475	1.422
Aantal promoties	296	295	286	293	283

- Data afkomstig uit Pure (d.d. 02/03/2021).
- Aantal wetenschappelijke publicaties (artikelen in wetenschappelijke tijdschriften (refereed/non-refereed, boeken, boekhoofdstukken, conference proceedings en dissertaties).
- Dit aantal inclusief de wetenschappelijke artikelen met de status e-pub ahead of print. Deze artikelen zijn online gepubliceerd in 2020, maar hebben op het moment van rapportage nog geen publicatiejaar, volume en issue gekregen van de uitgever.

Tabel 2.3 *Studenten*

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Aantal ingeschrevenen	12.000	12.439	12.847	13.275
Bachelorstudenten	5.655	5.902	5.928	6.037
Masterstudenten	5.822	6.105	6.409	6.936
Overige ingeschrevenen	523	432	510	302
Instroom eerstejaars studenten	2.977	3.003	2.923	3.032
Bachelor	1.711	1.744	1.629	1.745
Master	1.266	1.259	1.294	1.287
Aantal diploma's ³	3.190	3.323	3.239	
Bachelor	1.162	1.268	1.295	
Master	2.028	2.055	1.944	
Aantal nationaliteiten onder studenten	106	106	102	106
Percentage internationale studenten				
Onder bachelorstudenten	3	3	5	6
Onder masterstudenten	40	38	36	34

³ Het aantal diploma's voor het studiejaar 2020-2021 is pas na de zomer van 2021 bekend. Deze getallen worden in het jaarverslag van 2021 meegenomen.

Tabel 2.4 Medewerkers

	2016	2017	2018	2019	2020
Gemiddeld personeelsbestand in fte	4.912	4.852	5.040	5.400	5.880
Verdeling op basis van aanstelling:					
Wageningen University	2.523	2.492	2.590	2.743	2.951
Stichting Wageningen Research	2.389	2.360	2.450	2.657	2.929

Betreft medewerkers met een regulier dienstverband.

Tabel 2.5 Duurzaamheid

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reductie CO ₂ -emissie in % t.o.v. 2010 ⁴	47	46	47	51	48	50	63
Jaarlijkse energiereductie in %	4,2	3,4	2,3	6,0	2,2	1,1	6,5

2.2.2 Wageningen University

Tabel 2.6 Financiële kengetallen Wageningen University (bedragen x € 1 mln.)

	2017	2018	2019	2020
Rijksbijdrage excl. doelsubsidies	189,9	202,5	226,4	241,9
Collegegelden en tuition fees ⁵	36,9	37,8	38,1	39,2
2 ^e geldstroom en doelsubsidies	28,6	32,2	34,3	33,7
Matchingsmarkt en contractonderzoek	59,1	60,0	64,1	59,3
Huisvestingsratio (%) ⁶	10,4%	10,1%	8,2%	9,2%
<hr/>				
Investerings gebouwen en terreinen	3,7	6,4	17,7	48,4
Investerings overige vaste activa	9,5	11,3	15,4	24,7
<hr/>				
Netto resultaat	13,2	27,6	20,0	20,5
<hr/>				
Vermogen Wageningen University				
Vermogen in vaste activa	247,4	238,0	248,1	285,1
Eigen vermogen	164,4	192,0	212,0	232,5
Totaal passiva	348,0	369,6	405,3	437,6
Solvabiliteitsratio 1 (%) ⁷	47,3%	51,9%	52,3%	53,1%
Solvabiliteitsratio 2 (%) ⁸	52,1%	55,3%	55,2%	56,0%
Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen ⁹				0,74
<hr/>				
Liquiditeit Wageningen University				
Liquide middelen	53,9	88,9	114,2	104,2
Current ratio	0,6	0,8	0,9	0,8

⁴ De jaarlijkse CO₂-emissie als percentage van de totale CO₂-emissie van referentiejaar 2010 (100%). Zie voor nadere toelichting paragraaf 2.8.3.2.

⁵ Exclusief cursusgelden.

⁶ Huisvestingsratio: (afschrijving gebouwen en terreinen + huisvestingskosten +/- verhuuropbrengst)/totaal kosten.

⁷ Solvabiliteitsratio 1: eigen vermogen / totaal passiva.

⁸ Solvabiliteitsratio 2: (eigen vermogen + voorzieningen)/totaal passiva.

⁹ Signaleringswaarde conform Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Bij een waarde groter dan 1 kan er sprake zijn van bovenmatig eigen vermogen.

2.2.3 Stichting Wageningen Research

Tabel 2.7 Financiële kengetallen stichting Wageningen Research (bedragen x € 1 mln.)

	2017	2018	2019	2020
Omzet	299,4	321,9	344,0	355,1
Aandeel LNV in omzet (%)	38	42	43	43
Investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen	16,6	17,7	9,8	19,0
Investeringen in overige materiële vaste activa	5,5	7,2	13,7	7,2
Netto resultaat	4,2	10,4	14,9	17,0
Vermogen Wageningen Research				
Vermogen in vaste activa	336,1	339,5	339,0	344,2
Eigen vermogen	308,7	319,1	334,0	351,0
Totaal passiva	525,1	547,9	555,8	579,3
Solvabiliteitsratio (%)	58,8	58,2	60,1	60,6
Liquiditeit Wageningen Research				
Liquide middelen	93,8	117,7	129,2	143,7
Current ratio	1,4	1,3	1,4	1,3

2.3 Missie, ambitie en strategie

2.3.1 Missie en ambitie

Wageningen University & Research (WUR) is een wereldwijde toonaangevende universiteit en onderzoeksorganisatie op het gebied van landbouw, gezonde voeding en leefomgeving. Onze missie is 'to explore the potential of nature to improve the quality of life'. Gevestigd in Nederland werken wij samen met academische partners, bedrijven, overheidsinstanties en NGO's aan mondiale, regionale en lokale uitdagingen en transities.

De 21e eeuw staat in het teken van grote mondiale uitdagingen die landen en sectoren overstijgen. De mens put de natuur en de natuurlijke hulpbronnen van onze planeet uit, ondervoeding blijft een wereldwijd probleem, steden raken overbevolkt en het klimaat is snel aan het veranderen.

Met kennis, onderwijs en onderzoek van het allerhoogste niveau wil WUR mondiale uitdagingen aangaan en de vereiste transities vormgeven en versnellen. Hiermee dragen we bij aan de ontwikkeling van innovatieve technologische, maatschappelijke en natuurgebaseerde oplossingen om bio-circulaire agri-foodsystemen te bouwen, en aan de bescherming van de natuur, verbetering van biodiversiteit en ondersteuning van leefbare stedelijke en rurale gemeenschappen. Tegelijkertijd richten we ons op continue interne vernieuwing, verandering en verdere ontwikkeling om onze kwaliteit, maatschappelijke impact en mondiale positie te behouden en te versterken.

Het domein van WUR, gezonde voeding en leefomgeving, bestaat uit drie onderling samenhangende kerngebieden, die elkaar deels overlappen:

- Society and well-being
- Food, feed and biobased production
- Natural resources and living environment

2.3.2 Strategisch Plan 2019-2022

We zijn nu twee jaar bezig met de realisatie van ons strategisch plan 2019-2022 met de titel '*Finding Answers Together*'. Het is onze ambitie om met onze kennis, onderwijs en onderzoek van het allerhoogste niveau mondiale uitdagingen aan te gaan en de vereiste transities vorm te geven en te versnellen. Dit doen we samen met bestaande en nieuwe partners, omdat we alleen samen antwoorden zullen vinden. We vergroten onze impact door fundamenteel onderzoek te doen, ons onderzoek te vertalen naar praktische toepassingen en oplossingen en studenten op te leiden tot professionals met impact.

Een leidend principe voor de realisatie van het strategisch plan is dat we werken met twaalf 'Change Performance Indicators' (CPI's). Deze CPI's dienen als leidraad voor de realisatie:

1. Continue verbetering om onderzoek excellent te houden.
2. Significante wetenschappelijke en maatschappelijke impact op de drie investeringsthema's.
3. Meer focus op en beoordeling van teamprestaties.
4. Verdere integratie en innovatie van het Education Ecosystem.
5. Meer flexibiliteit in leertrajecten en onderwijsruimtes.
6. Meer ondernemerscultuur en -praktijk in onderwijs, onderzoek en waardecreatie.
7. Uitbreiding van ons campusecosysteem en het delen van onderzoeksfaciliteiten.
8. Meer mobiliteit, diversiteit en verjonging van WUR-personeel.
9. Meer harmonisering van de organisatie en tevredenheid met interne systemen en processen.
10. Meer verbinding met maatschappij en partners.
11. Verbeterde cultuur van vertrouwen en het nemen van verantwoorde risico's.
12. Hoger volume en hogere marge van cliënten en contracten binnen ons toegepast onderzoek.

Deze CPI's zijn verder geoperationaliseerd als onderdeel van ons realisatieproces. Per CPI is een kernteam actief en zij stemmen af met een bredere groep collega's uit de organisatie. De kernteams

hebben een 'Theory of Change'¹⁰ uitgewerkt met concrete acties en veranderingen om de beoogde impact te bereiken. Op deze manier blijven we in de realisatie en monitoring sterk gefocust op de impact. In 2020 hebben we ook collega's van het YoungWUR-netwerk de mogelijkheid gegeven om structureel bij te dragen aan één van de CPI's.

We kunnen het strategisch plan alleen gezamenlijk realiseren. Daarom is het noodzakelijk dat de plannen en acties van de raad van bestuur, kennisenheden en stafdiensten in samenhang worden opgepakt. De realisatie van ambities en plannen in het strategisch plan wordt zoveel mogelijk in die lijn belegd. We maken gebruik van bestaande processen en instrumenten, zoals de Planning & Controlcyclus, de begroting en bestaande gremia. Elke kenniseenheid heeft het strategisch plan vertaald naar een eigen vierjarig strategisch plan en jaardoelstellingen. Dit laatste geldt ook voor de stafdiensten.

Naast de betrokkenheid en bijdragen van de kernteams, bredere klankbordgroepen per CPI, de kennisenheden en stafdiensten, worden de medewerkers ook betrokken via de 'Finding Answers Together' (FAT) sessies. In deze interactieve sessies bespreken we regelmatig concrete ambities uit het strategisch plan en zoeken we samen naar antwoorden op vragen of oplossingen voor uitdagingen bij de realisatie. Iedereen die werkzaam is bij WUR is welkom en het management is altijd aanwezig. Sinds juni worden de FAT-sessies maandelijks online georganiseerd. FAT-sessies zijn georganiseerd over bijvoorbeeld diversiteit, ondernemerschap, werken op afstand, onderwijs in coronatijd en 'OnePlanet Research Centre'.

WURId after the curve

In het begin van het jaar werd de wereld geconfronteerd met corona en alle gerelateerde maatregelen om de verspreiding te voorkomen. Onderwijs moest grotendeels of geheel online worden aangeboden. Onderzoek kon doorgaan, maar met de nodige beperkingen en vertragingen. Dit heeft enorme consequenties gehad voor onze medewerkers en studenten. Naast de inzet om de urgente en directe gevolgen het hoofd te bieden, heeft de raad van bestuur een speciale taskforce gevraagd om de impact van de coronacrisis op de jaren die voor ons liggen in kaart te brengen en te adviseren over de te nemen maatregelen. De taskforce heeft de mogelijke consequenties, kansen en risico's in kaart gebracht en drie toekomstscenario's geschetst. Voor de verschillende scenario's zijn passende maatregelen opgesteld, waarbij een aantal uitgewerkte 'no-regret' maatregelen in elk scenario van toepassing zijn. De taskforce constateerde dat veel van de no-regret maatregelen overeenkomen met initiatieven, gericht op bestaande ambities in het strategisch plan. Ondanks de impact van de coronacrisis blijft ons strategisch plan actueel en de benodigde richting geven in de externe veranderingen die ons te wachten staan. Het advies was daarom vooral om een aantal ambities in het strategisch plan versneld te realiseren, zodat we goed voorbereid zijn op de veranderende toekomst.

De raad van bestuur heeft na de zomer meerdere no-regret maatregelen geselecteerd en geprioriteerd. Deze maatregelen worden zo veel mogelijk ingebed in de realisatie van het strategisch plan. Externe ontwikkelingen worden gemonitord om tijdig aanvullende maatregelen te kunnen nemen om risico's te managen en kansen te benutten.

Resultaten

Over het algemeen is voortgang geboekt op elke CPI, ondanks de impact en belemmeringen veroorzaakt door de coronamaatregelen. Geplande acties zijn uitgevoerd en worden gerealiseerd. Een aantal CPI's liep voor op de realisatie omdat plannen al ontwikkeld waren bij de start. Andere CPI's konden voortbouwen op eerdere initiatieven en programma's. De kernteams van deze CPI's hebben aanvullende plannen opgesteld. Drie CPI's (nummers 3, 8 en 11) zijn complexer omdat ze zijn gericht op cultuuraspecten van de organisatie, en cultuur wordt beïnvloed door veel verschillende factoren, actoren en processen. Voor deze en andere CPI's zijn een aantal nieuwe projecten gestart. We zijn op de goede weg en versnellen de realisatie van meerdere ambities om beter voorbereid te zijn op de situatie na de coronacrisis. Plannen en acties om onze ambities te bereiken blijven we aanscherpen

¹⁰ Meer informatie over Theory of Change is te vinden op [onze website](#).

om goed aan te sluiten bij de veranderde situatie. De tussentijdse 'realisation review' in 2021 zal hier ook een belangrijke rol in spelen.

In het voorjaar 2021 heeft de raad van bestuur besloten tot een verlenging van de looptijd van het strategisch plan met een periode van twee jaar, zodat de looptijd tot en met 2024 wordt. Dit is ingegeven door enerzijds de behoefte om de WUR Strategisch Plan cyclus in lijn te brengen met die van de Strategische Agenda Wageningen Research, en tegelijkertijd om de belangrijkste ontwikkelingen, zoals met name de impact van de coronacrisis, structureel in de realisatie van het strategisch plan te borgen.

Onderzoek

In Wageningen houden we ons bezig met de volledige kennisketen: van door nieuwsgierigheid gedreven fundamenteel onderzoek tot wetenschappelijke en opschaalbare praktische kennis om oplossingen te creëren. We richten ons op excellentie vanuit een veelzijdige definitie en we versterken ons onderzoek continue door diverse succesvolle onderzoekers en jong talent aan te stellen. Door verbeterde samenwerking tussen WR en WU vergroten we ons innovatievermogen.

Tijdens de strategische planperiode organiseren we de ontwikkeling van nieuwe kennis voor Wageningen Research in vijf robuuste programma's. Met behulp van drie investeringsthema's versnellen we de ontwikkeling van kennis en innovatie in ons domein.

Investerings thema's (WUR):

- Verbonden circulariteit
- Eiwittransitie
- Digitale tweelingen

Onderzoeksthema's (WR):

- Circulair en klimaatneutraal
- Voedselzekerheid en de waarde van water
- Natuurinclusief en landschap
- Veilig en gezond
- Datagestuurd en hightech

Ons onderwijs en onze studenten

We bieden studenten en professionals de kennis en vaardigheden om belangrijke wereldwijde transitie te begrijpen en te faciliteren. Studenten en professionals komen naar WUR om deel te nemen aan ons groeiende portfolio aan online en on-campusprogramma's, trainingen en cursussen die zijn gebundeld in ons 'Education Ecosystem'. Nieuwe vakken over ondernemerschap en 'data science' zijn gerealiseerd en er wordt gewerkt aan twee nieuwe opleidingen.

Ons onderwijs ecosysteem ontwikkelt zich voortdurend door innovatie en uitbreiding van de inhoud en verschillende vormen van educatie. Hierbij blijven we onderwijs van hoge kwaliteit leveren, zetten we flexibele leertrajecten op en versterken we de diversiteit van onze studentenpopulatie. Dit doen we samen met onze partners zoals in onze Alliantie met UU, UMC Utrecht en TU/e, waar gewerkt wordt aan gezamenlijke innovaties in het onderwijs en een flexibele master.

Extra staf is aangesteld om kleinschalig onderwijs te blijven aanbieden, ondanks toegenomen studentenaantallen. Docenten hebben extra ondersteuning en training ontvangen om hun onderwijs online of in een 'blended' vorm aan te bieden als gevolg van de coronamaatregelen. Daarnaast is ook extra ingezet op studentenwelzijn om studenten in deze ingewikkelde tijd met veel online onderwijs zo goed mogelijk te ondersteunen.

Onze medewerkers, organisatie en middelen

De impact van WUR wordt tot stand gebracht door onze mensen. Zij ontwikkelen en verspreiden nieuwe kennis en innovaties, leiden studenten en professionals op en vinden antwoorden op maatschappelijke vragen. Het ondersteunend personeel zorgt ervoor dat onderwijs en onderzoek efficiënt verlopen. Ons beleid, organisatie en middelen maken het uitstekende werk van de staf en hun

samenwerking met collega's, studenten, partners en de bredere samenleving mogelijk. 'Easy Service' is onze ambitie, zodat onze staf zoveel mogelijk tijd heeft voor onderwijs en onderzoek. Dit bereiken we door beter te luisteren naar de staf en vanuit hun ervaring en integraal ketendenken onze systemen en processen te ontwerpen.

Samen zijn wij One Wageningen. We zetten in op het versterken van de synergie tussen WU en WR door de flexibiliteit en mobiliteit te vergroten tussen en binnen de twee instituten. Ook richten we ons op het versterken van (interdisciplinaire) teams en het vergroten van de diversiteit van de teams, zodat de staf gezamenlijk een grotere impact realiseert. Diversiteitsprogramma's zijn gelanceerd en de eerste positieve resultaten zijn zichtbaar. Ondernemendheid wordt proactief aangemoedigd en ondersteund vanuit vertrouwen.

Impact: onze maatschappelijke waarde

Sinds onze oprichting, meer dan een eeuw geleden, zijn onze drijfveren het vinden van antwoorden en oplossingen en het verbeteren van de wereld. We willen een verschil maken. We maken dat verschil door hoogwaardig onderwijs te verzorgen, samen met onze partners innovatief onderzoek uit te voeren en het realiseren van spin-offs en startups. We blijven een bijdrage leveren aan maatschappelijke agenda's en gaan door met het organiseren van maatschappelijke dialogen. Onze partnerstrategie wordt verder versterkt. We blijven onze campus ontwikkelen en bouwen aan onze relaties met het toenemend aantal organisaties en bedrijven op de campus.

Nieuwe samenwerkingen

Op basis van complementariteit werken we in de alliantie met TUE, UU en UMCU samen aan het vergroten van de gezamenlijke impact in de maatschappij, het opleiden van talent en versterken van de wetenschap. Daarbij zetten we jong talent aan het roer, maken we gezamenlijke keuzes voor nieuwe zwaartepunten, bundelen we investeringscapaciteit, inspireren we elkaar op strategie en waar zinvol werken we samen in ondersteuning en doelmatigheid. In 2020 is deze meerjarige samenwerking officieel gelanceerd in aanwezigheid van Minister Ingrid van Engelshoven.

Speerpunten van de alliantie zijn Circular Society en Preventive Health. De ambitie is om op beide thema's grensverleggend onderzoek te doen en te vertalen naar praktische toepassingen. Een andere belangrijke pijler in de samenwerking is onderwijs; we ontwikkelen innovatief onderwijs en leren onze studenten door challenge-based onderwijs om kennis en inzichten uit meerdere disciplines toe te passen op concrete vraagstukken. We bevorderen de mobiliteit van studenten door administratieve drempels weg te nemen en door te zorgen dat er een aantrekkelijk aanbod van vakken is dat toegankelijk is voor studenten van de alliantie. Ook is in 2020 het Centre for Unusual Collaborations opgericht, waarin jonge onderzoekers samengebracht worden om ongewone, interdisciplinaire samenwerkingsverbanden op te zetten en leiden.

In 2020 heeft een groep 'founding fathers' (HZ University of Applied Sciences, Scaldia, University College Roosevelt, Universiteit Utrecht en Wageningen UR) bestuurlijk commitment uitgesproken voor de plannen voor een Delta Kenniscentrum. De focus van het kenniscentrum ligt op het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken rond "leven in de Delta", in de context van klimaatverandering/zeespiegelstijging en met bijzondere aandacht voor de samenhang en interactie tussen de domeinen water, voedsel/biogrondstoffen en energie.

2.3.3 Aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

'Science for Impact' is onverminderd het uitgangspunt bij onderzoek en onderwijs. Met onderzoek en onderwijs dragen we bij aan wereldwijde maatschappelijke uitdagingen op het gebied van voedselzekerheid, veiligheid, gezondheid, leefbare steden en duurzaam landgebruik. 'One Wageningen' staat centraal in onze Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-strategie. Zo kunnen we optimaal gebruik maken van alle beschikbare kennis en op alle fronten - in onderwijs, onderzoek, waardecreatie en bedrijfsvoering - werken aan duurzaamheid. Bij alles wat we doen zijn we ons bewust van de maatschappelijke effecten en houden we in de besluitvorming rekening met onze maatschappelijke impact.

In het [Strategisch Plan WUR 2019-2022](#) geven we wat betreft MVO prioriteit aan “het bevorderen van de vitaliteit van onze medewerkers en studenten, aan een gezonder en meer duurzaam geproduceerd aanbod van voedsel in onze kantines en aan het terugdringen van voedselverspilling. Bij het verduurzamen van onze organisatie passen we een ‘Living Lab’-concept toe: een aanpak die mogelijkheden voor onderzoeks- en onderwijsexperimenten biedt. In ons inkoopbeleid zetten we ketens onder druk om transparant, duurzaam, circulair en vrij van moderne slavernij te werken.”

De ambities en doelen uit het strategisch plan, die raken aan MVO en duurzaamheid, zijn opgenomen in onze MVO-agenda: een lijst met zeventien maatschappelijke thema’s die voor onze organisatie en stakeholders belangrijk zijn (zie 2.8.3). Onderzoek en onderwijs komen prominent aan bod in deze agenda; juist in de kern van de activiteiten staat maatschappelijke verantwoordelijkheid voorop. Gezocht wordt naar innovatieve uitdagingen en kennis delen en verspreiden staat centraal. Ook vitaliteit, gericht op de gezondheid en het welzijn van onze werknemers en studenten, is een belangrijk aandachtspunt. En onderzoek dient ethisch verantwoord te zijn; van medewerkers wordt verwacht dat zij handelen met respect voor mens en dier en met oog voor de natuur en het leefmilieu. Dit is verwoord in onze [integriteitscode](#).

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 expertise van WU te combineren met die van de gespecialiseerde onderzoeksinstituten van WR. De interdisciplinaire aard stelt WU in staat om de inspanningen en inzichten uit verschillende natuurwetenschappelijke, sociaalwetenschappelijke en technische wetenschapsgebieden te integreren. Deze combinatie van expertises leidt tot wetenschappelijke doorbraken die snel in de praktijk kunnen worden toegepast. Deze multidisciplinaire aanpak staat ook centraal in het onderwijs; dit is de Wageningse aanpak. Er is in het onderwijs tevens aandacht voor ondernemerschap: deels curriculaire, deels extra curriculaire (onder andere in 4TU-verband, zie verder 2.6.2.1).

Bedrijven, overheden en onderzoeksinstituten kunnen terecht bij het loket ‘Society Based Education’, dat hun vragen verbindt aan vakken voor studenten die hun academische vaardigheden leren inzetten voor het oplossen van concrete vraagstukken (zie verder 2.6.3.4). Voor non-profit organisaties is er de Wetenschapswinkel (zie 2.6.3.7) en via Wageningen Academy en het Wageningen Centre for Development Innovation (WCIDI) biedt WUR cursussen, trainingen en postacademische opleidingen aan voor professionals in het bedrijfsleven, overheid en semi overheid (zie 2.6.3.6).

Het onderwijs en onderzoek richten zich op het domein van gezonde voeding en leefomgeving (zie 2.3.1). Het opleidingsaanbod voor de bijna 13.000 campusstudenten bestond in 2020/2021 uit 13 Nederlandstalige bacheloropleidingen, 6 Engelstalige bacheloropleidingen en 30 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 Breda University of Applied Sciences (BUAS), de masteropleiding Water Technology (MWT) met de Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Twente en Wetsus in Leeuwarden. De masteropleiding Metropolitan Analysis, Design and Engineering (MADE) wordt aangeboden met de Technische Universiteit Delft onder de paraplu van het Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions (AMS).

Drie masteropleidingen hebben online een deeltijd specialisatie, waardoor studenten over de hele wereld de mogelijkheid hebben om een volledige master te behalen en studie en werk te combineren. Naast deze door de NVAO geaccrediteerde en publiek gefinancierde opleidingen biedt Wageningen

University open en online onderwijs, zoals Massive Open Online Courses (MOOC's) en professionele (online) cursussen.

Het Wageningse onderwijs is multidisciplinair en, vooral in de MSc-fase, sterk internationaal van karakter voor wat betreft het curriculum en de samenstelling van de populatie campusstudenten. De 'International Classroom' is het instrument om studenten op te leiden om in een internationale context te werken en de onderwijskwaliteit verder te versterken. Vorm en inhoud van het onderwijs in de BSc- en MSc-opleidingen worden jaarlijks geactualiseerd en herzien in de 'onderwijs wijzigingsronde'. De Board of Education, 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 2018 is een start gemaakt met de implementatie van de 'Vision for Education' (2017) met als missie voor het Wageningse onderwijs: "We educate students to become academic professionals, who can contribute to sustainable solutions for existing and future complex issues in the domain of healthy food and living environment all over the world, and who take their social, personal and ethical responsibilities seriously."

In 2020 is die implementatie voortgezet. Er zijn daarbij drie belangrijke pijlers voor de ontwikkeling van het onderwijs gedefinieerd:

1. wetenschappelijke kennis van hoge kwaliteit;
2. een rijke leeromgeving, waarin ontwikkeling van kennis, vaardigheden en houding gecombineerd worden aangeboden;
3. flexibele en persoonlijke leerpaden.

Ten behoeve van de permanente aandacht voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs en de opleidingen werkt WU samen met (of is lid van) diverse koepels en organisaties die relevant zijn voor haar domein:

- 4TU.Federatie (de vier technische universiteiten: Wageningen University, Universiteit Twente, TU Delft en Eindhoven University of Technology)
- A5 (de top vijf agro-food universiteiten van de wereld: University of California Davis, Cornell University, China Agricultural University, University of Sao Paulo en Wageningen University & Research)
- Academic Cooperation Association (ACA)
- Association for European Life Science Universities (ICA)
- Euroleague for Life Sciences (ELLS)
- European University Association (EUA)
- Kennisalliantie tussen Eindhoven University of Technology, WUR, Universiteit Utrecht en het Universitair Medisch Centrum Utrecht (EWUU)
- Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)
- Netherlands Universities' Foundation for International Cooperation (NUFFIC)
- Organisatie Bologna Process
- Platform International Education (PIE)
- Platform EdX (MOOC provider and online learning platform)
- Vereniging van Universiteiten (VSNU)

2.4.2 Highlights

Onderwijs in coronatijd

Vanwege de uitbraak van het coronavirus besloot de Nederlandse overheid in maart 2020 alle universiteiten te sluiten. Het onderwijs en examens in de periodes 5 en 6 moesten in korte tijd volledig online aangeboden worden. Een grote uitdaging voor docenten, studenten en ondersteuning. Er zijn veel creatieve oplossingen bedacht en digitale tools ingezet om de studenten in staat te stellen de leerdoelen te behalen. WU had al ervaring met 'remote proctoring' en heeft dit in korte tijd sterk opgeschaald, zodat studenten vanuit huis online examen konden doen en studievertraging zoveel mogelijk voorkomen kon worden.

In september 2020 werd kleinschalige interactie op de campus weer toegestaan en konden vakken in een 'blended' vorm aangeboden worden. Daarnaast kon een deel van de examens op de campus afgenomen worden en werd zelfstudie op de campus mogelijk. Toen de coronamaatregelen eind 2020 weer aangescherpt werden mochten praktijkonderwijs, examens en zelfstudie toch op de campus voortgezet worden.

Veel studenten bevonden zich tijdens de uitbraak van het coronavirus in het buitenland en zijn, indien nodig, terug naar Nederland gereisd. Vanwege de negatieve reisadviezen waren er na maart 2020 weinig tot geen mogelijkheden meer om voor internationale studieactiviteiten zoals excursies, stages, uitwisseling en thesis naar het buitenland te reizen. Deze activiteiten zijn zoveel mogelijk vervangen door online activiteiten en activiteiten in Nederland.

Corona heeft in 2020 een enorme invloed op het onderwijs gehad. Aan de ene kant heeft het tot veel innovaties in het onderwijs geleid en zijn grote stappen gezet in de digitalisering van het onderwijs en daarmee ook in de realisatie van de strategische doelen op het vlak van onderwijs. Aan de andere kant zorgden alle noodzakelijke aanpassingen tot een zeer hoge werkdruk voor docenten en ondersteuning en misten zowel studenten als docenten de interactie op de campus die zo kenmerkend is voor WU.

Onderwijsinnovatie

In 2020 is de in 2019 vernieuwde manier van onderwijsinnovatie voortgezet: de mogelijkheid om continu te innoveren en een beroep te doen op innovatiemiddelen, in plaats van eenmaal per jaar een innovatieronde te houden. Er is een methode ontworpen om een vak, werkvorm, specialisatie of leerlijn grondig te herontwerpen, het 'redesign lab'. De doorgevoerde innovaties worden structureler op effectiviteit onderzocht en breder gecommuniceerd.

In 2020 is ten gevolge van corona het onderwijs grondig herontworpen om studenten attractief onderwijs te bieden. In plaats van met opnames of livestream van colleges, wordt veel meer gewerkt met online interactie in de 'Brightspace Virtual Classroom', Microsoft Teams en door middel van andere onderwijsvormen die colleges vervangen. Ook is gezocht naar online alternatieven voor practica en veldwerk. In de loop van het jaar zijn onderwijsruimtes op de campus ingericht voor hybride onderwijs, waarbij studenten op de campus onderwijs kunnen volgen en tegelijkertijd de studenten, die niet op campus kunnen of willen zijn, online datzelfde onderwijs kunnen volgen. Eind 2020 bestaat het Wageningse onderwijs dan ook uit een mix van online, blended, hybride en fysieke onderwijsvormen.



In het kader van het 'Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT' is een proces ontworpen om nieuwe ICT-toepassingen gestroomlijnd en zo mogelijk breed in het onderwijs in te voeren. In 2020 heeft dat geleid tot experimenten en implementatie van acht nieuwe tools, die sterk hebben bijgedragen aan online onderwijs.

Verder is in 2020 gewerkt aan flexibilisering van het onderwijs, eveneens onderdeel van het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT. Daarbij lag het accent op het vergroten van studentmobiliteit door te werken aan het automatisch uitwisselen van gegevens van studenten tussen instellingen, wanneer een student elders een vak wil volgen.

Tot slot is in 2020 verder gewerkt aan de implementatie van 'skills' in de bachelor programma's voor zover dat mogelijk was. De ervaringen met onderwijsinnovatie worden via de website van 4TU gedeeld.

Open en online onderwijs

Vanaf medio maart 2020 is de over de afgelopen jaren opgebouwde expertise op het gebied van online onderwijs over de volle breedte ingezet bij het online brengen van het bachelor- en masteronderwijs. Daarnaast hebben we dit jaar gewerkt aan vier nieuwe MOOCs op het gebied van circulaire mode, het beïnvloeden van duurzame verandering (in het kader van een 'student challenge'), klimaat en landschapontwikkeling (in samenwerking met WCDI) en waterbeheer in de landbouw. Ook hebben we een 'Small Private Online Course' (SPOC) ontwikkeld waarbij WUR-studenten en studenten van acht andere universiteiten in een "internationale klas" gezamenlijk vraagstukken op het gebied van drainage te lijf gaan. Verder hebben we Wageningen Academy ondersteund bij het ontwikkelen van vier online cursussen voor professional learners. Het totale Wageningse portfolio bestaat daarmee nu uit 38 actieve MOOCs plus zes kleinere online cursussen voor professionals en andere specifieke doelgroepen.

Vanaf maart zagen we de aantallen deelnemers in het hele MOOC-portfolio enorm toenemen doordat wereldwijd mensen noodgedwongen thuis zaten en belangstelling kregen voor de mogelijkheden tot online leren. Het aantal inschrijvingen steeg van gemiddeld 15.000 per maand naar een piek van 65.000 in de maand april. Het aantal upgrades naar de certificaat-track binnen de MOOCs steeg van gemiddeld 600 per maand naar een piek van bijna 4000 in juni. Vier MOOCs en een aantal backoffice-processen hebben we herzien om deze stijgende aantallen deelnemers aan te kunnen. Tijdens de eerste coronagolf hebben we ook geparticipeerd in het 'Remote Access Programme' van edX, waarbij studenten en medewerkers van deelnemende instituten een voucher konden aanvragen om kosteloos te kunnen upgraden naar de certificaat-track in een MOOC naar keuze. Zo'n 1250 studenten en medewerkers van WUR vroegen zo'n voucher aan en zo'n 7800 vouchers zijn gebruikt binnen Wageningse MOOCs. Voor studenten hebben we een procedure ingericht om op aanvraag ECTS's te kunnen verdienen met MOOCs; daarbij zijn er zo'n 20 MOOCs erkend voor ECTS's. Tot slot hebben in 2020 ruim 400 reguliere 'degree' studenten deelgenomen aan virtual exchange onderwijs van WUR of één van de partneruniversiteiten.

Data Science

Docenten van verschillende kenniseenheden en het Wageningen Data Competence Center zijn gestart met het ontwikkelen van een toepassingsgerichte master op het vlak van data science. De bedoeling is dat in deze master kennis van data science wordt gecombineerd met kennis op het vlak van voeding en gezondheid uit het Wageningse domein.

Kwaliteitsafspraken

In 2020 is gewerkt aan de realisatie van de afspraken die in 2019 zijn gemaakt over de Kwaliteitsafspraken 2019-2024 voor WU. Hiermee is het besluit genomen hoe de middelen, vrijgekomen uit het wegvallen van de basisbeurs, ingezet worden ter verbetering van de onderwijskwaliteit aan WU (zie voor een uitgebreid verslag 2.4.6).

Welzijn studenten

Ten gevolge van de coronapandemie is in 2020 een taskforce ingesteld die zich gericht heeft op het optimaliseren van de ondersteuning en begeleiding van studenten. Dit met als oogmerk om de zorgplicht van WU te verhelderen én het welzijn van de studenten te bevorderen. Voor een uitgebreider verslag over aandacht rondom studentenwelzijn zie 2.4.7.2.

Evaluatie portfolio

In 2020 heeft voor de eerste maal een gestructureerde evaluatie van de onderwijsportfolio plaatsgevonden, waarbij vanuit verschillende perspectieven gekeken is naar de huidige portfolio aan

volledige bachelor- en masteropleidingen. Geconcludeerd is dat de portfolio nog steeds zeer relevant is, maar dat versterking mogelijk is op het vlak van engineering vaardigheden, de zichtbaarheid van duurzaamheid in onze opleidingen, nieuwe interdisciplinaire specialisaties en dat de reeds ingezette activiteiten rondom flexibilisering en 'life long learning' zeker doorgezet moeten worden.

Student Challenges

In 2020 is de tweede editie van de [Urban Greenhouse Challenge](#) georganiseerd. In deze internationale competitie is studententeams gevraagd om professionele voedselproductie terug te brengen in stedelijke wijken waarbij sociale, economische, technische en omgevingsaspecten in een coherent concept geïntegreerd worden. Aan deze editie hebben 53 teams meegedaan, afkomstig van 79 universiteiten en 29 landen. De focus was gericht op de Pearl River Delta in China. Na twee selectierondes hebben 10 teams hun ontwerp gepresenteerd tijdens de grote finale op 27 augustus (online en op Wageningen Campus). De winnaar van de challenge was het team [Team Bagua](#), gevolgd door het [Team KAS](#) (tweede plaats) en het team [TeAMSPirit](#) (derde plaats). Andere challenges die in 2020 hebben plaatsgevonden waren de [Soil Challenge](#), de [Food System in 10 Years Challenge](#), de [Food Systems Innovation Challenge](#), de [A5 Student Challenge](#) en de [Smartwatch Hackathon WUR & OnePlanet](#). Twee Wageningse startups rondden de tweede editie van de [Dutch 4TU Impact Challenge](#) af. In totaal participeerden 767 studenten, waarvan 229 studenten van de WUR, in deze challenges.

IT in onderwijs

Onder invloed van de coronapandemie vond een aantal veranderingen in 2020 versneld plaats. Zo werd QMP in april in twee weken tijd voor een deel van de toetsvragen vervangen door het nieuwe digitale toetsysteem ANS. Ook vanwege corona werden Remote Proctoring, Virtual Classroom via Brightspace, Microsoft Teams en applicaties zoals Labster, H5P, Codegrade, Taintool, Comprove en de Peek app versneld beschikbaar gesteld. Alle vakapplicaties, die worden gebruikt in het onderwijs, zijn opgenomen in de WUR AppStore en beschikbaar gekomen voor studenten op hun eigen 'devices'. Deze nieuwe mogelijkheden maakten nieuwe vormen van (online) onderwijs en examinering mogelijk, zodat het onderwijs in coronatijd toch zo goed mogelijk doorgang kon vinden. In de tweede helft van 2020 hebben we ANS volledig in gebruik genomen. In januari startten we met de aanbesteding voor een roosterpakket, welke aan de kandidaat TimeEdit is gegund. Dit nieuwe roosterpakket hebben we geïmplementeerd en in gebruik genomen vóór 1 september, de aanvang van het nieuwe academisch jaar. In het najaar zijn we gestart met een aanbesteding voor software voor distributie en beheer van video. Tenslotte is in december na bijna drie jaar voorbereiding het nieuwe student informatie systeem OSIRIS succesvol live gegaan.

Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT

WU participeert actief in het Versnellingsplan onderwijsinnovatie met ICT van de VSNU, de Vereniging Hogescholen en SURF. Doelen van dit versnellingsplan zijn om flexibel studeren mogelijk te maken, technologie in te zetten om studenten slimmer en beter te laten leren en om de aansluiting van afgestudeerden op de arbeidsmarkt te verbeteren. WU zet in op de thema's Flexibilisering van het Onderwijs, Samenwerking met EdTech en Naar Digitale Leermiddelen. In 2020 is binnen dit kader gewerkt met de alliantiepartners TU Eindhoven en Universiteit Utrecht aan bevordering van studentmobiliteit en is in het aanbod "voor een leven lang ontwikkelen" geïnvesteerd. Ook is gewerkt aan pilots om nieuwe tools in het onderwijs te implementeren en aan een landelijke infrastructuur voor leermiddelen.

2.4.3 Resultaten en rendementen

Het rendement (studiesucces) van de masteropleidingen is na twee jaar 33% (voor cohort 2018). In vergelijking met eerdere jaren is het masterrendement na twee jaar gedaald. Dit is (deels) te verklaren door vertraging die is opgelopen in de thesis en/of stage vanwege de corona uitbraak in maart 2020. Het rendement van de masteropleidingen na drie jaar is licht gedaald van 82% naar 80% (voor cohort 2017). In de bacheloropleidingen is het rendement na drie jaar licht gedaald van 39% naar 36%. Het rendement na vier jaar voor de bacheloropleidingen is 75%; dit is vergelijkbaar met eerdere jaren.

Voor de 16^e keer op rij is WUR in 2020 gekozen tot de beste universiteit van Nederland (Keuzegids 2021) met een algemene beoordeling van 73 punten, één minder dan vorig jaar. Van de 19 Wageningse bacheloropleidingen ontvingen er negen het predicaat *Topopleiding* (landelijk totaal 63), zes minder dan vorig jaar. Dat houdt verband met een aangepaste en vernieuwde rekenmethode. Vanwege de coronacrisis ging de jaarlijkse Nationale Studenten Enquête (NSE), waarin studenten een oordeel geven over hun studie, niet door. In 2021 zal deze weer plaatsvinden en dan met een vernieuwde vragenlijst. Tegelijk werden enkele aanvullende kwaliteitscriteria geïntroduceerd, zoals meer nadruk op het studiesucces. Ook de beoordelingen van experts zijn vervallen.

In prominente internationale rankings als Times Higher Education, ARWU en QS eindigde WU ook in 2020 steeds relatief hoog, ook al zijn dit soms rankings die niet normaliseren voor de formatieve omvang van een instelling. Het best komt onze kwaliteit tot uiting in de zogenaamde 'subject rankings', die onderscheid maken naar deelgebied. Zo bezet WU de eerste plaats op de deelgebieden Agriculture (ARWU, QS-ranking en US Best Global Universities Rankings) en de tweede plaats op de deelgebieden Plant and Animal Sciences, Environment/Ecology (Best Global University Rankings) en Food Science and Technology (ARWU).

Volgens de UI GreenMetric University Ranking, dat zich richt op beleid en voorzieningen in relatie tot een groene campus en duurzaamheid, mocht WUR zich in 2020 wederom voor het derde achtereenvolgende jaar de meest groene universiteit ter wereld noemen.

2.4.4 Kwaliteitszorg

Intern

De vak- en programmaevaluaties leveren docenten, opleidingsdirecteuren, leerstoelhouders en examencommissies belangrijke informatie over de kwaliteit van het onderwijs. Via het systeem 'Programme and Course Evaluations' (PaCE) worden evaluaties verzonden, informatie verzameld en rapportages samengesteld. De herziene vragenlijst voor de cursorische vakken is in 2020 geëvalueerd op basis van gegevens, verkregen uit perioden 1 tot en met 4. Uit de analyses blijkt dat de vooraf bedachte thema's ook uit de resultaten naar voren komen en bovendien redelijk tot goed betrouwbaar worden gemeten. In 2019-2020 heeft de werkgroep Onderwijsevaluaties voorstellen ontwikkeld voor nieuwe vragenlijsten voor BSc-geplumeerden, de thesis en de stage.

De gemiddelde score op de algehele tevredenheid over alle vakken is 3,8 op een schaal van 1 tot 5; opnieuw gelijk aan het voorgaande jaar. De gemiddelde tevredenheid van studenten was ook in de periodes waarin vanwege coronamaatregelen geheel of gedeeltelijk online onderwijs werd gegeven, hoog. Naast de reguliere evaluaties is door de leerstoelgroep Onderwijs- en Leerwetenschappen (ELS) intensief onderzoek gedaan naar het onderwijs in tijden van corona; onder andere naar de beleving van studenten en docenten en behaalde resultaten.

De respons op de vakevaluaties is in 2020 gedaald (gemiddeld 31%). Het aantal vakken waarop door de vakcoördinator feedback is gegeven, is gestegen van 15% in 2018-2019 naar 22% in 2019-2020. Studenten waarderen de feedback op de evaluaties zeer; deze geeft inzicht in de manier waarop de resultaten van de evaluaties concreet gebruikt worden voor verbeteringen.

De programmaevaluaties worden aan het eind van het eerste jaar van de BSc afgenomen (respons gemiddeld 26%) en bij het behalen van het BSc- dan wel MSc-diploma (respons respectievelijk 35% en 38%). De rapportages worden verzonden aan opleidingsdirecteuren en -commissies met als doel de feedback te gebruiken om de opleidingen te blijven verbeteren.

De opleidingscommissies schrijven vanaf dit jaar een jaarverslag en jaarplan, waarin zij reflecteren op het gegeven onderwijs en in gang gezette verbeteringen en vooruitkijken naar het nieuwe studiejaar. Daarin beschrijven ze hun ambities, vernieuwingen of verbeteringen. Bij het jaarlijks bezoek van de opleidingscommissie aan de Board of Education wordt onder andere dit jaarverslag besproken. Vanwege de coronapandemie heeft in 2020 een bijeenkomst plaatsgevonden van de Board of Education, de examencommissies en de opleidingscommissies/-directeuren om te bespreken of met de

ingezette coronamaatregelen de beoogde leeruitkomsten van de opleidingen behaald worden, waar knelpunten ontstaan en welke oplossingen daarvoor worden ingezet.

Extern

In 2020 is de visitatie van de eerste opleidingen binnen de vierde cyclus van opleidingsvisitaties gestart. De BSc- en MSc-opleidingen Biologie zijn gevisiteerd. Deze visitatie werd met goedkeuring van de NVAO op een andere dan de standaardwijze voorbereid en gevisiteerd. De opleidingen hebben op basis van bestaande documenten (in plaats van een zelfevaluatie) en een online visitatie een positief oordeel gekregen. In het traject is uitgebreid stilgestaan bij zaken die de opleidingen verder willen ontwikkelen. Ook de Educatieve minor is in 2020 gevisiteerd. Hoewel dit geen zelfstandige opleiding is, is hieraan wel een bevoegdheid tot lesgeven verbonden. Het panel heeft een positief oordeel over de minor gegeven.

Uit de aanbevelingen van de panels in de derde cyclus van opleidingsbeoordelingen zijn de thesisprocedure en –beoordeling, de stagebeoordeling en de werking van de examencommissies gekozen om verder uit te werken.

In 2019-2020 moest de master Biobased Sciences aantonen dat zij aan de gestelde voorwaarden voor de 'Toets Nieuwe Opleiding' voldoet. Na een visitatie heeft het panel hierover in 2020 een positief besluit genomen.

2.4.5 Financiering

Het onderwijs van WU wordt gefinancierd vanuit de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek, dat bestaat uit een rijksbijdrage van € 241,9 mln. en de opbrengsten aan college- en cursusgeld van € 39,2 mln., samen circa € 281,1 mln. Per 1 januari 2018 is de bekostiging van het groene onderwijs overgeheveld naar het ministerie van OCW. Het jaar 2018 is het laatste jaar geweest dat de rijksbijdrage van WU is 'afgebufferd.' Deze afbufferingsmethodiek was opgenomen in de oude bekostigingsafspraken van de ministeries van EZK en LNV. Vanaf 1 januari 2019 is de afbuffering komen te vervallen en draait WU volledig mee in het WO-bekostigingsmodel van het ministerie van OCW.

2.4.6 Kwaliteitsafspraken

2.4.6.1 Proces

De kwaliteitsafspraken 2019-2024 zijn vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de gezamenlijke vergadering en de raad van toezicht in 2019. WU is twee jaar geleden begonnen met de implementatie van het programma om onze onderwijskwaliteit te verbeteren. De resultaten van deze inspanningen zijn per periode uiteengezet in een dashboard. De stuurgroep beheerde, monitorde en rapporteerde de implementatie met behulp van deze dashboards. De raad van bestuur, de gezamenlijke vergadering en de raad van toezicht hebben de voortgang geëvalueerd en besproken. De meest recente versie van het dashboard is openbaar op de website van [Wageningen University](https://www.wageningenur.nl).

Over het algemeen verloopt de implementatie van de kwaliteitsafspraken op schema. Sommige projecten zijn vertraagd vanwege de coronamaatregelen voor het hoger onderwijs. De projecten zijn ook onder de veranderde omstandigheden van de coronacrisis nog altijd zeer relevant.

De subsidie die we van het OCW ontvangen is in 2020 geheel uitgegeven volgens de kwaliteitsafspraken van 2019-2024. WU heeft ook eigen middelen geïnvesteerd in de kwaliteitsafspraken van 2019 en 2020. Onze eigen aanvullende financiering is niet geheel uitgegeven.

2.4.6.2 Voortgang

WU investeert in vijf van de zes kwaliteitsthema's. Voor ieder thema zijn verschillende projecten gedefinieerd met concrete doelen en budgetten. Ondanks de coronacrisis zijn de doelstellingen voor de meeste projecten behaald. We geven voor ieder project een overzicht van de resultaten, een toelichting en enige reflectie. WU evalueert ook de effectiviteit van de maatregelen. Deze impactanalyse wordt gebruikt voor interne discussies en kan leiden tot veranderingen in projecten om de impact waar nodig te verbeteren.

a. Kleinschalig onderwijs

Project	Doelstelling	Doelstelling behaald?
Scriptiebegeleiding	Alle leerstoelgroepen zullen, ondanks het groeiend aantal studenten, intensieve scriptiebegeleiding blijven geven.	Op basis van het positieve resultaat uit tien steekproefsgewijze interviews per jaar hebben we kunnen vaststellen dat alle leerstoelgroepen deze intensieve begeleiding hebben kunnen implementeren of hebben volgehouden.
Maatregelen kenniseenheden	In totaal gaan de kenniseenheden 7,3 extra fte aannemen voor intensief kleinschalig onderwijs.	In totaal hebben de kenniseenheden 7,3 extra fte aangenomen voor intensief kleinschalig onderwijs.
Extra docenten bij leerstoelgroepen	Er wordt 11,1 fte extra personeel aangesteld bij 37 leerstoelgroepen.	Er is 10,2 fte extra personeel aangesteld bij 34 leerstoelgroepen. <i>De doelstelling van 11,1 fte wordt behaald in 2021.</i>

De leerstoelgroepen en kenniseenheden ervaren een verlichting wat betreft de taken van de docenten, die nu meer tijd overhouden voor het onderwijs en hun studenten. De leerstoelgroepen kunnen de intensieve scriptiebegeleiding volhouden met de extra financiering. Veel leerstoelgroepen hebben extra personeel aangenomen, gedeeltelijk bekostigd uit de aanvullende financiering voor scriptiebegeleiding volgens de kwaliteitsafspraken. Daarnaast hebben veel leerstoelgroepen kunnen investeren in verbetering van de scriptiebegeleidingsprocedures en -processen. De investeringen in scriptiebegeleiding en -procedures hebben sinds 2018 geleid tot een toename van de studententevredenheid over de scriptie.

Het extra aangenomen personeel (7,3 fte) faciliteert en ondersteunt kleinschalig onderwijs bij de implementatie van de gedetailleerde plannen van de kenniseenheden. Ze helpen de docenten bij het ontwerpen, organiseren en aanbieden van intensieve (online/hybride) vakken. De doelstelling voor extra onderwijzend personeel voor de leerstoelgroepen is toegenomen door de aanvullende financiering uit de vrije projectruimte die aan het begin van de kwaliteitsafspraken werd stopgezet en heringericht. Het nieuwe doel voor dit project is 11,1 fte in plaats van 8 fte. De oorspronkelijke doelstelling van 8 fte is behaald. Werving van de extra 3,1 fte is begonnen in de zomer van 2020.

b. Meer en betere studiebegeleiding

Project	Doelstelling	Doelstelling behaald?
Campagne 'Omgaan met stress'	Een week voor psychische gezondheid en ten minste vier andere activiteiten organiseren. Blijvende aanwezigheid van de extra studentepsycholoog (0,4 fte) die de evenementen organiseert.	Alle activiteiten zijn georganiseerd , waaronder de 'Surf your Stress' week. Er is sinds 2018 een coördinator aangesteld voor 0,4 fte om de activiteiten te organiseren.
Meer studieadviseurs	3,0 fte extra studieadviseurs.	1,8 fte extra studieadviseurs aangesteld. <i>De doelstelling van 3,0 fte wordt behaald in 2021.</i>
Meer studentpsychologen	2,4 fte extra studentepsychologen.	2,0 fte extra studentepsychologen aangesteld (0,4 fte flexibele capaciteit) en 0,4 fte ondersteuning ter ontlasting van de psychologen zodat ze meer tijd hebben voor studenten.
Initiatieven van studenten voor studenten	4 initiatieven van studenten financieren.	7 initiatieven van studenten goedgekeurd. Door de coronamaatregelen konden slechts 4 initiatieven worden geïmplementeerd, 2 zijn er vertraagd en 1 initiatief is afgelast.
Virtueel trainingscentrum	Coördinator aanstellen. Website publiceren en bekendmaken. Afstemmen van door WUR aangeboden activiteiten.	Er is een coördinator aangesteld. Website is gepubliceerd met activiteiten die op elkaar zijn afgestemd.
Training voor medewerkers	Ten minste twee trainingen per jaar geven om te identificeren welke problemen studenten ondervinden en ze daarbij ondersteunen.	Vertraagd vanwege corona. Inloopuren voor docenten bij studentepsychologen. Ad-hoc trainingen door psychologen. Geïnventariseerd wat docenten nodig hebben op gebied van ondersteuning. <i>De doelstelling wordt behaald in 2021.</i>

Sinds 2019 kunnen studenten zich aanmelden voor activiteiten in het kader van de stresspreventiecampagne, waaronder de 'Surf your Stress' week. Er was veel animo voor de activiteiten en de Surf your Stress week. De studenten hebben aangegeven dat deze activiteiten erg nuttig waren. Door de toenemende stress onder studenten zijn de stresspreventieactiviteiten nog actueler en belangrijker geworden. Uit de evaluatie-enquêtes blijkt dat de studenten tevreden zijn over de activiteiten.

In de zomer van 2020 is WUR begonnen met het aannemen van extra studieadviseurs (0,1 of 0,2 fte per opleiding). De werving heeft bij sommige opleidingen vertraging opgelopen, gedeeltelijk door de coronamaatregelen, maar de doelstelling wordt behaald in 2021. Studenten met problemen kunnen ook hulp vragen bij de uitgebreide groep studentenpsychologen. WUR biedt ook de mogelijkheid aan tot openhartige gesprekken met getrainde medestudenten en studentencoaches. Studenten worden ook ondersteund bij het helpen van andere studenten om hun welzijn te verbeteren. Ondanks de belemmeringen door corona konden vier projecten in een onlineomgeving worden opgezet - waarbij een online gemeenschap ontstond - of buiten worden georganiseerd. In deze gemeenschappen kunnen studenten elkaar helpen en ondersteunen.

Het Student Training & Support centrum is in 2020 met succes uitgerold. Studenten vinden hier een helder overzicht van de beschikbare ondersteuning en mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Er zijn extra trainingscursussen en activiteiten opgezet op basis van informatie uit een studentenenquête.

In 2020 hadden de docenten tijd nodig om van hun on-campusonderwijs over te gaan op online of hybride onderwijs. Daardoor nam de werklast van de docenten aanzienlijk toe en was er minder tijd om te investeren in trainingscursussen die indirect van toepassing waren op hun onderwijswerkzaamheden, zoals bijvoorbeeld problemen waar studenten tegenaan lopen. De trainingen om psychische gezondheidsproblemen bij studenten te herkennen werden meer geïntegreerd in de trainingen die al aan de docenten werden aangeboden.

c. Onderwijsdifferentiatie

Project	Doelstelling	Doelstelling behaald?
Student Challenge	WU organiseert ten minste 1 Student Challenge per jaar.	Er zijn 2 Student Challenges gehouden.
Vaardighedenontwikkeling	Nieuwe vaardigheden implementeren in opleidingen, ondersteund door onderwijsontwerpers. 6 trainingscursussen voor studentassistenten. Steeds groter wordende digitale leeromgeving voor vaardigheden.	Bij sommige opleidingen worden vaardigheidstrajecten geïmplementeerd . Sinds november 2020 is er een coördinator werkzaam om dit project te implementeren. <i>In 2021 gaan alle opleidingen beginnen met de implementatie hiervan.</i> Er zijn 6 aangepaste trainingscursussen georganiseerd voor studentassistenten. Er zijn een digitale leeromgeving en digitale tools voor vaardighedenonderwijs geïmplementeerd.
Extra curriculaire activiteiten	Meer activiteiten van het Student Career Services centrum en aanstellen van 0,5 fte voor loopbaancoaching . 'Bildung' programma op maat voor meerdere opleidingen. Meer extra curriculaire workshops/trainingen voor alle studenten: minstens twee extra .	Meer activiteiten van het Student Career Services-centrum en er is een loopbaancoach voor 0,5 fte aangenomen . Bildung pilots geïmplementeerd in 4 opleidingen . Meer dan 10 nieuwe trainingen beschikbaar voor studenten via het virtuele Student Training & Supportcentrum.

Er zijn in 2020 twee 'Student Challenges' georganiseerd met behulp van de financiering uit de kwaliteitsafspraken. De deelnemers waren erg positief over de bijdrage aan hun persoonlijke

ontwikkeling en het netwerken met het bedrijfsleven en hun wetenschapsgebied. Sommige opleidingen zijn in 2020 begonnen met de implementatie van de vaardigheidstrajecten, maar dat is niet bij alle opleidingen gelukt. Desondanks zijn alle voorbereidingen getroffen om de vaardigheidstrajecten uit te rollen in de opleidingen.

Docenten ervaren hoge druk bij de overgang naar een online omgeving en daarom zijn er studentassistenten getraind ter ondersteuning van het hybride onderwijs. Daarnaast werden ook studentassistenten getraind om extra ondersteuning te bieden aan nieuwe studenten.

Bij vier opleidingen is begonnen met een pilot voor het Bildungstraject. Deelnemende studenten hebben deze pilots erg positief beoordeeld en gaven aan dat ze er veel aan hebben gehad voor hun opleiding en persoonlijke ontwikkeling. Het Student Career Services centrum heeft diverse extra en nieuwe on-campusactiviteiten georganiseerd, evenals aanvullende en alternatieve onlineactiviteiten. De nieuwe loopbaancoach voor studenten werd door de studenten erg gewaardeerd en nuttig gevonden.

d. Professionalisering van docenten

Project	Doelstelling	Doelstelling behaald?
Training voor promovendi	Minstens 140 promovendi met een lesgevende functie krijgen didactische training.	125 promovendi met een lesgevende functie hebben didactische training gekregen. <i>De doelstelling wordt behaald in 2021.</i>
Professionaliseringsfonds	Minstens 6 verzoeken voor compensatie financieren. Minstens 4 peer reviews (van een cluster) compenseren.	Er zijn 15 compensatieverzoeken gefinancierd. Minstens 4 (cluster)vakken werden met peerreviews gefinancierd volgens de kwaliteitsafspraken.
Ontlasten en ondersteunen van docenten	5,5 fte extra personeel om docenten te ontlasten.	4,6 fte extra personeel is aangesteld. <i>De doelstelling van 5,5 fte wordt behaald in 2021.</i>

In 2020 hebben minder promovendi meegedaan aan de online trainingscursussen. Dit komt door de toegenomen werklast van de docenten (onder wie promovendi) om over te gaan op online onderwijs. De deelnemers gaven aan dat ze de trainingen direct konden toepassen in hun onderwijs en dat ze hun studenten beter konden ondersteunen dankzij deze trainingen.

Docenten hebben ook extra inspanningen geleverd om hun didactische vaardigheden te verbeteren. Naast de compensatieverzoeken werden ook extra trainingscursussen aangeboden op het gebied van hybride en online onderwijs en online tentamens.

Docenten werden ontzorgd door het extra personeel dat de kennisenheden hadden aangenomen. Meerdere kennisenheden hebben onderwijsondersteuningspunten ingericht waar docenten terecht konden voor hulp en ondersteuning bij het faciliteren van hun onderwijs. Door de ontlastende maatregelen konden de docenten meer tijd besteden aan de overstap naar online onderwijs en de benodigde nieuwe online tools en innovaties. Dat laatste heeft geleid tot verdere professionalisering van ons onderwijspersoneel. Het aantal medewerkers dat werd aangenomen door de kennisenheden viel lager uit dan verwacht, doordat on-campusprojecten werden geschrapt of vertraagd.

e. Onderwijsfaciliteiten

Project	Doelstelling	Doelstelling behaald?
Bring Your Own Device = altijd en overal studeren	WUR-appstore beschikbaar stellen.	De WUR-appstore is beschikbaar.

In 2020 is de WUR-appstore uitgerold. Alle software die studenten nodig hebben voor online computerpractica is beschikbaar op dit platform. In 2021 willen we een 'One-Stop-Shop' opzetten waarin studenten alle benodigde software kunnen vinden op één platform.

Daarnaast gingen de raad van bestuur en de gezamenlijke vergadering akkoord met het toekennen van een deel van het voormalige vrije ruimtebudget (€ 120.000) voor een swapservice en RSI-preventiesets. Met de swapservice kunnen studenten een laptop lenen van de Servicedesk IT als hun eigen laptop gerepareerd moet worden en ze dringend een computer nodig hebben voor online onderwijs. De RSI-preventiesets werden met korting aangeboden zodat studenten ergonomischer kunnen werken. Er hebben nog geen studenten gebruik gemaakt van de swapservice. In 2020 hebben meer dan 750 studenten RSI-preventiemiddelen aangeschaft.

2.4.6.3 Budget

WU heeft voor 2020, inclusief een salariscompensatie, een totaal van € 3,835 mln. (€ 3,728 mln. + € 107.000 salarijs- en prijscorrecties) voor de kwaliteitsafspraken ontvangen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). WU had ook maximaal € 1,502 mln. extra eigen financiële middelen gebudgetteerd voor de kwaliteitsafspraken in 2020. De financiële middelen van het OCW zijn in 2020 geheel uitgegeven, in overeenstemming met de financiële afspraken die onder de kwaliteitsafspraken vallen. De eigen financiering van WUR is niet volledig uitgegeven.

Er was een netto onderbesteding van ongeveer € 186.000, bestaande uit een totale onderbesteding van ongeveer € 454.000 in verschillende projecten en een totale overbesteding in andere projecten van € 268.000.

In de leidende afspraken van de gezamenlijke vergadering en de raad van toezicht hebben we vastgesteld welk deel van de onderbesteding mag worden gebruikt om overbesteding in andere projecten te compenseren en welk deel van de onderbesteding wordt meegenomen naar 2021. Volgens de leidende afspraken mag onderbesteding worden gebruikt voor projecten met overbesteding, mits de doelstellingen in de projecten met onderbesteding volledig zijn behaald of de doelstellingen zijn gewijzigd en het budget niet nodig is in het volgende jaar. Een andere leidende afspraak betreft projecten met een onderbesteding waarbij de doelstellingen niet gerealiseerd zijn in het betreffende jaar maar wel behaald zullen worden in het daaropvolgende jaar. Deze onderbesteding bedraagt ongeveer € 260.000, en dit geld wordt toegevoegd aan de begroting voor 2021.

In de onderstaande tabel wordt de financiële rapportage van de kwaliteitsafspraken van 2020 weergegeven.

		Budget (k€)	Gerealiseerd (k€)
Kleinschalig intensief onderwijs			
1,1	Scriptiebegeleiding	1.700	1.907
1,2	Kenniseenheden	500	500
1,3	Extra personeel om bottlenecks op te lossen*	990	959
	Totaal	3.190	3.366
Meer en betere studiebegeleiding			
2,1	Stresspreventiecampagne	50	67,6
2,2	Meer studieadvies voor studenten door meer studieadviseurs aan te nemen**	272	152,5
2,3	Meer psychische ondersteuning voor studenten door meer studentenpsychologen aan te nemen	200	184,6
2,4	Fonds voor studenteninitiatieven om studenten te ondersteunen	20	7,7
2,5	Uitrollen en uitvoeren trainingscentrum	50	87,6
2,6	Personeelstraining om problemen bij studenten te herkennen en aan te pakken	40	10
	Totaal	632	510
Onderwijsdifferentiatie			
3,1	Student Challenges	300	300
3,2	Vaardighedenontwikkeling	285	164
3,3	Extra curriculaire activiteiten uitbreiden, waaronder meer coaching voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanbegeleiding	130	131,4
	Totaal	715	595,4
Professionalisering			
4,1	Vaardigheidstraining voor promovendi	75	31,3
4,2	Fonds om leerstoelgroepen te compenseren voor professionaliserings- en peerreviewuitgaven	105	110,2
4,3	Ontlasten en ondersteunen van docenten door ondersteunend personeel en onderwijsontwerpers aan te nemen	300	218
	Totaal	480	359,5
Geschikte faciliteiten			
5	Bring your own device project	320	320
	Totaal	320	320
Totaal		5.337	5.150,9
Totaal OCW		3.835	3.835
Totaal WUR		1.502	1.315,9

* Het jaarlijkse budget is gelijkgetrokken tot € 810.000 per jaar voor 2019-2021. Deze gelijke distributie is nodig voor de toewijzing van extra personeel. Daarnaast werd in 2020 € 180.000 toegevoegd uit het vrije-ruimtebudget. Dit zal met ingang van 2021 toenemen tot € 300.000.

** Extra financiering van € 107.000 in 2020 vanwege salaris- en prijscorrecties en toegenomen marktaandeel.

2.4.6.4 Gezamenlijke vergadering en raad van toezicht

De voortgang van de kwaliteitsafspraken, zoals gepresenteerd in het dashboard, wordt regelmatig besproken door de vertegenwoordigers van de stuurgroep met de klankbordgroep van de gezamenlijke vergadering (minstens vier keer per jaar), door de raad van bestuur met de gezamenlijke vergadering (minstens twee keer per jaar) en met de raad van toezicht (minstens twee keer per jaar).

In 2020 zijn, na bespreking met de raad van bestuur, de leidende afspraken voor veranderingen in de kwaliteitsafspraken goedgekeurd door zowel de gezamenlijke vergadering als de raad van toezicht. In 2020 zijn veel nieuwe leden gekozen om het personeel en de studenten in de gezamenlijke vergadering te vertegenwoordigen. Deze nieuwe leden zijn uitvoerig geïnformeerd over de kwaliteitsafspraken en de stuurgroep heeft meer vergaderingen ingepland om de klankbordgroep verder in te wijden.

2.4.6.5 Beschouwing van de gezamenlijke vergadering

De klankbordgroep is een delegatie van de gezamenlijke vergadering, bestaande uit één medewerker en drie studenten. Elke twee maanden komt de klankbordgroep en een afvaardiging van de stuurgroep samen. Bij deze vergaderingen bespreken zij de implementatie van de plannen, waaronder ook het realiseren en aanpassen van, en toezicht op, het beleid en de processen. Bovendien wordt de klankbordgroep in een vroeg stadium betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe ideeën en wijzigingen van het plan. De stuurgroep voorziet de klankbordgroep van relevante informatie zoals dashboards, effectrapportage, jaarverslagen en andere dossiers zoals 'Gevolgen van corona'. De klankbordgroep als delegatie van de gezamenlijke vergadering is dus positief gestemd over de samenwerking tussen de klankbord- en stuurgroep. De klankbordgroep is tevreden omdat ze goed geïnformeerd zijn over de procedures, tijd hebben om te reageren op stukken die gedeeld worden en ze in het algemeen goed betrokken is bij de kwaliteitsafspraken als geheel. Dit zijn bijvoorbeeld gesprekken met de projectleiders en omdat de klankbordgroep ook wordt gevraagd een mening te geven op stukken waar ze geen instemmingsrecht op hebben. Dit maakt dat de klankbordgroep zich een volwaardige gesprekspartner voelt.

De klankbordgroep heeft bijgedragen aan de jaarlijkse rapportage van de kwaliteitsafspraken. De klankbordgroep is blij dat er, ondanks corona, gezocht wordt naar nieuwe mogelijkheden om projecten door te laten gaan. Ze heeft de stuurgroep geadviseerd om de implementatie van de kwaliteitsafspraken intensiever intern te communiceren met zowel studenten als personeel. De stuurgroep kan zich vinden in deze aanbeveling.

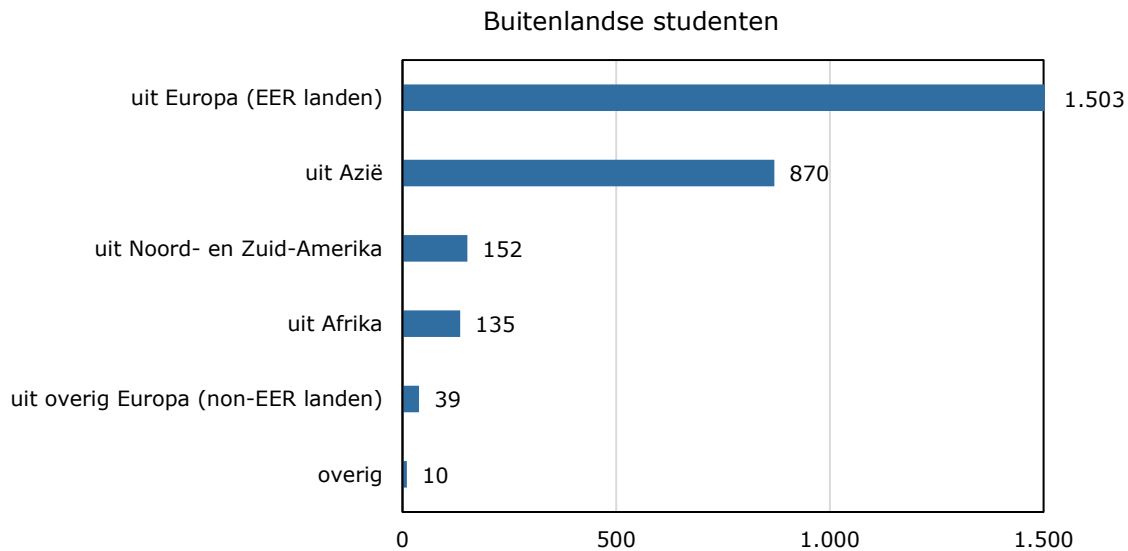
2.4.7 Studenten

2.4.7.1 Studentenaantallen

De belangstelling voor de BSc-opleidingen van WU is in 2020 toegenomen. De groei van de eerstejaars BSc-studenten (inclusief schakelstudenten) bedraagt 7%. Deze groei wordt veroorzaakt door een toename van eerstejaars Nederlandse studenten. De instroom in de MSc-opleidingen is met 4% toegenomen. Net als voor de BSc-opleidingen is de Nederlandse instroom in de MSc-opleidingen gestegen (+11%). De buitenlandse instroom in de MSc-opleidingen is echter gedaald met 7% ten opzichte van vorig jaar. De ontwikkelingen in de studentaantallen zijn (deels) te verklaren door de corona-uitbraak in het vorig academisch jaar, wat voor meer instroom van Nederlandse studenten en minder instroom van buitenlandse studenten heeft gezorgd (met name van studenten uit niet-EER-landen).

Op peildatum 1 oktober 2020 bedraagt het aandeel niet-Nederlandse BSc-studenten 6%: 350 op een totaal van 6.037 studenten, verdeeld over 52 nationaliteiten. Van deze niet-Nederlandse studenten hebben de meesten de Duitse nationaliteit (24%), gevolgd door de Italiaanse (12%) en de Belgische en Franse nationaliteit (beiden 7%). Van de BSc-opleidingen zijn er zes Engelstalig.

Van de MSc-studenten heeft 34% een niet-Nederlandse nationaliteit: 2.359 op 6.936 studenten, verdeeld over 97 nationaliteiten. De meest voorkomende nationaliteiten zijn Chinees (440), Duits (267), Italiaans (237), Grieks (137), Indonesisch (129) en Spaans (127). Alle MSc-opleidingen zijn Engelstalig en worden verzorgd voor niet-Nederlandse en Nederlandse studenten gezamenlijk.



Figuur 2.1 Verdeling van de 2.709 buitenlandse studenten (BSc en MSc) aan Wageningen University op basis van nationaliteit, peildatum 1 oktober 2020. De categorie 'overig' bestaat onder andere uit Australische en Nieuw-Zeelandse studenten en studenten waarvan de nationaliteit onbekend is

2.4.7.2 Studie- en studentenbegeleiding

Met het oog op een goede studievoortgang bieden wij onze studenten begeleiding door studieadviseurs, studentendecanen en -psychologen.

Studenten die tegen problemen aanlopen in of tijdens de studie die ze niet (helemaal) zelf kunnen oplossen, kunnen terecht bij de studentendecaan, studentepsycholoog of vertrouwenspersoon. Sinds 2020 kunnen studenten ook een gesprek aanvragen bij een ervaren studentencoach.

Studentenwelzijn

- In 2020 is in de media veel aandacht geweest voor studentenwelzijn vanwege de coronapandemie. Uit eigen onderzoek blijkt ook dat onze studenten kampen met depressiviteit en somberheid. Studenten hebben echter niet vaker hulp gevraagd bij decanen en psychologen. Een verklaring zou kunnen zijn dat studenten meer behoefte hebben aan andere vormen van hulpverlening. Een andere verklaring is dat onze studenten weerbaar genoeg zijn om zelf met de situatie om te gaan. We zien dat ook terug in het feit dat studenten zelf veel activiteiten blijven organiseren.
- Er zijn vanuit WUR diverse nieuwe initiatieven ontplooid om studenten te ondersteunen. Met middelen uit de Kwaliteitsafspraken is er wederom een stresspreventieweek georganiseerd ('Surf Your Stress'). Er is een extra psycholoog aangenomen. Ook is Student Training & Support opgezet waarbij diverse trainingen voor studenten zijn gegeven. Studenten kunnen sinds 2020 ook een gesprek aanvragen bij een studentencoach. Eind 2020 is het team gestart met het gebruik van e-health. Met het platform 'Gezonde Boel' kunnen de psychologen gebruik maken van modules die de gesprekken ondersteunen. Ook hebben studenten de mogelijkheid om zelfstandig (zonder tussenkomst van de psycholoog) bepaalde modules te doorlopen om hun mentale weerbaarheid te vergroten.
- Er is een taskforce 'Zorgplicht' opgericht om helder te krijgen waar de dienstverlening van WUR ophoudt en waar andere instanties de zorg voor de student kunnen en moeten overnemen. Samen met de gemeente Wageningen wordt een sociale kaart opgesteld.
- Er is veel overleg gepleegd met de gemeente Wageningen, Idealis en studentenorganisaties. Gezamenlijk is gekeken hoe studenten beter konden voorgelicht over de verspreiding van corona. Er is geïnvesteerd in informatieverstrekking rond corona in studentenhuizen. Studie- en studentenorganisaties zijn ondersteund bij het organiseren van (digitale) activiteiten.

Studentendecanen

- Studenten kunnen bij de studentendecanen terecht voor ondersteuning bij studievertraging of het aanvragen van voorzieningen voor studenten met een functiebeperking.
- In 2020 hadden de studentendecanen in totaal 1688 gesprekken met studenten, waaronder 1021 studenten die nog niet eerder op gesprek waren geweest. Het totaal aantal gesprekken daalde met ruim 10% ten opzichte van 2019. Er vond een verschuiving plaats van gesprekken met Nederlandse en EU-studenten naar gesprekken met niet-EU-studenten en van bachelor naar masterstudenten. Er kwamen minder studenten met psychische en medische klachten en het aantal gesprekken per student met een klacht nam af.
- Waarschijnlijk heeft de coronapandemie in deze veranderingen een rol gespeeld. Vanwege de lockdown vanaf 16 maart 2020 waren alleen nog telefonische en digitale gesprekken mogelijk met studenten. Pas half juni werd het weer mogelijk ook op de campus af te spreken. Dit leidde tot 112 minder gesprekken tijdens de lockdown ten opzichte van dezelfde periode in 2019. Vooral Nederlandse studenten stelden gesprekken uit of stapten over op e-mail voor vragen. Hierdoor verschoof het zwaartepunt van de gesprekken naar internationale studenten, die meestal een masterprogramma volgen. Decanen konden voor Nederlandse en EU-studenten ook weinig betekenen waar het ging om de pandemie; er waren geen speciale regelingen voor deze groep studenten.
- Het aantal beantwoorde e-mails is in 2020 sterk toegenomen naar 3029 e-mails; dit is een stijging van 64% ten opzichte van 2019. Voor een deel wordt deze stijging veroorzaakt door de coronapandemie; een deel van de studenten stuurde een e-mail in plaats van een verzoek om een gesprek. Of deze trend verder doorzet, moet blijken.
- Een deel van de gesprekken vindt momenteel fysiek plaats en een deel digitaal. Een klein deel van de studenten vindt het juist prettig om digitaal te kunnen afspreken, dus deze mogelijkheid zal ook in de toekomst blijven. Een deel van de studenten heeft echter geen veilige of goede plek om digitaal een gesprek te voeren, daarom was het belangrijk dat deze groep fysiek naar een decaan kon blijven komen. Om die reden is vanaf de zomer besloten dat een deel van de decanen fysiek op de campus aanwezig is.
- Het aantal gesprekken met studenten met gezondheidsklachten nam af in 2020. Medische klachten zoals bijvoorbeeld hersenschuddingen en Pfeiffer kwamen waarschijnlijk minder voor omdat studenten door corona veel minder activiteiten konden ondernemen. De reden van afname van gesprekken met studenten met mentale problemen is niet duidelijk. Een verklaring zou kunnen zijn dat studenten met relatief ernstige psychische klachten baat kunnen hebben bij de coronamaatregelen. Door corona ontstonden er wel problemen met motivatie, concentratie en stemming, maar deze klachten waren blijkbaar relatief licht en veroorzaakten geen of weinig studievertraging.
- De afname van studenten met klachten heeft wellicht te maken met het noodgedwongen uitstellen van het schrijven van scripties, omdat veel klachten over de scriptiebegeleiding en beoordeling gaan.
- Het percentage van de gesprekken waarin de functiebeperking (ook) een rol speelt is de afgelopen jaren stabiel gebleven; rond de 16%. Daarbinnen is wel een verschuiving zichtbaar van studenten met een relatief lichte beperking (zoals dyslexie) naar studenten met zwaardere belemmeringen (zoals Autisme Spectrum Stoornissen (ASS)).
- Het aantal studenten dat zich bij het decanaat heeft gemeld met RSI/KANS-problemen is toegenomen in 2020; van 78 naar 93 studenten. Het online studeren heeft hier ongetwijfeld een rol in gespeeld. Ook het 'bring your own device' beleid kan een negatief effect hebben gehad. Er is binnen WUR veel aandacht voor preventie maar het blijft belangrijk om de aandacht vast te houden en studenten nog beter voor te lichten en te begeleiden bij dit onderwerp.

Psychologen

- Studenten kunnen bij de psycholoog terecht met persoonlijke problemen zoals rouwverwerking, maar ook met meer studiegerelateerde problemen zoals motivatie en stress.
- In 2020 hebben 1059 studenten zich bij de studentenpsychologen aangemeld; dit is bijna vergelijkbaar met 2019, waarin 1062 nieuwe studenten zich hadden gemeld voor een gesprek. Het percentage internationale studenten dat zich aanmeldt voor individuele gesprekken blijft min of meer gelijk. Het aantal gesprekken per student is wel gestegen. In totaal hebben er 2415 gesprekken plaatsgevonden; dit is een stijging ten opzichte van 2019 waarin

2105 gesprekken plaatsvonden. Het gemiddeld aantal vervolggesprekken per student is gestegen van 2 naar 2,3.

- In het verslagjaar werd ongeveer 15% van de studenten voor diagnostiek en/of behandeling doorverwezen naar externe (gespecialiseerde) instanties. In 2019 was dit 20%.
- De verhouding tussen het aantal studenten met een studiegerelateerde hulpvraag en het aantal studenten dat zich aanmeldt met een persoonlijk probleem is in de loop van de jaren veranderd. Het percentage studenten dat zich meldt met een persoonlijk probleem is toegenomen naar 79% in 2020. In de praktijk is het echter zo dat er meestal problemen op meerdere gebieden spelen (zowel op persoonlijk als studiegebied), die elkaar over en weer beïnvloeden.
- De voornaamste hulpvraag waarmee studenten bij de studentenpsychologen aankloppen is redelijk stabiel over de jaren. Onder de studiegerelateerde problemen zijn studiestress, faalangst, disciplineproblemen en afstudeerproblemen de meest voorkomende. Daarbij valt op dat gebrek aan discipline sterk is toegenomen ten opzichte van faalangst en studiestress. Het wegvallen van structuur en de beperkte faciliteiten door de coronamaatregelen lijken hier een belangrijke rol in te spelen. In de categorie persoonlijke problemen blijft depressiviteit veruit de grootste reden voor hulpvraag. In deze categorie is er over de laatste jaren een redelijk stabiel beeld te zien.
- In 2016 is gestart met een inloopspreekuur in het Forumgebouw tijdens de lunchpauze; de 'Walk-in counseling' genoemd. Studenten kunnen hier terecht voor dringende of korte vragen op psychologisch of sociaal gebied. De ondersteuning is op deze manier laagdrempelig en zij kunnen in 15 minuten hun verhaal doen. Vanwege de coronamaatregelen is de Walk-In in maart 2020 omgezet naar een digitaal spreekuur, waarin studenten een kort consult van 15 minuten konden krijgen. In totaal zijn er 173 studenten die van de Walk-in/digitale korte consulten gebruik hebben gemaakt. Deze daling is een opvallende trendbreuk ten opzichte van voorgaande jaren, die mogelijk te maken heeft met de hierboven beschreven veranderingen.

2.4.7.3 Dienstverlening studenten

We hechten grote waarde aan een goede dienstverlening aan studenten. Voor een belangrijk deel wordt daarin voorzien door het Studenten Service Centrum (SSC), gehuisvest in het Forumgebouw. Studenten kunnen er terecht voor informatie over onder andere inschrijving, toelating, visa, huisvesting, collegegeld, cijferlijsten en afstuderen. Studenten kunnen ook bij het SSC terecht voor advies en financiële ondersteuning bij studievertraging of hulp van een psycholoog. Daarnaast geeft het SSC ondersteuning en advies aan studenten met een functiebeperking, kunnen studentenorganisaties er terecht voor financiële ondersteuning, organiseert het SSC de Algemene Introductie Dagen, ondersteunt het internationale studenten bij hun aankomst en eerste periode in Nederland en is verantwoordelijk voor de internationale uitwisseling van studenten.

De dienstverlening van het SSC is georganiseerd via het principe "zelfservice waar het kan, extra persoonlijke dienstverlening waar gewenst en nodig." Op die manier wil het SSC maatwerk kunnen verlenen, waarbij ook gekeken wordt naar diversiteit in relatie tot dienstverlening. In 2020 is het SSC overgegaan naar een nieuw studenten informatiesysteem, Osiris. Osiris is een standaardstelsel dat door meerdere andere hoger onderwijsinstellingen wordt gebruikt. In 2020 is het stelsel ingericht, waarbij zoveel mogelijk geprobeerd is om recht te kunnen blijven doen aan de persoonlijke en op maatwerk gerichte dienstverlening door het SSC.

Dienstverlening aan studenten vindt plaats per telefoon, online (website, studentcontactstelsel) en aan de balie. Vanwege de coronapandemie heeft SSC in 2020 moeten overschakelen naar online dienstverlening; vragen van studenten zijn voornamelijk beantwoord via het studentcontactstelsel. In de eerste periode van de pandemie was de balie gesloten maar vanaf de zomerperiode is de balie weer geopend. In 2020 zijn via het studentcontactstelsel 87.747 vragen aan SSC gesteld. Het streven is om een vraag binnen drie werkdagen te beantwoorden; dit lukt in 98% van de gevallen. Ruim 28% van de vragen komt binnen/wordt afgehandeld in de maanden juli en augustus.

In 2020 is vanwege de pandemie veel creativiteit van SSC gevraagd. De dienstverlening aan studenten moest doorlopen, maar tegelijkertijd werden er ook nieuwe eisen gesteld. In het begin van de pandemie is veel werk verzet om alle studenten die in het buitenland waren veilig naar Nederland te halen. Het reisbeleid van de WUR is aangepast en de uitwisselingsprogramma's moesten tot twee keer toe worden beëindigd. Er is ook veel werk verzet om de diploma's aan afgestudeerden te kunnen

blijven overhandigen en de afstudeerceremonies zijn geheel online verzorgd. Internationale studenten, die naar Wageningen wilden komen, kregen allemaal persoonlijk advies en er is een speciale quarantaine service opgezet. De Algemene Introductie Dagen zijn in aangepaste vorm doorgegaan en in de winter is een speciale buddy-actie opgezet.

2.4.7.4 Studentenvoorzieningen

We vinden het belangrijk dat studenten ook naast hun studie actief zijn, al dan niet in universitair verband, en ondersteunen allerlei extra curriculaire activiteiten van organisaties zoals studenten-, studie-, sport- en culturele verenigingen en organisaties op het gebied van 'social responsibility', duurzaamheid, ondernemerschap, 'skills' en dergelijke. Op die manier wordt een breed scala aan voorzieningen gerealiseerd terwijl studenten ervaring opdoen met de organisatie hiervan. Studenten spelen ook een cruciale rol in de voorbereiding van de introductieweken voor nieuwe studenten (in augustus en in februari) en bij de organisatie en ondersteuning van sportbeoefening door studenten.

De sportstichting van WU, SWU Thymos, behartigt de belangen van de sportende Wageningse student, van zowel de individuele sporter als van de leden van de studentensportverenigingen (ssv's). Hoewel 2020 vanwege corona een lastig jaar was, heeft Thymos er op verschillende manieren toch voor gezorgd dat de Wageningse studenten in beweging bleven. Zo was er een subsidie op thuis sportmateriaal, zijn er 1.5 meter activiteiten georganiseerd en waren er 'Get Fit With Thymos' groepslessen toen er niet meer vrij gesport mocht worden. De stichting werkt vanuit het principe "voor studenten, door studenten" en heeft nauw contact met Sports Centre De Bongerd (SCB), de gemeente Wageningen en Studentensport Nederland. In samenwerking met Studentensport Nederland is de campagne '#eenkleingebaar' opgezet om te stimuleren dat mensen naar elkaar omkijken en elkaar helpen om gezond door de coronacrisis heen te komen.

SCB is hét sportcentrum voor studenten en medewerkers van WUR. Alle studenten en medewerkers kunnen er tegen gereduceerde prijzen sporten en bewegen. SCB biedt een breed sport- en activiteitenaanbod van hoge kwaliteit en in- en outdoor faciliteiten op topniveau. In 2020 is het SCB, net als de rest van de (sport)wereld geraakt door de coronapandemie. Na de lockdown van medio maart 2020 mocht het SCB vanaf 11 mei haar sportprogramma buiten weer opstarten. Met behulp van de SCB-docenten en de besturen van de studentensportverenigingen zijn er allerlei protocollen geschreven om sporten mogelijk te maken. Zo zijn we erin geslaagd -ondanks alle veranderingen in oktober en november- de mogelijkheden om te sporten in stand te houden. In november was alleen fitness geoorloofd en is er een sporthal ingericht als extra fitnessruimte om aan de vraag te kunnen voldoen. Verder zijn er allerlei live online lessen verzorgd en veel filmpjes gemaakt, die zelfs Europa zijn rondgegaan. Tijdens de eerste lockdown is de nieuwe Nautilus krachtzone opgeleverd, is de inpandige klimhal gerealiseerd en heeft de Sports Pub een nieuwe look en assortiment gekregen, dat verder aangepast is aan de wensen van de klanten.

2.4.7.5 Profileringsfonds

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

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

Tabel 2.8 Verantwoording profileringsfonds Wageningen University 2020

Categorie	Aantal aangevraagd	Aantal toewijzingen	Totaal toewijzingen (€)	Gemiddelde uitkering (€)	Totale duur (mnd)	Gemiddelde duur (mnd)
1. FOS-regeling ¹⁾						
1.1 Overmacht	117	117	134.011	1.145	302	2,6
1.2 Bestuur/ medezeggenschap	511	511	716.454	1.402	1.954	3,8
1.3 Topsport	6	6	12.136	2.023	19	3.2
Totaal FOS-regeling	634	634	862.601	n.v.t.	2.275	n.v.t.
2. Social Sciences masters, 2-jarig ²⁾	12	12	38.047	3171	144	12
3. Fellowships ³⁾						
3.1 WUFP beurzen ⁴⁾	n.v.t.	56	683.000	12.196	438	8
3.2 WUFP tuition fee waivers ⁴⁾	n.v.t.	364	860.000	2.363	1907	5
4. Sociaal Noodfonds ¹⁾	2	2	1.080	540	n.v.t.	n.v.t.
Totaal incl. WUFP	648	1.068	2.444.728	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal excl. WUFP		648				

¹⁾ EER + niet-EER

²⁾ EER

³⁾ Niet-EER

⁴⁾ WUFP: selectie uit toegelaten MSc-studenten

Toelichting:

- Van de FOS-regeling hebben 634 studenten gebruik gemaakt, waarvan 40 niet-EER studenten: 18 vanwege overmacht en 22 vanwege erkende bestuursactiviteiten. Het aanvraagproces is zo ingericht dat alleen aanvragen gedaan kunnen worden door studenten die daadwerkelijk in aanmerking komen voor de regeling (studentendecaan, hoofd universitair sportcentrum).
- Op de 'regeling 'Social Sciences Masters', tweejarig, hebben 12 studenten een beroep gedaan.
- Voor het WUFP komen alleen niet-EER studenten in aanmerking. In 2020 ging het om 17 nieuwe beurzen ter grootte van maximaal het instellingscollegegeld voor getalenteerde studenten, met een totale waarde van € 320.100 en 7 volledige beurzen voor getalenteerde Afrikaanse studenten, met een waarde van € 230.000. Deze bedragen gelden voor het eerste jaar. Daarnaast zijn er uitgaven gedaan voor lopende beurzen die in 2019 zijn gestart (33). De totale uitgaven uit het WUFP belopen in 2020 € 1.543.000. Dit is inclusief kortingen en optoppingen voor beurzenprogramma's en voor bilaterale overeenkomsten.
- De giften uit het Sociaal Noodfonds zijn toegekend voor onvoorziene kosten wegens ernstige familieomstandigheden.

2.4.7.6 Internationale uitwisseling

Het uitwisselings (exchange)programma biedt studenten van WU de mogelijkheid om bij gerenommeerde internationale instellingen in het buitenland te studeren en op deze wijze nieuwe ervaringen op te doen. Omgekeerd ontvangt de universiteit internationale studenten die anders misschien niet bij WU zouden komen studeren. Inkomende studenten zijn een welkome aanvulling op de diversiteit van nationaliteiten in Wageningen en dragen bij aan het internationale karakter van het onderwijs. Het exchangeprogramma draagt ook bij aan het succes van het ELLS-netwerk met 69 uitgaande studenten en 56 inkomende studenten (in 2019/2020).

In 2020 heeft WUR een recordbedrag aan Erasmus+ subsidie toegekend gekregen: € 1.860.825 voor beurzen voor WU-studenten en -staf voor een uitwisseling met partneruniversiteiten binnen de EU en € 91.075 voor een uitwisseling met The Hebrew University of Jerusalem (HUJI, Israël) en Lincoln University (LU, Nieuw-Zeeland).

In 2020/2021 waren uit 560 aanvragen 483 WU-studenten voor uitwisseling genomineerd (in 2019/2020 459). Een kwart was genomineerd voor een bestemming buiten Europa. Op een enkeling na is voor iedereen de uitwisseling geannuleerd vanwege de coronacrisis. Van deze studenten hebben

199 voor 2021/2022 een nieuwe aanvraag ingediend om op uitwisseling te gaan. Ook de uitwisseling met inkomende studenten is zo goed als geheel geannuleerd.

Enkele studenten zijn in plaats van fysiek op uitwisseling te gaan, aan een online uitwisselingsprogramma begonnen. Hier was echter niet veel belangstelling voor, voor velen was online uitwisseling blijkbaar geen goed alternatief omdat een belangrijk deel van de ervaring van fysieke uitwisseling wordt gemist. Daarnaast was veel onderwijs blended waardoor 100% online vakken volgen vaak niet mogelijk was.

Er is een aantal nieuwe overeenkomsten met universiteiten gesloten om in de komende jaren te kunnen blijven voldoen aan de behoefte aan uitwisselingsmogelijkheden in de verschillende vakgebieden en de verschillende regio's. Zo zijn er nieuwe overeenkomsten afgesloten met partners in Australië, Japan en Europa.

2.4.7.7 Medezeggenschap studenten

Studenten van WU hebben binnen de universiteit medezeggenschap op verschillende niveaus: decentraal in de opleidingscommissies (over inhoud en kwaliteit van de opleidingen) en op centraal niveau in de gezamenlijke vergadering (GV) en de studentenraad (SR).

De SR bestaat uit twaalf fulltime leden van verschillende fracties en is internationaal samengesteld. De leden van de SR worden gekozen door studenten van WU voor een termijn van een jaar. De opkomst bij de verkiezingen, die in 2020 geheel online plaatsvonden door de coronamaatregelen, was 28,8%. Belangrijke onderwerpen op de agenda van de SR in 2020 waren -naast de reguliere onderwerpen zoals de Onderwijs- en Examenregeling (OER)- de gevolgen van de coronapandemie en de maatregelen als gevolg hiervan, addenda op de OER als gevolg van de uitbraak van corona en de visie 2020-2025 van SCB. Daarnaast heeft de SR specifiek aandacht vanuit de organisatie gevraagd voor het bestrijden van racisme en discriminatie.

2.4.7.8 Bezwaar en beroep

Geschillenadviescommissie

In 2020 heeft de Geschillen Advies Commissie (GAC) van WU zes bezwaarschriften ontvangen, waarvan er drie gericht waren tegen een beslissing op grond van het Inschrijfbesluit, twee tegen de afwijzing van een aanvraag van een studiebeurs en één tegen een beslissing op grond van de regeling Subsidie Vaccinatie- en Reiskosten stage/afstudeervak. In vijf zaken was een minnelijke schikking van het geschil mogelijk en hoefde de GAC geen advies uit te brengen aan het college van bestuur. In één zaak heeft de GAC geadviseerd om het bezwaar ongegrond te verklaren.

College van Beroep voor de Examens

In 2020 heeft het College van Beroep voor de Examens (CBE) van WU 71 beroepschriften ontvangen, waarvan er 51 gericht waren tegen een beslissing om appellant niet toe te laten tot een MSc-opleiding. Van de overige beroepen waren er tien gericht tegen een bindend negatief studieadvies en zes tegen een beoordeling. De overige beslissingen waartegen beroep werd ingesteld betroffen sancties wegens fraude, de hervatting van een MSc-thesis en een weigering om een vrijstelling te verlenen. In één zaak is het beroep door het CBE kennelijk niet-ontvankelijk verklaard wegens niet-verschoonbare termijnoverschrijding en is afgezien van het horen van appellant. In 65 zaken hebben partijen een minnelijke schikking getroffen en is het CBE om die reden niet toegekomen aan een inhoudelijke behandeling. In vijf zaken heeft het CBE uitspraak gedaan na de student en de examencommissie te hebben gehoord. Het CBE heeft drie beroepen gegrond verklaard en twee beroepen ongegrond.

2.4.8 Alumni

Het alumninetwerk van WU bestond in 2020 uit meer dan 56.700 afgestudeerden en gepromoveerden, verspreid over ongeveer 160 landen. Het jaar 2020 stond vanwege corona vooral in het teken van het omschakelen naar online events. Er vonden 18 online events plaats, de eerste al binnen twee weken na ingang van de eerste maatregelen. Daarnaast is in 2020 de tweede Alumni Open Dag

georganiseerd op 3 oktober, ook geheel online, met ongeveer 500 deelnemers uit bijna 40 landen. De middag startte met een tweegesprek tussen Louise O. Fresco en Joris Lohman (Food Hub), gevolgd door drie keuzerondes met discussiegroepen en lezingen. Het WUR Connect Platform zag een flinke stijging tijdens de coronaperiode. Eind december 2020 telde het online alumni-platform 9.500 leden en 65 subgroepen. Door middel van challenges, waarbij alumni verhalen en foto's deelden, ontstond er levendige interactie met de alumni. De 25^e en 50^e jaars reünies konden helaas niet doorgaan.

In oktober is met een online programma afscheid genomen van de alumnivereniging KLV. Inhoudelijke sub-verbanden ('studiekringen') en netwerken gaan, na een transitieperiode, zelfstandig verder en de studentencommissie YKLV (nu YUFA) wordt nu direct begeleid door UFW.

Het alumninetwerk 'Wageningen Ambassadors' bestond in 2020 uit 35 Nederlandse alumni van WUR. Stuk voor stuk kopstukken uit het bedrijfsleven en de (semi)overheid, die Wageningen een warm hart toedragen. Met de inzet van hun netwerk, ervaring en financiële middelen willen zij een brug slaan tussen WUR en de samenleving. In 2020 hebben de ambassadors zes projecten ondersteund, waaronder een bijdrage aan de organisatie van TEDx WU. Ook hebben de Wageningen Ambassadors bijgedragen aan de WUR Student Challenges, niet alleen financieel maar ook als coach bij de Urban Greenhouse Challenge. In 2020 is een Noodfonds opgezet voor WUR-studenten die als gevolg van de coronacrisis in acute financiële noodkwamen. Met steun van dit fonds kunnen getroffen studenten goed en veilig doorstuderen. De Wageningen Ambassadors hebben met een ruimhartige bijdrage een kickstart aan het Noodfonds gegeven.

2.4.9 Vooruitblik

In 2021 zal WU zich blijven aanpassen aan de omstandigheden rondom de coronapandemie. Zodra de situatie genormaliseerd is en on-campusonderwijs weer volledig mogelijk is, zullen betekenisvolle inzichten en werkwijzen, die gedurende de pandemie zijn opgedaan, meer structureel worden geïmplementeerd in het onderwijs en in de ondersteuning van het onderwijs.

Verder zal WU in 2021 de implementatie van de kwaliteitsafspraken continueren, leidend tot versterking van de kwaliteit van het onderwijs, versterking van de ondersteuning van studenten en vermindering van de werkdruk bij docenten. In aansluiting hierop zal ook de implementatie van de ambities en doelstellingen uit de 'Vision for Education' voortgezet worden. Zo zal het aanbod voor skills onderwijs voor de bacheloropleidingen verder uitgewerkt worden en zal het in 2020 ontwikkelde nieuwe raamwerk voor de masteropleidingen stapsgewijs geïmplementeerd worden om onder andere meer flexibilisering mogelijk te maken. Er zal ook verder gewerkt worden aan de implementatie van aanbevelingen uit de Instellingstoets Kwaliteitszorg en de aanbevelingen uit de programma-accreditaties. De activiteiten binnen de Versnellingsagenda Onderwijsinnovatie met IT worden voortgezet, waaronder flexibilisering in het onderwijs. Ook zullen de onderwijsactiviteiten in het licht van de allianties met Utrecht en Eindhoven worden voortgezet, alsmede de onderwijs innovatieactiviteiten samen met de andere partners binnen de 4TU.

In 2021 zal daarnaast aandacht besteed worden aan de verdere ontwikkeling en integratie van het 'Education Ecosystem'; een samenhangend portfolio van campusonderwijs, online onderwijs en onderwijs voor professionals. Daarbij zal het accent liggen op het oppakken van de aanbevelingen die uit de evaluatie van de onderwijsportfolio naar voren zijn gekomen en de ontwikkeling van een portfolio aan online onderwijs voor professionals (B2C). Ook wordt gewerkt aan de vernieuwing van het contract rondom studentenhuisvesting dat voor het Wageningse onderwijs van groot belang is in relatie tot het grote aandeel internationale studenten. Verder zal 2021 in het teken staan van onder andere de voorbereidingen en het live gaan van het nieuwe studentenportaal en de afronding van de implementatie van 'Bring Your Own Device' (BYOD) en Osiris.

2.5 Onderzoek

2.5.1 Corona

Corona heeft in 2020 effect gehad op het onderzoek binnen WR en WU. Negatieve effecten betekenden vooral vertraging in het uitvoeren of opstarten van onderzoeksprojecten. Gebleken is dat veel onderzoek toch op soms creatieve wijze door kon lopen of dat het mogelijk was onderzoeksprogramma's zo te plannen dat vertraging beperkt optrad. In een aantal meerjarige onderzoeken konden seizoensafhankelijke metingen niet gedaan worden.

Binnen WU zijn vooral tijdelijke projecten getroffen, bijvoorbeeld promotieprojecten of postdocprojecten met een tijdelijke financieringsbasis. Waar mogelijk is gezocht naar maatwerkoplossingen in de opzet en fasering van onderzoek. Met promovendi is gezocht naar oplossingen voor de financiering voor verlenging van onderzoek bij serieuze vertraging.

Binnen WR is in 2020 lichte vertraging in de uitvoering van onderzoek opgetreden, dit gold met name voor onderzoeksactiviteiten in het buitenland. De voor WR belangrijke bilaterale markt is in 2020 toch goed op niveau gebleven. Ook de deelname in publiek-private samenwerkingsprojecten in het kader van topsectoren bleef op een hoog niveau.

Om de kwaliteit van buitenlandse projecten te borgen hebben de betrokken projectmanagers intensief contact onderhouden (telefonisch, via mail, on line meetings etc.) met de lokale partners om hen op afstand zo goed mogelijk te ondersteunen in de uitvoering. De kwaliteitszorg is conform de gebruikelijke procedures uitgevoerd.

2.5.2 Beleid en organisatie

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

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

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

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

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

KB wordt voor een belangrijk deel uitgevoerd binnen de WR thema's. Met ingang van 2019 zijn de thema's herdefinieerd, waarbij de acht kennisbasisthema's van voorgaande jaren zijn opgenomen in vijf nieuwe kennisbasisthema's (Strategic Plan 2019-2022):

- Circulair en klimaatneutraal
- Voedselzekerheid en de waarde van water

-
- Natuur-inclusieve transities
 - Veilig en gezond
 - Data driven en High tech

Het onderzoek in deze vijf thema's wordt gefinancierd vanuit de kennisbasismiddelen. De programma's van het BO, WOT, het topsectorenonderzoek en het contract research zijn inhoudelijk zoveel mogelijk verbonden met deze thema's, zonder hierop sturend te zijn.

Daarnaast heeft WUR besloten in het kader van het Strategisch Plan 2019-2022 in een aantal onderzoeksthema's extra te investeren. Hiervoor worden strategische middelen van WU, kennisbasismiddelen van WR en R&D-middelen uit de topsectoren gebruikt. Deze zogenaamde investeringsthema's zijn in 2019 geherdefinieerd tot drie thema's:

- Verbonden circulariteit
- De eiwittransitie
- Digitale tweelingen

Het BO is ondergebracht in twee programma's: 1) Duurzame voedselvoorziening, -productieketens en Natuur en 2) Klimaatveloppe.

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

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

Het onderzoek binnen de topsectoren Agro & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen wordt aangestuurd door de Topconsortia voor Kennis & Innovatie (TKI), die speciaal voor deze twee topsectoren zijn ingericht. Programmering gebeurt op basis van de vragen die worden geformuleerd in het kader van de 'gouden driehoek' van bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen per topsector. Uit die vragen komen Publiek Private Samenwerkingsverbanden (PPS-en) voort bij het uitvoeren van projecten en programma's. In 2019 is door de topsectoren met inbreng van WUR een Kennis- en Innovatieagenda ontwikkeld bij het thema Landbouw, Water, Voedsel. Deze agenda vormt het programmatisch kader voor de topsectoren voor de komende vier jaar.

2.5.3 Internationaal

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

Brussel/Europa is voor WUR van belang omdat via de Brusselse kaderprogramma's voor onderzoek en innovatie veel onderzoeksmiddelen worden uitgezet. Het huidige Horizon 2020-programma en het volgende Horizon Europe programma, dat per januari 2021 van start gaat, zijn van groot belang voor de WUR omdat ze bijdragen aan de wetenschappelijke positionering, samenwerking met partners binnen en buiten Europa, netwerkvorming en het aantrekken van talent. Binnen het thema voeding en landbouw is Wageningen veruit de grootste speler in Horizon 2020 en in 2020 zijn weer diverse aansprekende projecten gehonoreerd.

In 2020 is de WUR Europe Council, opvolger van het EU-accountteam, van start gegaan op basis van een nieuwe Europastrategie. Deze Europastrategie is meer gericht op langetermijnpact en richt zich zowel op Brussel als op de EU-lidstaten. De WUR Europe Council heeft de ambitie om ten eerste WUR dé strategische kennispartner te laten zijn in haar domein in Europa, ten tweede samen met strategisch leidende Europese partners bij te dragen aan het oplossen van de maatschappelijke uitdagingen in ons domein en ten derde de Europese Commissie te ondersteunen bij het ontwikkelen

en implementeren van haar beleid in het kader van onder meer de European Green Deal (klimaat), internationale voedselzekerheid, Toekomst van de landbouw (GLB) en nieuwe verdelingstechnieken.

De Europe Council heeft in 2020 stappen gezet in het verder professionaliseren en ontwikkelen van het relatiebeheer met Brusselse instituties (diverse Directorates General, het Europees parlement en agentschappen), maar dit is door corona wat vertraagd. De strategische samenwerking met INRAE is verder versterkt. Om de Europastrategie van WUR af te stemmen op de internationale strategie van LNV, zijn er diverse overleggen geweest met LNV-directeuren en medewerkers van de afdelingen Strategie, Kennis en Innovatie (SKI) en European and International Affairs (EIA). Ook heeft er afstemming plaatsgevonden in de ontwikkeling van de nieuwe Europese Partnerschappen binnen Horizon Europe. Als voorzitter en secretaris van een 'Interfaculty Committee Agraria' (ICA) Taskforce heeft de WUR Europe Council bijgedragen aan een eerste rapportage over mogelijke versterking van ICA tot een netwerk dat veel actiever gaat acteren in Brussel. De Taskforce werkt nu aan een advies over het uitbouwen van het ICA-netwerk met de diverse instituties in Brussel, wat moet leiden tot meer invloed op de Brussels kennis en innovatieagenda, in relatie tot de doelstellingen van de Green Deal, om te komen tot een duurzamere en groene economie.

Om de consequenties van Brexit voor de WUR te onderzoeken is een grondige analyse uitgevoerd van de mogelijke impact op de samenwerking met de UK. Dit heeft geleid tot een aantal aanbevelingen in de vorm van een 'UK strategy follow-up'.

In 2020 is een nieuw WUR regioaccount voor het Midden-Oosten en Noord-Afrika gestart, met focus op de Golf-, Levant- en Maghrebsubregio's. Onderzoeksprojecten in de Golfregio richten zich op efficiënt watergebruik, zelfvoorzienendheid en voedselveiligheid in tuinbouw. WUR draagt met name in de Verenigde Arabische Emiraten en Saudi-Arabië bij middels ontwerp en demonstratie van onderzoeksfaciliteiten, het opzetten van onderzoeksprogramma's en 'capacity building'. Ten gevolge van de coronapandemie en dalende olieprijs is de interesse voor lokale productie en opslag van voedingsmiddelen toegenomen in de Golfregio; hier liggen kansen voor samenwerking. In de Levantregio is WUR betrokken bij projecten ter verbetering van de waterproductiviteit (Egypte, Jordanië) en innovatie van de tuinbouwsector (Jordanië). In Noord-Afrika heeft WUR onderzoek ondersteund naar de impact van de aardappelketens als onderdeel van een regionaal voedselsysteem in Marokko en Algerije. In Tunesië heeft WUR een programma ontwikkeld dat speciaal gericht is op werkgelegenheid voor jongeren en vrouwen in de landbouwsector.

De coronacrisis heeft impact gehad op de manier waarop we samenwerken met partijen in Afrika: korte cursussen die normaal gesproken veelal in Wageningen georganiseerd worden zijn omgebouwd tot online cursussen, de vierde internationale voedselzekerheidsconferentie is uiteindelijk een zeer succesvolle online bijeenkomst geworden en een twintigtal snelle scans zijn uitgevoerd naar de impact van corona op voedselsystemen in Afrika. Ondanks de reisbeperkingen als gevolg van de pandemie zijn veel onderzoeksprogramma's doorgegaan en nieuwe gestart. Dit is mogelijk omdat WUR altijd werkt met lokale partners. Zo is er bijvoorbeeld een nieuw programma gestart in Oost-Afrika naar regeneratieve en inclusieve voedselsystemen. WUR-onderzoekers zijn gevraagd met bewijzen te komen of hierdoor gedegradeerde landbouwgronden hersteld kunnen worden en of deze manier van landbouw bedrijven tevens een eerlijk inkomen voor alle boeren kan verzekeren. Het OneWageningen Sahel platform heeft WUR onderzoeksprojecten in een [brochure](#) gebundeld en nieuwe projecten gestart naar gezonde en veilige groenten, de relatie tussen klimaatverandering en conflict en ontwikkeling van duurzame en veerkrachtige voedselsystemen. 2020 stond ook in het teken van de voorbereiding voor de VN-voedselsysteemtop die in 2021 gehouden zal worden. WUR is gevraagd het IFAD Rural Development Report te schrijven als aanloop naar deze top en WUR-onderzoekers hebben ook vele andere bijdragen geleverd en discussies georganiseerd over dit thema. In 2020 heeft de EU een nieuwe Afrikastrategie gelanceerd; WUR is onderdeel van een groot EU-AU consortium dat gevraagd is een platform op te zetten waarin alle belanghebbenden van voedsel, voedingszekerheid en duurzame landbouw vanuit zowel Afrika, alsook Europa, kunnen deelnemen. Op deze manier levert WUR een bijdrage aan het Afrika-EU platform. Om extra talent van het Afrikaanse continent aan te trekken hebben de onderzoeksscholen van Wageningen Universiteit een nieuw programma gelanceerd, het Africa Talent programme dat zich richt op het aantrekken van promovendi en postdocs uit Afrika.

Ondanks de reisbeperkingen zijn er veel (online) gelegenheden geweest om strategische partnerships aan te gaan of te versterken in Azië. Verscheidene nieuwe landbouwadviseurs werden virtueel op de Wageningen campus ontvangen, waaronder die van India, Sri Lanka, Myanmar, Indonesië, Maleisië en Singapore. WUR was medeorganisator en moderator van het afsluitende webinar dat onderdeel uitmaakte van een RVO-innovatiemissie over Climate Smart Agriculture in India. In India is WUR ook betrokken bij beslissingsondersteunende projecten voor kleine boeren middels strategisch advies in samenwerking met Bayer Crop Science India. Met de Asian Development Bank werden de eerste stappen gezet richting een samenwerkingsproject over de ontwikkeling van zilte landbouw in Myanmar. In Vietnam nam WUR deel aan een tv uitzending over voedselveiligheid, die werd uitgezonden op het vooraanstaande tv-kanaal Hanoi TV. Samen met partners in Singapore, Maleisië en India werden verschillende onderzoeksprojecten ontwikkeld, waarvan een project over verwaarding van afval in India inmiddels is toegekend.

China is van groot belang voor WUR en de samenwerking met Chinese partners is ook tijdens de coronacrisis veerkrachtig gebleken. Twee joint PhD-programma's, met de China Agricultural University (CAU) en het Tsinghua Suzhou Institute, zijn in 2020 van start gegaan. Verschillende andere grote programma's zijn in ontwikkeling, onder andere met het YST Research and Innovation Centre on Biological Control.

De WUR-richtlijnen voor zakelijke betrekkingen met China zijn in 2020 vastgesteld. Door het navolgen van deze richtlijnen zullen reputatieschade en economische risico's voorkomen c.q. sterk beperkt worden. In reactie op de toenemende maatschappelijke discussie rond wetenschappelijke samenwerking met China, is een [WUR 'narrative'](#) opgesteld, die uitlegt waarom en hoe WUR samenwerkt met Chinese partners. In de tweede helft van 2020 heeft het WUR China Office meer dan tien zakelijke bezoeken uitgevoerd. De zakelijke betrekkingen van WUR met China van de afgelopen drie jaar worden in 2021 geëvalueerd. Om transparantie en interne communicatie verder te verbeteren is een inventarisatie gemaakt van WUR-medewerkers met een tweede affiliatie bij een Chinese instelling. De eerste informatiebijeenkomst met deze medewerkers is goed ontvangen.

In Latijns-Amerika zijn Brazilië, Colombia en Mexico de prioriteitslanden met daaropvolgend Argentinië en Chili. Ook Caribisch Nederland krijgt steeds meer speciale aandacht binnen de WUR, mede door studies onder het kennisbasisthema 'Natuur inclusieve transitie'.

In 2020 werd in Brazilië succesvol een 'Seed Money'-project over slimme sojaproductie uitgevoerd, waar een grotere publiek-private samenwerking uit is ontstaan onder de Topsector AgriFood. Samen met de landbouwfaculteit (ESALQ) van de Universiteit van Sao Paulo is een joint/double PhD-programma opgezet, wat in 2021 van start gaat. In Colombia heeft het project over duurzame palmolie enige vertraging opgelopen door de reisbeperkingen ten gevolge van corona. Een projectvoorstel samen met Deltares en IHE Delft over aquifer recharge in de bananensector van Colombia is eind 2020 goedgekeurd. In Mexico is een overeenkomst gesloten met de nationale wetenschapsorganisatie CONACYT over beurzen voor Mexicaanse studenten die in Wageningen een MSc- of PhD-opleiding willen volgen. In de Cariben zijn de banden met Surinaamse partners aangehaald, wat hopelijk zal leiden tot meer samenwerking in de komende jaren. In opdracht van de vaste Tweede Kamercommissie voor Koninkrijksrelaties heeft WUR een rapport opgeleverd over de stand van zaken en ontwikkelingsmogelijkheden van de landbouw in Caribisch Nederland. Specifiek voor Bonaire is samen met stakeholders ter plaatse een natuur-inclusieve visie ontwikkeld voor 2050.

Onze belangrijkste strategische partners in de VS zijn Cornell University, UC Davis, en MIT. In Canada zijn dat de University of British Columbia, University of Alberta en University of Guelph. In 2020 is gewerkt aan het versterken van de samenwerking met andere universiteiten van strategisch belang, waaronder de University of Florida (VS) en Simon Fraser University (Canada). De samenwerking met deze partners geeft ons steeds meer zichtbaarheid richting lokale overheid en lokaal bedrijfsleven. In de zijn we, samen met Nederlands bedrijfsleven (FME) en overheid (landbouwraad, consulaat San Francisco, MinLNV), trekkers van CaWaDu, een langdurig onderzoeks- en innovatieprogramma met partijen in Californië en Washington State. Thema's zijn robotica in de fruitteelt, glastuinbouw, precisielandbouw, zuivel en food waste. Met partijen in Texas is in de loop van 2020 een traject gestart voor een soortgelijk programma op de thema's Voedsel & Water en Postharvest & Verpakkingen.

In Canada lag in 2020 de nadruk op het thema 'eiwittransitie'. Met het Protein Industries Supercluster en 4 Canadese universiteiten zijn, gesteund door de Nederlandse overheid (consulaat Vancouver, MinLNV, Landbouwrraad) en hun Canadese counterparts, de eerste stappen gezet richting het realiseren van de plannen om te komen tot een publiek-privaat samenwerkingsprogramma. Tevens is met meerdere Canadese universiteiten en een federaal fondsenprogramma voor beurzen voor studenten een start gemaakt met het beschikbaar maken van beurzen voor uitwisseling van Master studenten en PhD kandidaten, op basis van "research assignments". In het voorjaar van 2020 hebben we zowel de Nederlandse Ambassadeur in Canada als de Canadese Ambassadeur in Nederland ontvangen op onze campus. Resultaat is een actieplan voor versterken van de samenwerking, waarbij met name ook het Canadese bedrijfsleven betrokken zal zijn.

2.5.4 Resultaten

Academische prijzen

De toekenning van acht Veni-, zeven Vidi- en twee Vicibeurzen in 2020 bracht het totale aantal laureaten sinds het begin van de vernieuwingsimpuls in 2002 op 108 Veni's, 55 Vidi's en 14 Vici's. In 2020 zijn twee ERC Starting Grants toegekend aan Wageningse onderzoekers. Sinds het instellen van de ERC Grants door de European Research Council in 2007 zijn negen ERC Starting Grants en elf ERC Advanced Grants toegekend aan WUR. In 2013 werd de ERC Consolidator Grant ingesteld. Hiervan werden er in 2020 twee toegekend aan Wageningse onderzoekers, waarmee het totaal voor WUR op zeven ERC Consolidator Grants komt.

Promoties

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

Eind 2020 telde WUR 2196 promovendi. De meeste promovendi zijn aangesloten bij de Wageningse onderzoeksscholen EPS (209), WASS (444), PE&RC (438), VLAG (504), WIAS (211) en WIMEK (387); daarnaast zijn nog enkele promovendi aangesloten bij onderzoeksscholen met penvoerderschap elders.

Na aanvankelijk veel afzeggingen voor promoties aan het begin van de coronapandemie zorgde online promoveren ervoor dat het aantal promoties in 2020 met 283 een vergelijkbaar aantal als in voorgaande jaren bedroeg (293 in 2019, 286 in 2018). Vanwege coronarestricties speelden 133 promoties zich geheel online af. Van de 283 promoties in 2020 zijn er zeven zogenaamde 'joint promoties', waarbij ook een partneruniversiteit is betrokken. Hiervan vond in twee gevallen de promotieceremonie niet in Wageningen plaats. Onder de 283 promovendi waren 149 vrouwen (53%). 182 promovendi (64%) hadden een niet-Nederlandse nationaliteit. Het percentage promovendi met een succesvol afgerond Training & Supervision Plan (TSP) is met 93% iets gestegen (91% in 2019).

Topsectoren

In het kader van de Kennis en Innovatie Agenda Landbouw Water Voedsel (LWV) heeft het TKI voor Agri & Food en Tuinbouw en Uitgangsmaterialen in 2020 119 nieuwe PPS-en gehonoreerd. Hiervan zijn er 89 gefinancierd uit de LNV-subsidie van Wageningen Research (totale waarde € 16 mln., te besteden in 2020), dertien gefinancierd uit de PPS-toeslag vanuit topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen en zeventien uit de PPS-toeslag vanuit Topsector Agrifood. Stichting Wageningen Research neemt in deze PPS-en deel met de middelen van de ministeries van LNV en EZK; het bedrijfsleven levert in de PPS-projecten een financiële bijdrage van 50% (in een combinatie van geld en natura).

Er zijn verder in het kader van het Kennis op Maat-programma 20 projecten gestart (met een totale waarde van € 1,1 mln., te besteden in 2020). Voor het 'Seed Money Programma', gericht op internationalisering was € 0,6 mln. beschikbaar. Hieruit zijn vijftien projecten gefinancierd. Daarnaast is € 1,9 mln. ingezet voor de cofinanciering van 52 nieuwe EU-projecten bij stichting Wageningen Research.

2.5.5 Kwaliteitszorg

De onderzoeksvisitaties bij WU 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).

WU ondergaat deze visitaties met als leidende eenheid de onderzoeksschool. In 2015 hebben de gevisiteerde Wageningse onderzoeksscholen van de commissie de aanbeveling gekregen hun activiteiten als geaccrediteerde onderzoeksschool voort te zetten. In 2015 heeft deze beoordeling van de onderzoeksscholen plaatsgevonden, waarbij zowel het functioneren van de onderzoeksscholen als dat van alle eronder ressorterende leerstoelgroepen met een in het algemeen "uitstekend" resultaat zijn beoordeeld. Voor details wordt verwezen naar de website van Wageningen University en van de onderzoeksscholen (EPS, PE&RC, VLAG, WASS, WIAS, WIMEK). In 2018 heeft het 'midterm assessment' plaatsgevonden. De bevindingen hiervan zijn tezamen met het herziene SEP (2021-2027) in sterke mate bepalend voor de wijze waarop de volgende visitatie, in 2021, plaats gaat vinden. De focus bij deze visitatie zal niet langer liggen op de kleinste eenheid - de leerstoelgroep - maar op het niveau van nieuw gevormde units van leerstoelgroepen met een gezamenlijke strategie.

De verplichting om de onderzoeksinstituten van WR periodiek wetenschappelijk te laten beoordelen, is onderdeel van de afspraken tussen het ministerie van EZK, LNV en WR. In voorgaande jaren zijn de WR-instituten individueel gevisiteerd. In 2020 is WR als geheel gevisiteerd volgens een protocol (EMTO) dat speciaal door het Rathenau Instituut ontwikkeld is voor de beoordeling van de vijf Toegepaste Onderzoeksorganisaties (TO2). Een onafhankelijke subcommissie heeft WR volgens de richtlijnen van dit protocol gevisiteerd. De terugkoppeling van de evaluatiecommissie was zeer positief; het eindrapport is bij het opstellen van dit verslag (nog) in de fase van afronding. Het evaluatierapport zal samen met de bestuurlijke reactie openbaar worden gemaakt. De aanbevelingen voor WR van de evaluatiecommissie worden verwerkt in de nieuwe Strategische Agenda WR, die in mei 2021 zal worden vastgesteld.

2.5.6 Open Science

Open Science is een meer open manier van wetenschappelijk onderzoek uitvoeren, publiceren en evalueren. In Open Science staat daarom het streven naar meer samenwerking en hergebruik van kennis en transparantie centraal, niet alleen tussen onderzoekers en disciplines, maar ook in de samenleving als geheel. In de afgelopen jaren hebben de Nederlandse overheid en onderzoeks- en financieringsorganisaties via een gezamenlijk 'Nationaal Plan Open Science' (NPOS) vooruitgang geboekt op dit gebied. Transitie naar Open Science is ook een speerpunt van het WUR Strategisch Plan 2019-2022. In 2019 is het vierjarige WUR 'Open Science & Education' (OSE) Programma van start gegaan. Het doel van het programma is om Open Science principes steeds meer standaardpraktijk te maken in WUR-onderzoek en -onderwijs. Het programma faciliteert WUR-onderzoekers en docenten hierin en ondersteunt met richtlijnen, tools, bronnen en 'best practices'. Het WUR OSE-programma kent zes thema's: Open Access, FAIR Data, Outreach to the public, Citizen Science, Open Education en Erkennen & Waarderen (Figuur 2.2).

In 2020 is de eerste versie van het Open Science skills programma voor onderzoekers ontwikkeld en toegepast binnen het WUR Kennisbasisprogramma Circulair en Klimaatneutraal. In VSNU en NPOS-verband is samengewerkt aan de nieuwe Open Science visie en aanpak voor 2021-2030. WUR had voorbereidingen getroffen om het Nationaal Open Science Festival te hosten op 15-16 april 2020, maar wegens corona heeft het pas op 11 Februari 2021 en online plaatsgevonden.



Figuur 2.2 Thema's van het WUR Open Science & Education programma, aangepast van [EU FOSTER Open Science Portal](#)

Open Access

Het aandeel van Open Access artikelen door WUR-onderzoekers is in 2020 gestegen naar 71%. Voor de artikelen waarvoor WUR-auteurs 'corresponding author' zijn loopt dit zelfs op naar 84%. WUR Open Access beleid is aangescherpt; onderzoekers worden verplicht om gerefereerde artikelen, waarvan ze corresponding author zijn, Open Access te publiceren. De Nederlandse auteurswet (amendement Taverne) biedt onderzoekers de mogelijkheid om hun publicaties via de WUR 'Repository Open Access' beschikbaar te stellen. In 2020 is hiervoor een werkwijze ontwikkeld en deze wordt in 2021 geïmplementeerd. De doelstelling 100% Open Access in 2020 komt hiermee aanzienlijk dichterbij.

FAIR Data

In 2020 is het WUR 'Data Stewardship'-netwerk verstevigd en uitgebreid. Data Stewards opereren vanuit organisatieonderdelen en ondersteunen onderzoekers bij het 'Findable & Accessible' maken van hun research data. Met dit netwerk zet WUR een belangrijke stap op weg naar een academische FAIR-datacultuur. Onder het adagium 'Open if possible, closed if needed' zijn in 2020 data sharing guidelines opgeleverd met als doel praktische richtlijnen te geven voor het al dan niet open delen van onderzoeksdata.

Citizen Science

In 2020 is het WUR 'Citizen Science' netwerk opgericht om ervaringen en best practices uit te wisselen en de vaardigheden voor Citizen Science-onderzoek te verbeteren. Er is ook een start gemaakt met het WUR 'Citizen Science Investigations' (CSI)-portaal om de co-creatie met het brede publiek en andere stakeholders op het gebied van natuur, voedsel, gezondheid en duurzaamheid te vergemakkelijken. De Citizen Science MOOC (Massive Open Online Course) maakt hier ook deel van uit, waarvoor de eerste stappen al gezet zijn.

Open Education

Al langer ontwikkelt WUR nieuwe vormen van open onderwijs (bijvoorbeeld MOOC's, open tekstboeken). WUR heeft een eigen portal 'Library for Learning'; een grote collectie van open access onderwijsmaterialen. In 2020 is een aantal nieuwe functionaliteiten aan deze portal toegevoegd die het delen van onderwijsmaterialen voor WUR-docenten makkelijker maakt. Er zijn eerste stappen gemaakt in het intern delen en hergebruiken van onderwijsmateriaal door/voor WUR-docenten, met name voor vaardigheidsonderwijs.

2.5.7 Financiering

2.5.7.1 Wageningen University

Het onderzoek binnen WU wordt gefinancierd vanuit de eerste, tweede en derde geldstroom. De omvang van de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek was in 2020 € 281,1 mln. Daarnaast zijn doelsubsidies van de ministeries van EZK en OCW ter waarde van € 1,7 mln. ontvangen. Het tweede-geldstroomonderzoek, waarvan de financiering voor het merendeel afkomstig is van de NWO, beliep in het verslagjaar € 32,0 mln. Het derde-geldstroomonderzoek had een omvang van € 59,3 mln. Hiervan had circa € 37,6 mln. betrekking op contractresearch, € 2,8 mln. op topsectoren en € 18,9 mln. op cofinanciering en subsidiemarkt.

De onderzoeksscholen hadden in 2020 de beschikking over iets meer dan € 2,6 mln. aan eigen middelen voor de aanstelling van promovendi en postdocs.

2.5.7.2 Stichting Wageningen Research

Van de onderzoeksfinanciering bij WR is € 30,6 mln. afkomstig uit instituutssubsidie van het ministerie van LNV, € 83,5 mln. uit programmafinanciering LNV (BO en WOT), € 13,4 mln. uit programmaonderzoek NVWA, € 2,8 mln. uit de tweede geldstroom vanuit NWO, € 23,9 mln. uit de cofinanciering- en subsidiemarkt (waaronder EU), € 63,5 mln. uit de Topsectoren (incl. LNV-programmafinanciering voor topsectoren) en € 88,3 mln. uit de bilaterale markt/contractresearch (waaronder bedrijfsleven en LNV).

Een aandachtspunt binnen de LNV-subsidie is de oplopende NAPRO in met name de programma's binnen het BO en Topsectoren. Door toenemende druk op beschikbare capaciteit (personeel) lukt het niet altijd om projecten binnen het subsidiejaar af te ronden en wordt dit nog af te ronden werk (NAPRO) meegenomen naar het volgende jaar. WR probeert deze NAPRO in te lopen door meer personeel aan te nemen en projectbegrotingen beter af te stemmen op de beschikbare personele capaciteit.

2.5.8 Vooruitblik

De kwaliteit van ons onderzoek is hoog, dat geldt voor zowel WU als WR. Dit geeft ons een goede uitgangspositie voor de komende jaren. Met de inzet van Van Rijn- en sectorplanmiddelen heeft het universitaire onderzoek een impuls gekregen. De kennisbasis van WR is vanaf 2018 structureel versterkt. Vanuit de Kenniscoalitie is gewerkt aan een pleidooi voor een forse structurele overheidsinvestering in onderzoek en innovatie. Dit, met instrumenten als het groeifonds en crisisherstelmiddelen, maakt dat wij de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

In het kader van de uitvoering van ons Strategisch Plan (2019-2022) 'Finding Answers Together', staat het verder verbeteren van de excellentie in onderzoek voorop: Continuous improvement for research excellence (CPI 1). Daarnaast zullen we de goede verbinding met belangrijke opdrachtgevers en partners, zoals de overheid, de EU en het bedrijfsleven, verder intensiveren.

In de strategische planperiode is de ontwikkeling van nieuwe kennis bij stichting Wageningen Research georganiseerd in de vijf kennisbasisthema's beschreven onder 2.5.2. De benoeming van vijf programmaleiders, verantwoordelijk voor inhoudelijke programmering, externe en interne positionering, en aansturing van de programma's is een belangrijke vernieuwing, waarmee een meer integrale vormgeving en aansturing van de thema's wordt beoogd. Het komend jaar zal worden geëvalueerd of deze vernieuwing het gewenste effect heeft.

Daarnaast wordt extra geïnvesteerd in de drie WUR-brede onderzoeksthema's (Verbonden circulariteit, De eiwittransitie, Digitale tweelingen). Hiervoor zijn strategische middelen van Wageningen University, kennisbasismiddelen van stichting Wageningen Research en R&D-middelen uit de topsectoren ingezet. Tussen de KB-thema's en de investeringsthema's vindt nauwe afstemming plaats. Bij de investeringsthema's 'Connected Circularity en Digital Twins zijn respectievelijk de KB-programmaleiders 'Circular and climate neutral' en 'Data Driven and High Tech' betrokken als trekker. Zij vormen een duo met de trekker vanuit Wageningen University.

Corona heeft effect gehad op het lopende onderzoek maar er zijn ook nieuwe prioriteiten in ons domein naar boven gekomen en kansen ontstaan die met voorrang aandacht gaan krijgen. Om beter voorbereid te zijn op het ontstaan en voorkomen van nieuwe pandemieën en het omgaan met de effecten daarvan, is nog veel kennisontwikkeling nodig. Wij starten daarom in 2021 het programma ERRAZE@WUR (Early Recognition and Rapid Action in Zoonotic Emergencies). Daarnaast heeft de coronacrisis ons geleerd dat een goede gezondheid en leefomgeving, gezond en duurzaam voedsel en preventieve maatregelen van de overheid belangrijk zijn voor de volksgezondheid. Kennisontwikkeling op dat vlak is wenselijk en draagt bij aan de vermindering van de druk op het zorgstelsel. De coronacrisis heeft ook laten zien hoe kwetsbaar en verweven het wereldwijde voedselsysteem is. Deze kwetsbaarheid vormt een bedreiging voor de voedselzekerheid. Met internationale partners willen wij werken aan kennisontwikkeling voor interventies en strategieën voor veerkrachtige en duurzame voedselsystemen.

Bij de ontwikkeling van een duurzaam voedselsysteem gaat het om voedsel van het land en voedsel uit zee. Veel is nog onbekend over de potentie van voedsel uit zee en welke ongewenste neveneffecten voedsel uit zee kan hebben, zoals uitputting van hulpbronnen en voedselveiligheid. Wij willen de kennisontwikkeling, op de rol die de zee in voedselsystemen kan spelen, versterken.

Binnen de bestaande onderzoeksprogrammering richten wij ons de komende jaren nog uitdrukkelijker op vraagstukken rondom klimaatadaptatie en ruimtegebruik. Beiden hangen sterk met elkaar samen, zoals wij met ons initiatief 'Nederland in 2120' hebben laten zien. Het geven van richting aan de ontwikkeling van Nederland tot een duurzame economie met ruimte voor natuur en biodiversiteit en met aanpassingen aan klimaatverandering vraagt om de ontwikkeling van nieuwe kennis.

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 toe te passen in de samenleving. Daarom delen we onze kennis en infrastructuur en maken die nuttig inzetbaar voor de cruciale maatschappelijke uitdagingen op onze kennisdomeinen. Door toepassing krijgt onze kennis economische en maatschappelijke meerwaarde (impact).

De initiatieven, die zijn gestart vanuit het strategisch plan, zijn verder doorgezet in 2020, met her en der vertraging door corona. Spin-off beleid is vastgesteld, er zijn diverse ideeën verder gebracht met de 'Road-to-Innovation Grant'; de bundeling van activiteiten rond waardecreatie is fysiek gebundeld in een nieuw gebouw, Plus Ultra 2. Het organiseren van fysieke bijeenkomsten lag stil, maar er zijn nieuwe online manieren gevonden om toch te netwerken.

Financiers van onderzoek, overheden, KNAW en bedrijfsleven verwachten dat wij onze impact en waardecreatie zichtbaar maken. In VSNU-verband zijn [kwantificeerbare valorisatie-indicatoren](#) opgesteld, die onze output zichtbaar maken in de breedte van de WUR-activiteiten: van onze afgestudeerden tot spin-offs en van IP-aanvragen tot bijscholing van VWO-docenten (zie bijlage 2). Output is een indicatie van toekomstige impact. Naast kwantificeerbare indicatoren voor het meten van output zijn ook 'narratives' belangrijk voor het duiden van lange termijnimpact. In dit verslag identificeren we een aantal velden, waarop we onze inspanningen op valorisatie resultaten zichtbaar maken:

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

Voor meer detailinformatie over de valorisatieoutput verwijzen we naar bijlage 2 met een overzicht van de VSNU-indicatoren.

2.6.1 Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners

Onze kennis draagt in hoge mate bij aan innovatie en vooruitgang in de maatschappij. 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, maar vooral samenwerkingsvormen zoals contractonderzoek en publiek-private samenwerking zijn daarvoor belangrijk. WUR werkt daarbij samen met andere wetenschappelijke instellingen, bedrijven, overheden en ngo's. 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 innovatie en impact.

2.6.1.1 Co-creatie en het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsverbanden

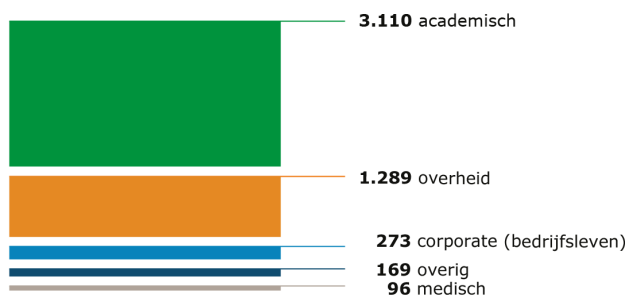
Een belangrijk onderdeel van het tot waarde brengen van de Wageningse kennis is co-creatie, het samen met stakeholders en andere partijen creëren van meerwaarde uit onderzoek; Finding Answers Together. In 2020 voerde WUR veel nieuwe en doorlopende publiek-privaat gefinancierde projecten en programma's (PPS-en) uit, vooral door deel te nemen in de topsectoren Agri & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. WUR nam daarnaast deel in verschillende consortia voor de ontwikkeling van clusters van onderzoek, onderwijs en innovatief bedrijfsleven vanuit een regionaal perspectief, met het ecosysteem Foodvalley en de Regio Foodvalley als belangrijk voorbeeld. In 2020 is ook de basis gelegd voor het consortium FoodSwitch.

De omzet in EU-subsidieprogramma's is een maat voor de bijdrage van WUR aan co-creatie op internationaal maatschappelijke uitdagingen. De omzet van WU op de EU-subsidiemarkt is in 2020 met € 17,0 miljoen licht gegroeid ten opzichte van 2019 (€ 16,6 mln.). De omzet van WR in EU-subsidieprogramma's bedroeg iets minder in 2020, € 19,0 mln. tegen € 20,5 mln. in 2019. Zie ook tabel B2.15 in bijlage 2.

Onderzoeksprojecten in co-creatie met stakeholders leiden vaak tot gezamenlijke publicaties in wetenschappelijke tijdschriften en vakbladen (tabel B2.16 in bijlage 2). In figuur 2.3 is te zien dat de hoofdmoot van de bijna 3400 co-publicaties met andere academia plaatsvindt, circa één derde met overheden en een kleine 10% met bedrijfsleven.

Co-publicaties 2020

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 2.3 Aantal co-publicaties van WUR met partners in 2020

2.6.1.2 Knowledge transfer en innoverend vermogen

WUR legt soms het intellectueel eigendom van haar uitvindingen vast. Het belangrijkste doel daarvan is om te bevorderen dat het door het bedrijfsleven wordt gebruikt voor de ontwikkeling van nieuwe producten of processen. Op die manier neemt het innoverend vermogen van de maatschappij toe. Door het verlenen van octrooilicenties aan potentiële marktpartijen kan de kennis breed verspreid worden en zodoende tot meer innovaties en impact leiden. WUR heeft 133 actieve octrooifamilies in portfolio en 145 verleende licenties op octrooien, rassen, modellen of materialen. In het jaar 2020 zijn

19 nieuwe octrooiaanvragen ingediend, waarvan 16 door WU en 4 door WR (zie tabel B2.4 in bijlage 2). Dit aantal is in lijn met een meerjarige trend.

In 2020 is, in nauwe afstemming met de kenniseenheden, het IP-portfolio tegen het licht gehouden en zijn er keuzes gemaakt rond afbouw, intensivering van het business development etc. Er is blijvend ingezet op screening & scouting van potentiële IP-waardige ideeën. De gescoute ideeën worden gescreend en bij potentie wordt een 'Invention Disclosure Form' (IDF) opgezet. In 2020 zijn er 24 IDF's geregistreerd.

Het door WU getrokken 'Thematische Tech Transfer Circulaire Technologie'(TTT-CT) programma is een samenwerking in 4TU-verband. In 2020 heeft TTT-CT twee startups tot 'investor ready' niveau gebracht voor SHIFT Invest. WUR spin-off [SAIA](#) wil een revolutie in robotica in de glastuinbouw ontketenen. Doel van startup [FUL Foods](#) is het ontsluiten van de voordelen van microalgen in relatie tot gezondheid en duurzaamheid.

De omzet in bilateraal onderzoek met het bedrijfsleven is een maat voor de bijdrage van WUR aan het innoverend vermogen van bedrijven. Het contractonderzoek van WU, bilateraal gefinancierd door het bedrijfsleven, had in 2020 een omvang van € 14,2 mln. tegen € 17,0 mln. in 2019. De omzet van WR in bilateraal onderzoek voor het bedrijfsleven bestond in 2020 voor € 42,7 mln. uit door het bedrijfsleven gefinancierd contractonderzoek tegen € 47,6 mln. in 2019. De daling bij WU is veroorzaakt door vertraging en achterblijvende opdrachten door corona. Zie ook tabel B2.14 in bijlage 2.

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 WOT uit op de terreinen van besmettelijke dierziekten, 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, de export te bevorderen en een vitale natuur te behouden. In de WOT en het beleidsondersteunend onderzoek leveren we een concrete bijdrage aan de maatschappij. De kennis wordt ontsloten via [KennisOnline](#) en via nieuwsbrieven.

Een voorbeeld uit het in 2020 gepubliceerde [WOT Magazine](#) is de ontwikkelde diagnostische pijplijn waarmee nieuwe ziekteverwekkers sneller kunnen worden gekarakteriseerd. Een uitbraak van een besmettelijke dierziekte heeft grote maatschappelijke en economische gevolgen. Snelle karakterisering helpt om grote uitbraken te voorkomen en de overheid kan dan gerichter maatregelen nemen.

2.6.1.4 Klanttevredenheid

Het ministerie van EZ heeft een impressie van klanttevredenheid en kennisbenutting voor alle vijf 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 2020 zijn, net als voorgaande jaren, heel tevreden. WR scoorde in 2020 een 8,4 voor klanttevredenheid en van het onderzoek werd 96% door de respondenten beoordeeld als nuttig (zie tabellen B2.7 en B2.8 in bijlage 2).

2.6.2 Ondernemen met kennis

Nieuwe ondernemingen dragen bij aan het toepassen van nieuwe kennis en, via hun groei, aan economische ontwikkeling. Het stimuleren van ondernemerschap en het ondersteunen van startups is voor WUR dus een belangrijk onderdeel van waardecreatie. WUR stimuleert ondernemerschap bij studenten en bij de oprichting van startups. Groeit zo'n startup, dan kan deze zich vestigen op de Wageningen Campus. Ook medewerkers en startups van buiten Wageningen zijn welkom om met hun kennis te ondernemen in het AgriFood-domein. Vanuit WUR willen we de hele keten bedienen: van het stimuleren en inspireren van studenten tot het koppelen van investeringsfondsen voor scale ups.

2.6.2.1 Ondernemerschapsonderwijs

WU biedt met haar reguliere cursusprogramma een breed pakket aan mogelijkheden die de ondernemende student in alle fases van de studie ondersteunt. De invoering van een doorlopende leerlijn 'ondernemende vaardigheden' is gestart, maar minder snel geïmplementeerd dan gepland vanwege beperkingen in onderwijswijzigingen door corona. In studiejaar 2019/2020 waren er ruim 20 vakken die (geheel of gedeeltelijk) gericht zijn op business, innovatie en/of ondernemerschap voor (beginnende) BSc-, MSc- en PhD-studenten, waarmee ruim 1300 (niet-unieke) studenten zijn bereikt. Het aantal (niet-unieke) studenten, die actief kiezen voor een ondernemerschapsvak (dus buiten het standaard curriculum van hun opleiding), is in dit academisch jaar 525 (zie voor meer details tabel B2.2 in bijlage 2).

Er zijn in studiejaar 2019/2020 60 nieuwe studenten ingestroomd in 'designated' MSc entrepreneurship programma's (Mastertrack en CKIC > 48 ECTS), waaraan nu totaal 140 studenten deelnemen. In studiejaar 2019/2020 hebben WU-studenten 30 ondernemerschap gerelateerde projecten uitgevoerd voor bedrijven in het kader van het vak E-ACT.

De instroom van studenten vanuit het BSc- en MSc-onderwijs naar extra-curriculaire vervolgactiviteiten is sterk toegenomen. Aan extra-curriculair onderwijs op ondernemerschap namen via StartHub ruim 500 unieke studenten deel, waarvan er ongeveer 150 doorstromen vanuit het curriculaire onderwijs (~30%). Aan de "Inspiration" workshops deden ruim 550 studenten mee (doorstroom ongeveer 100 studenten; ~20%) en aan het "Ideation" en "Realisation" programma's namen 90 studenten deel (doorstroom ongeveer 40 studenten; ~40%). Circa 10% van alle deelnemers is PhD-student. De StartHub kent 150 actieve (student)leden. Er zijn meerdere studenten die vanuit de verschillende onderwijs programma's een onderneming zijn gestart, zoals FarmVent (mastertrack entrepreneurship), Ephora (CKIC) en CoffeeCreators (Circular Entrepreneurship: co-creating the circular economy).

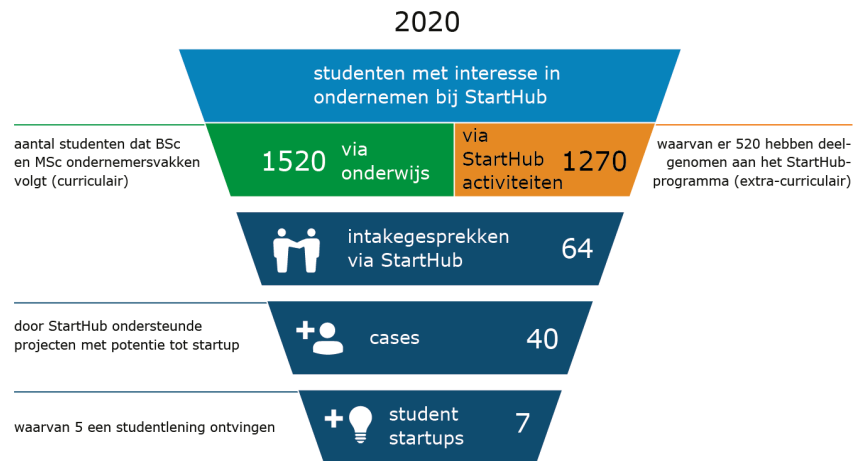
2.6.2.2 StartHub

De student incubator StartHub Wageningen is bedoeld voor studenten, PhD's en recent afgestudeerden die meer willen leren over ondernemen en/of al een eigen bedrijf hebben. De onderwijselementen toetsen en ontwikkelen de interesse bij studenten. De begeleiding bij het daadwerkelijk starten biedt een loopbaanperspectief. De StartHub werkt met een actieve Student Board, sponsorpartners en externe private partners voor het adviseren van de studentstarters.

In totaal organiseerde de incubator in 2020 29 inhoudelijke workshops over ondernemen in het StartHub-programma, met 526 deelnemers. Het totaal aantal deelnemers aan StartHub evenementen bedroeg 1267. Doordat we dit jaar snel konden overschakelen naar online of hybride evenementen met onze eigen opnamestudio, zien we dat er minder workshops gegeven zijn, met een vergelijkbaar aantal deelnemers.

Het aantal intakegesprekken was 64. Hier zien we door de coronasituatie een kleine daling; studenten lopen minder makkelijk bij ons binnen, maar weten ons online door een sterkere social media aanwezigheid en vernieuwde website wel te vinden. Er wordt dit jaar minder 'flex' gehuurd in de StartHub, maar het aantal door StartHub gecoachte teams ligt stabiel, rond de 40. In 2020 zijn er zeven (zie tabel B2.6: Reshore, Ephora Solutions, Syklus, InsectSense, Urban Fungi, CowMas en Cano-Ela) rechtspersonen door leden en huurders van StartHub opgericht en vijf starters hebben vanuit StartLife een student startup lening ontvangen om hun activiteiten te versnellen.

In 2020 heeft StartHub 24 start-ups met een (flex)kantoor in de Student Incubator gehuisvest, dit is een vermindering ten opzichte van afgelopen jaar. Dit komt door verminderde toestroom van huurders en door de aanscherping van het exit-beleid; dat wil zeggen ondernemers stellen met hun StartHub-coach nu een ontwikkeltraject op en mogen vanaf hun intrek in PlusUltra2 nog maximaal twee jaar bij StartHub huren. Dit zorgt naar verwachting voor een snellere ontwikkeling van de ondernemingen. Dit jaar hebben elf huurders de Student Incubator verlaten: acht om hun onderneming elders in de regio Foodvalley voort te zetten en drie om hun activiteiten elders in Nederland voort te zetten.



Figuur 2.4 Onderwijs en incubatorsprogramma's voor ondernemerschap voor WU-studenten

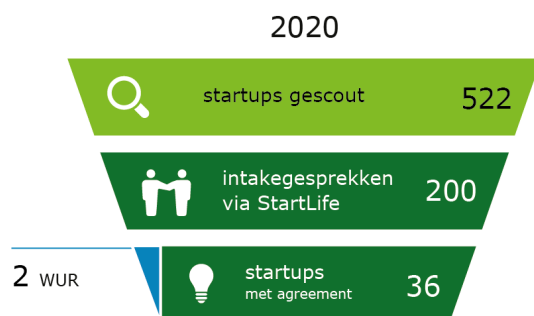
2.6.2.3 Startlife

StartLife is een van Europa's meest toonaangevende en langstlopende agrifoodtech startup accelerators en heeft in 2020 haar tienjarig bestaan gevierd. De missie is om startups, die bijdragen aan een verduurzaming van het wereldwijde voedselsysteem, te helpen excelleren en accelereren. De accelerator biedt startups business development, support, mentors, leningen en toegang tot een wereldwijd netwerk van investeerders, corporates en experts. De accelerator, die nauwe banden heeft met medeoprichters WUR en regionale ontwikkelingsmaatschappij Oost NL, heeft sinds de oprichting in 2010 ondersteuning geboden aan meer dan 300 agrifoodtech startups die tot heden ruim € 137 mln. opvolgkapitaal hebben opgehaald en ruim 1400 nieuwe banen hebben gecreëerd.

In 2020 zijn 36 startups opgenomen in het StartLife programma, waarvan twee WUR spin-offs. In 2020 is aan 14 startups financiële ondersteuning geboden met in totaal ruim € 620.000 aan 'pre seed' leningen.

In 2020 is het aantal corporate partnerships van StartLife gegroeid naar tien corporate partners, naar acht programme partners en vijf investor partnerships. In 2020 is de rol van StartLife als een van de primaire uitvoeringsorganisaties voor de ondernemerschapslijn van het programma Foodvalley2030 verder uitgewerkt.

Rabobank, Anterra Capital, StartLife en WUR organiseerden in 2020 voor de vijfde keer F&A Next, ditmaal voor het eerst (volledig) online vanwege corona. F&A Next is het eerste en grootste Europese platform waar investeerders, corporates en startups/scale-ups in het agrifood domein met elkaar in verbinding worden gebracht. De online aanpak leverde een recordaantal deelnemers op (1129 live deelnemers uit 67 verschillende landen, waaronder 285 agrifood startups/scale ups en 217 investeerders).



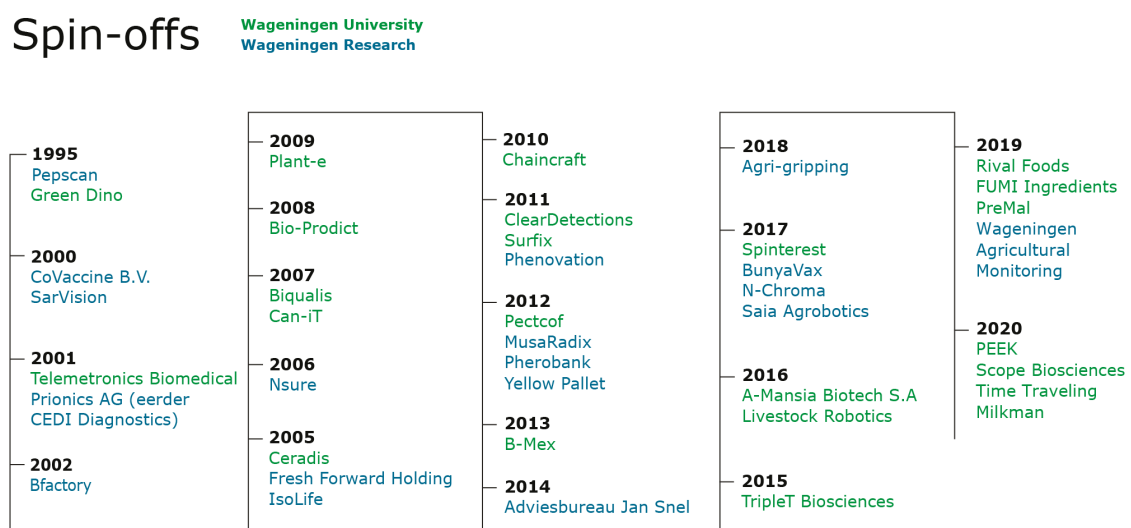
Figuur 2.5 Output van StartLife

2.6.2.4 Spin-offs

Toepassing van kennis kan plaatsvinden door intellectueel eigendom over te dragen aan onderzoekers die een bedrijf starten en/of daarin aandelen te nemen (~ spin-off naar VSNU-definitie). In 2020 heeft WUR haar spin-offbeleid vastgesteld en een speciaal R-label voor spin-offs van WUR ontwikkeld. WUR heeft in totaal 41 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 2020 werden drie spin-offs opgericht: Scope Bioscience (WU), Peek (WU) en Time Travelling Milkman (WU) (tabel B2.6 in bijlage 2).



In 2020 heeft WUR vier NWO Take Offs fase 1 gehonoreerd gekregen voor haalbaarheidsstudies richting commercialisering van kennis door middel van het oprichten van spin-offs. Daarnaast heeft WUR drie Take Offs fase 2 ondersteund, van oprichters van startende ondernemingen die kennis van WUR hebben overgenomen.



Spin-off: een bedrijf opgericht t.b.v. ontwikkeling of exploitatie van WUR IP met formele contractuele afspraken voor het gebruik van dit IP.

Figuur 2.6 Tijdslijn met spin-offs van WU en WR

In 2020 is WUR gestart met een Road to Innovation Grant, een WUR-brede financieringsmogelijkheid om valorisatie te bevorderen. Veel ideeën en kennis van WUR zijn te fundamenteel voor directe toepassing in de praktijk. Road to Innovation Grants ondersteunen translationeel en innovatief onderzoek met gerichte financiering, waarbij de focus ligt op het bepalen van toepassingsmogelijkheden, een valorisatiepad en eindgebruikers. Er zijn vier grants toegekend voor verdere uitbouw van een idee met potentie. Een grant voor 'CRISPR-Cas based diagnostics' heeft geleid tot de oprichting van de spin-off Scope Bioscience. Een andere grant voor 'Single molecule localization microscopy' was instrumenteel om een NWO Take Off fase 1 subsidie binnen te halen, om de haalbaarheid richting commercialisatie te versterken.

2.6.3 Kennis delen

Onze studenten, opdrachtgevers en andere wetenschappelijke instellingen maken gebruik van Wageningse kennis via de bestaande routes. Voor iedereen, die iets verder afstaat van WUR, is onze kennis ook relevant en toepasbaar. Het toegankelijk maken van onze kennis en kennisinfrastructuur voor professional learners, ondernemingen, burgers en maatschappelijke organisaties, is een belangrijk onderdeel van waardecreatie door WUR.

2.6.3.1 Wetenschappelijke kennis delen via open access

WUR deelt wetenschappelijke output niet alleen in wetenschappelijke tijdschriften (langjarig gemiddelde circa 5000 per jaar) maar ook via vakpublicaties voor professionals in de sector en via publicaties voor algemeen publiek, zowel in print als via elektronische (sociale) media. Ontsluiting vindt plaats via de bibliotheek (research@wur), [Kennis Online](#) en andere online databanken plus via een groot aantal, vaak doelgroepgerichte websites. De website van WUR 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 blijven stabiel (bijlage 2 tabel B2.17).

2.6.3.2 Toepasbare kennis voor mkb'ers

De agrofood-sector bestaat grotendeels uit mkb'ers. WR werkt nauw met hen samen in allerlei onderzoekstrajecten. In 2020 is er samen met de topsectoren en het ministerie van LNV een nieuw programma gestart om beschikbare kennis zo te ontsluiten dat het een concreet handelingsperspectief voor mkb'ers biedt. Er zijn bijna 30 projecten gestart. Bij WR is het contractonderzoek voor de helft gefinancierd vanuit het mkb. Vragen vanuit het mkb worden daarnaast ook opgepakt binnen 'Society Based Learning', de praktijknetwerken rond de regionale locaties van WR en in de samenwerking met het HBO. Daarnaast biedt de Wageningen Campus ruimte aan vele mkb-ondernemingen.

2.6.3.3 Wetenschapscommunicatie en Wageningen Dialogues

Naast communicatie naar collega-wetenschappers, bedrijven, ngo's en overheden, is WUR ook actief met wetenschapscommunicatie in interactie met de samenleving. Onze organisatie beweegt zich op het snijvlak van de grote maatschappelijke thema's van deze tijd, die de wereld voor grote uitdagingen plaatsen en waarover de meningen sterk verdeeld zijn. WUR wil de dilemma's en trade-offs van verschillende oplossingen zichtbaar en bespreekbaar maken. Via Wageningen Dialogues worden WUR en stakeholders gestimuleerd hierover in gesprek te gaan. Sinds een aantal jaar doet WUR ervaring op met het concept 'Wageningen Dialogues' en wordt de dialoog binnen WUR en met de samenleving al doende gestimuleerd. In 2020 zijn, gezien de coronasituatie, slechts enkele multi stakeholder dialogen georganiseerd en ondersteund, namelijk over Circulaire Toekomst en Natuur Inclusief NL2120. Daarmee zijn organisaties en onderzoekers vanuit verschillende disciplines met elkaar in gesprek gebracht over complexe transitie en maatschappelijke vraagstukken. In 2020 is ook de basis gelegd voor de 'Dialogue Navigator', die onze collega's en studenten helpt om dialogen te gebruiken, te voeren en te faciliteren.

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

- in de speakers corner van Impulse;
- de avonden van Studium Generale
- de Science Café-lezingen in Loburg in Wageningen;
- Kinderuniversiteit;
- MOOCs op edX;
- initiatieven voor een breed publiek, zoals Samen tegen voedselverspilling;
- video's op WURtube.

2.6.3.4 Society Based Education

Bedrijven, overheden en onderzoeksinstituten kunnen worden ondersteund met [Society Based Education](#), waar vragen uit de samenleving verbonden worden 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 2019/2020 ging het om

244 projecten voor mkb'ers, startups, PPS-consortia, overheid en maatschappelijke organisaties. Deze projecten zijn afkomstig van 190 unieke opdrachtgevers. In totaal zijn 1795 BSc- en MSc-studenten en 438 medewerkers (WU en WR) betrokken (zie tabel B2.10 in bijlage 2). Door corona heeft zowel het groepswerk als de interactie met de opdrachtgevers binnen deze vakken online plaatsgevonden.

2.6.3.5 Samenwerking met basis-, voortgezet en groen onderwijs

WUR draagt met behulp van publiek-private samenwerking in belangrijke mate bij aan lessen over voeding en voedsel in het basisonderwijs. Via smaaklessen en EU-schoolfruit worden enorme aantallen leerlingen en docenten in het basisonderwijs bereikt.

Voor het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs ontwikkelden het Wetenschapsknooppunt Wageningen University (WKWU), het steunpunt Smaaklessen & EU-Schoolfruit en Food Valley Netwerk VO-HO, samen met wetenschappers lesmaterialen en activiteiten. Op deze manier draagt WUR bij aan maatschappelijk relevant, uitdagend en aantrekkelijk onderwijs en daarmee ook aan de kwaliteit van de instromende student. In het verslagjaar heeft het Wetenschapsknooppunt 14 lesproducten aangeboden, waardoor circa 1346 docenten en bijna 30.000 kinderen in primair onderwijs kennis hebben gemaakt met thema's en onderzoeken van WUR. Het Steunpunt Smaaklessen en EU-Schoolfruit heeft in 2020 met het lesprogramma Smaaklessen een bereik gehad van 18.800 leerkrachten en 376.000 leerlingen in het basisonderwijs. Met het EU Schoolfruitprogramma zijn 527.600 leerlingen en 24.000 leerkrachten bereikt. Het Food Valley Netwerk VO-HO bereikte 3676 docenten via cursussen, workshops en docent ontwikkelteams met 50 lesproducten. Het Youth Institute daagt middelbare scholieren uit op zoek te gaan naar oplossingen voor een van de grootste uitdagingen waar we in de wereld voor staan: "Hoe voeden we de wereld in 2050 op een eerlijke, duurzame en gezonde manier wanneer de wereldbevolking stijgt naar 10 miljard?". Zij bereikten in 2020 bijna 600 leerlingen in het voortgezet onderwijs, minder dan 2019 als gevolg van corona (zie tabel B2.11 bijlage 2).

WUR neemt bovendien deel aan het samenwerkingsverband voor groen onderwijs, 'De Groene Tafel'. De Groene Tafel bevordert kennisuitwisseling in het groene onderwijssysteem via programma's als Groen Kennisnet en het GroenPact.

2.6.3.6 Cursussen en opleidingen voor professionals

WUR onderstreept het belang van leven lang leren: voor haar eigen studenten en medewerkers en voor professional learners buiten WUR. In de afgelopen jaren is het aanbod vanuit WUR van online en fysieke cursussen en opleidingen meer samenhangend aan de buitenwereld gepresenteerd. WUR organiseert via Wageningen Academy en het Wageningen Centre for Development Innovation (WCDI) cursussen, trainingen en postacademische opleidingen voor professionals in het bedrijfsleven, bij overheid of semioverheid. Zij biedt daarbij haar klanten de meest actuele en relevante 'Wageningse' kennis. Hierbij richt zij zich op zowel de 'young professional' als de 'senior executive' in en rond de Agri & Foodbusiness. Daarnaast biedt WUR via Massive Open Online Courses (MOOC) een gevarieerd aanbod aan opleidingen, ook voor professionals via [edX-Wageningen](#) (zie ook 2.4.2).

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 maatwerkprogramma's (via co-creatie). Wageningen Academy heeft 27 open inschrijvingscursussen verzorgd voor 566 cursisten in 2020. Voor bedrijven zijn er vier maatwerktrajecten ontwikkeld en verzorgd voor 27 cursisten. Het aantal georganiseerde programma's en deelnemers is fors lager dan voorgaande jaren door de coronacrisis. Programma's op locatie hebben hierdoor beperkt plaats kunnen vinden; zo zijn er geen Summer schools geweest in 2020. Het online aanbod is mede door de coronacrisis wel flink gegroeid. In totaal zijn er 27 online/blended programma's uitgevoerd waaraan 335 cursisten hebben deelgenomen. Op executive niveau biedt Wageningen Academy de Executive MBA in Food & Agribusiness aan in samenwerking met TIAS Business School.

Wageningen Centre for Development Innovation (WCDI) biedt een jaarlijks programma van open inschrijvingscursussen aan voor mid-career professionals uit met name Afrika en Azië, de MENA-regio (Midden-, Oost- en Noord Afrika) en in mindere mate ook uit Latijns Amerika, Europa en Noord-

Amerika. De cursussen beslaan de breedte van het kennisdomein van WUR met onderwerpen als Climate Change Adaptation, Fisheries Governance en Rural Entrepreneurship. Cursisten zijn afkomstig uit overheidsinstellingen, kennisinstellingen, ngo's en bedrijfsleven. Soms stromen WCDI-cursisten door naar MSc- of zelfs PhD-trajecten binnen WU. Alumni van WCDI-cursussen halen regelmatig vervolgvactiteiten binnen voor - en samen - met WCDI of andere onderdelen van WUR. Het aantal deelnemers in de 34 WCDI-cursussen in 2020 bedroeg 784. Met een cursusduur van twee tot drie weken verzorgde WCDI hiermee zo'n 5.465 cursusedagen. Naast de Open Access cursussen verzorgt WCDI op verzoek ook nog 'tailor made' trainingsprogramma's, meestal voor overheden en/of ngo's in genoemde regio's. Vanwege corona, zijn er in de eerste helft van 2020 een aantal cursussen afgelast. Voor de zomer is de slag gemaakt om alle cursussen online aan te bieden waardoor het aantal cursisten / beurzen op een gemiddeld niveau is gebleven. Voor uitgestelde cursussen van 2020 wordende de aangemelde cursisten samengevoegd met dezelfde cursus van 2021.

Summer schools in WUR worden georganiseerd door de onderzoeksscholen, Wageningen Academy, ELLS, European Master in Food Studies of door studentorganisaties, te vinden op www.wur.eu/summerschool.

Het jaar 2020 heeft van de WUR-medewerkers, betrokken bij professional learning, een enorme inspanning gevraagd om snel over te gaan op volledig online. Dat is succesvol gedaan, waarbij we veel voordeel hebben gehad van het feit dat we al jaren bezig zijn met online onderwijs. Het verder versterken van een samenhangende propositie van online en fysieke opleidingen en Summer Schools blijft ook in de komende jaren een aandachtspunt. We hebben een goede uitgangspositie met veel online onderwijs en een sterke internationale positionering. Het behouden van die positie vergt doorlopend innovatie en een goede interne afstemming, ook met onderzoek.

2.6.3.7 Wetenschapswinkel

Maatschappelijke organisaties die Wageningse kennis willen benutten kunnen via de Wetenschapswinkel onderzoeksprojecten aanvragen, waarbij studenten en onderzoekers samen met de opdrachtgever werken aan nieuwe oplossingen voor de (lokale/regionale) samenleving. Er is daarbij veel aandacht voor maatschappelijke sensitiviteit van studenten en de gebruikswaarde van de aanbevelingen voor de opdrachtgever. Met deze vormen van 'Learning in Communities' bevordert WUR de dialoog tussen wetenschap en samenleving. De Wetenschapswinkel heeft in 2020 17 projecten afgerond, waarbij 46 WUR-medewerkers, 169 BSc- en MSc-studenten en 62 externe stakeholders zijn betrokken (zie tabel B2.9 in bijlage 2). De Wetenschapswinkel heeft in 2020 8 rapporten, 7 brochures, 3 factsheets, 39 presentaties en 4 dialogen opgeleverd.

2.6.3.8 Wageningen in de regio

WUR werkt mondiaal en is tevens goed ingebed in de eigen regio. We participeren in veel regionale netwerken zoals Foodvalley, Regio FoodValley, KIEMT en de Stadsagenda met de gemeente Wageningen en in andere regio's rond vestigingen zoals in Friesland de DairyCampus of in Zeeland rond onze vestiging in Yerseke. WEcR werkt samen met de universiteiten van Rotterdam, Delft en Leiden in het provinciale programma ACCEZ op circulaire economie. In 2020 zijn de programma's Foodvalley 2030, RegioDeal Foodvalley, OnePlanet en World Food Centre Experience verder uitgebouwd.

2.6.4 Wageningen Campus, Ecosysteem & Facilities

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

2.6.4.1 Campusacquisitie

Het Wageningen Campus ecosysteem heeft de afgelopen jaren een duidelijke vorm en gezicht gekregen. Wageningen Campus wordt op basis hiervan herkend en gewaardeerd. Belangrijke ingrediënten om dit ecosysteem interactief en levendig te houden zijn uitmuntend onderwijs en onderzoek, valorisatieactiviteiten, kwaliteit en talent, ondernemerschap & starters (met onder meer StartHub, StartLife, vestiging van verschillende organisaties & bedrijven), toegankelijke, hoogwaardige onderzoeksfaciliteiten (Shared Research Facilities, zie 2.6.4.3) en local buzz (zie 2.6.4.2).

Interactie binnen het Wageningen Campus ecosysteem (inclusief Business & Science Park Wageningen (BSPW)) resulteert in meer samenwerking tussen de verschillende partijen op en nabij de campus en tot meer economische activiteit in de regio. De samenwerking met de gemeente Ede (World Food Center/Food Innovation District) zal in 2021 verder uitgebouwd worden.

De diverse elementen van het campusecosysteem blijken nu al cruciaal in de locatiekeuze van bedrijven en andere organisaties. In 2020 hebben onder andere de volgende partijen zich gevestigd op Wageningen Campus/BSPW: Kubota, Radicle, InsectoCycle, Vivia Ventures, Greencore. OnePlanet Research heeft een flinke uitbreiding doorgemaakt. Het Plus Ultra II gebouw werd in het voorjaar opgeleverd, waarna diverse organisaties vanuit andere gebouwen op Wageningen Campus hiernaar toe zijn verhuisd. Plus Ultra II biedt tevens plek aan Corporate Value Creation (concernstaf WUR), de verschillende startersactiviteiten van WUR (StartHub, WUR-student challenges), de organisatie StartLife en Technostarter ruimtes. Tevens heeft het bedrijf Upfield besloten een innovatiecentrum op Wageningen Campus te gaan realiseren; in het najaar is reeds gestart met de bouw hiervan.

De coronacrisis heeft in 2020 effect gehad op de acquisitieactiviteiten. Fysiek bezoek aan Wageningen Campus was slechts beperkt mogelijk. Ook hebben diverse organisaties hun plannen met betrekking tot een mogelijke vestiging ten gevolge van deze crisis tijdelijk 'on hold' gezet of zelfs definitief afgeblazen.

2.6.4.2 Wageningen Campus community & local buzz

Impulse is bij uitstek een geschikte locatie voor de fysieke ontmoeting. Tussen januari en 15 maart werden 20 kennisbijeenkomsten en twaalf culturele bijeenkomsten door de campusorganisatie gefaciliteerd. Ten gevolge van de coronapandemie werden noodgedwongen alle fysieke bijeenkomsten na 15 maart geannuleerd. De campusorganisatie neemt actief deel aan de gesprekken over de programmering van het 'Dialogue Centre' – de eerste paal is inmiddels geslagen. Op diverse manieren is getracht om de interactie tussen de diverse campusbewoners levendig te houden. Onder andere is de campus community via vijf e-nieuwsbrieven op de hoogte gehouden van belanghebbende zaken en interessante nieuwsitems. Uit monitoringgegevens blijkt dat deze nieuwsbrief goed gelezen wordt.

In het najaar is een online survey uitgezet onder de campus community. Van de 136 benaderde organisaties zijn 70 ingevulde enquêtes retour ontvangen. De survey heeft onder andere inzicht gegeven over hoe de respondenten op de hoogte blijven van campusontwikkelingen, events en andere campus gerelateerde gebeurtenissen én in hoeverre zij zelf een bijdrage willen leveren. Met deze informatie worden in 2021 bestaande initiatieven aangescherpt en nieuwe activiteiten gestart.

2.6.4.3 Shared Research Facilities

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

Belangrijke aanwinsten in 2020 zijn de 'PacBio Sequel II, een nieuwe 3T MRI, Orbitrap Exploris en de Cyclic Ion Mobility Spectrometer. In 2020 heeft NWO Roadmap investeringssubsidies gehonoreerd voor grootschalige wetenschappelijke infrastructuur bij WUR: UNLOCK en uNMR-NL. In 2021 wordt een groot deel van deze faciliteiten opgebouwd.

Via SRF worden 564 apparaten ontsloten, waarvan 310 ook voor externen toegankelijk. Daarvan is in 87 apparaten vanuit het SRF geïnvesteerd. Van de 564 apparaten zijn er 7 in eigendom van een externe partij (Unilever, MARIN) en 17 buiten WUR geplaatst. De gemiddelde bezetting van het apparaat portfolio van SRF (een deel van het totale apparaat portfolio van WUR) in 2020 was circa 55% en het aantal unieke externe gebruikers bedroeg 43 (zie tabel B2.12 bijlage 2); daarnaast werd de apparatuur ook volop gebruikt in onderzoeksprojecten van WUR voor externe partijen. In 2020 is een [overzicht](#) van alle onderzoeksfaciliteiten binnen WUR gecreëerd. Hierin worden alle faciliteiten in een overzicht gepresenteerd en kunnen deze gemakkelijker gevonden worden.

Vanaf 2020 werkt het SRF-team van WUR nauw samen met Foodvalley NL op het gebied van gedeelde faciliteiten binnen het Foodvalley 2030-programma. Vanuit Foodvalley NL is het facilititeitenteam in de zomer van 2020 versterkt met twee nieuwe collega's, die samen met het WUR SRF-medewerkers één team vormen. Begin 2020 is de RegioDeal Foodvalley subsidie van € 7 mln. toegekend voor investeringen in gedeelde onderzoeksapparatuur in de komende vijf jaar, in dit jaar is met deze subsidie al in diverse apparaten geïnvesteerd. Daarnaast is eind 2020 ook de RegioDeal Foodvalley subsidie gestart voor investeringen in gedeelde pilot faciliteiten. Hiervoor is ook € 7 mln. subsidie beschikbaar. Deze samenwerking wordt verder vormgegeven onder [Shared Facility Finder](#), waar de mogelijkheden voor het vinden en delen van onderzoeksfaciliteiten worden gedeeld binnen het agrifood innovatie ecosysteem.

2.6.4.4 Fysieke aspecten campusontwikkeling

In 2020 was het door het noodgedwongen thuiswerken van de medewerkers van vele organisaties rustiger op de campus qua ontmoeting en interactie maar op het gebied van vastgoed en huisvesting stond de Wageningen Campus zeker niet stil. Hoogtepunten waren de start van de bouw van het Dialogue Centre en het Innovatiecentrum van Upfield, de oplevering van de nieuwe onderzoekskassen fase 1/Red, het bereiken van het hoogste punt van het derde onderwijsgebouw Aurora en de opening van Plus Ultra fase 2 in de zomer. De ontwikkeling van de fysieke campus zit in een tempoversnelling, die ook de komende jaren merkbaar zal blijven.

Op het gebied van verduurzaming is een grote stap gezet met de aanleg van een ring voor de warmte- en koudeopslag (WKO) voor WUR en extra bronnen voor voornoemde gebouwen. Op het gebied van bereikbaarheid is een belangrijke stap gezet door het besluit van Gedeputeerde Staten van de provincie Gelderland over de routekeuze voor een betere bereikbaarheid van Wageningen en het door de betrokken partijen beschikbaar gestelde budget voor aanpassingen aan deze route.

Met de oplevering van Plus Ultra fase 2 en de komst van Upfield is de beschikbare ruimte voor kennisintensieve bedrijvigheid centraal op Wageningen Campus (vrijwel) geheel uitgegeven.

Met het besluit van de gemeenteraad om de uitgangspunten voor het bestemmingsplan van de Born-Oost unaniem vast te stellen, heeft ook de ontwikkeling van Wageningen Campus aan de overzijde van de Mansholtlaan een belangrijke mijlpaal bereikt. In het gebied, waar nu alleen nog NIOO-KNAW en Aeres Hogeschool zijn gehuisvest, is in het nieuwe bestemmingsplan ruimte voor circa 80.000 m² kennisintensieve bedrijvigheid. Vanuit BSPW wordt hard gewerkt aan een kwaliteitsimpuls en de promotie van beschikbare bedrijfshuisvesting en bouwlocaties. Ook voor studentenhuisvesting is extra ruimte gevonden rondom de Wageningen Campus: op de Born-Oost komen volgens de uitgangspunten 250 extra kamers beschikbaar en aan de Bornsesteeg wordt door studentenhuisvester Idealis ruimte gezocht voor 350 extra kamers, grenzend aan de sterflat. Deze en andere plannen moeten het komende jaar hun beslag krijgen.

Het jaar 2021 zal in het teken staan van de oplevering van diverse gebouwen en de start van nieuwe initiatieven. Intussen houden de aanleg van infrastructuur en de versterking van de groene buitenruimte gelijke tred.

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, anderzijds aan het concurrentievermogen van het bedrijfsleven. Zij dragen op deze manier in belangrijke mate bij aan de impact van WUR. Van de uitstromende MSc-studenten vindt 35% een baan in het bedrijfsleven én zakelijke dienstverlening.

In het verslagjaar had WU een netwerk van ruim 56.700 alumni; afgestudeerden en gepromoveerden, verspreid over ongeveer 150 landen. De alumni worden via social media, zoals de LinkedIn community en Wageningen Connect, op de hoogte gehouden van relevante ontwikkelingen binnen WUR en het Wageningse domein. Daarnaast vinden er alumnibijeenkomsten plaats in binnen- en buitenland. Met WUR-Connect bereiken we ruim 9.500 alumni. Alumni betrokkenheid bij WUR is van grote waarde en in het verslagjaar zijn nieuwe ambities geformuleerd om dit gevoel van betrokkenheid verder te versterken, o.a. met het Universiteitsfonds Wageningen. We denken dat er meer kansen liggen om samen met de alumni het onderwijs, onderzoek en de waardecreatie in de maatschappij te versterken. In 2020 is een start gemaakt een hechte community van alumni en 'friends' rondom WUR verder te verankeren binnen de organisatie.

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 additionele 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 WUR een centrale rol speelt. Het samen tot impact komen is ook de centrale oproep in het Strategisch Plan WUR 2019-2022 – Finding Answers Together.

In 2021 worden de gestarte initiatieven in het kader van het Strategisch Plan verder uitgebouwd, zoals het stimuleren van een ondernemende houding bij onze medewerkers, het vergroten van de investeringsmiddelen voor de kennis- en faciliteiten opbouw van WUR en de crossovers tussen Wageningse disciplines. De ambitie is dat het realiseren van impact nog meer verankerd raakt in het DNA van de WUR-studenten en WUR-medewerkers. In 2021 wil WUR ook actiever in gesprek met de buitenwereld over transparantie, wetenschappelijke integriteit en verantwoordelijkheid, zaken die centraal staan in het onderzoek en de samenwerkingen van WUR. Verder zal WUR inzetten op een intensievere binding met alumni en een bredere aanpak van fondsenwerving via het Universiteitsfonds Wageningen en andere grote charitatieve fondsen.

2.7 Medewerkers

De strategische speerpunten die door de raad van bestuur zijn geformuleerd vormen de basis van het HR-beleid van WUR.

De coronapandemie die zich in 2020 manifesteerde, de daaraan verbonden maatregelen en de gevolgen daarvan voor onze medewerkers zijn zeer bepalend geweest voor de wijze waarop aan het HR-beleid in 2020 invulling is en kon worden gegeven. Een van de belangrijkste maatregelen met de meeste gevolgen was het moeten thuiswerken, vaak in combinatie met extra zorgtaken voor kinderen, zieke familieleden etc. Dit terwijl de onderwijs- en onderzoekstaken, eveneens vaak op afstand, door bleven gaan, wat een (te) hoge werkdruk voor velen tot gevolg had. De raad van bestuur heeft getracht deze werkdruk te verlichten door extra mogelijkheden voor verlof te bieden en het zoeken naar maatwerkoplossingen te stimuleren.



Ondanks deze bijzondere situatie is ook hard gewerkt aan de vijf HR-thema's:

- Recruitment Onboarding & Inclusion
- Leiderschap & talentontwikkeling
- Organisatieontwikkeling
- Eigen regie vitale loopbaan & 'happy worklife'
- HR Operational excellence

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

2.7.1 One Wageningen

Vanuit de One Wageningen-gedachte willen we samenwerking en (interne) mobiliteit tussen WR en WU waar mogelijk stimuleren. Dit uit zich onder meer door regelingen te ontwikkelen die op alle WUR-medewerkers van toepassing zijn. Tevens wordt getracht de CAO's van beide entiteiten zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten. Via het HR-beleid stimuleren we de bewustwording van medewerkers dat ook zij, vanuit hun eigen positie, bijdragen aan het totaal van onze organisatie. WUR wil individuele talenten maximaal tot ontplooiing laten komen door ze een uitdagende, inspirerende, internationale en op samenwerking gerichte werkomgeving te bieden. Door middel van de nadere invulling van de vijf HR-thema's geven wij tevens vorm aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

2.7.2 Thema Recruitment, Onboarding & Inclusion

Door een toename aan onderzoeken in het domein van WUR, de aanwas van studenten en de vergrijzing in de organisatie is in 2019 al een aanzet gegeven voor een extra investering, die in 2020 is geëffectueerd door de oprichting van een recruitmentteam. Met dit team zijn we nadrukkelijker aanwezig op de (internationale) arbeidsmarkt en laten we zien wat we als aantrekkelijke werkgever voor talent kunnen betekenen. Dit alles met het doel om divers talent te werven en aan ons te binden. Hiervoor worden specifieke recruitmenttools als bijvoorbeeld Textio gebruikt en worden speciale wervingstechnieken ontwikkeld om online het juiste talent te vinden. Omdat onze huidige personeelssamenstelling een onvoldoende afspiegeling is van de samenleving en ook minder divers dan de studentenpopulatie, wordt specifiek ingezet op meer vrouwen in leidinggevende posities en meer internationale medewerkers. Er is vooral een achterstand van vrouwen in een (wetenschappelijke) leidinggevende positie en internationale medewerkers op leidinggevende posities. Ook is een verschil te zien in de cijfers tussen WU en WR, ten nadele van WR. Om in algemene zin een betere balans te geven, hebben we een aantal interventies gepleegd. Bij de meeste interventies proberen we deze vertalen in een specifieke aanpak voor de kennis eenheid of afdeling.

Bevordering van 'gender balance' vindt plaats door verankering in de top, door cultuurinterventies, HR-interventies en door vrouwen in staat te stellen hun talenten en capaciteiten optimaal te

gebruiken. In 2020 hebben we, naast de reeds lopende initiatieven, actief Benoemings Advies Commissies (BAC's) gecoacht in het neutraal werven en selecteren van met name hoogleraren. Ook is er in 2020 een tweetal oproepen geweest voor het (interne) Aspasiafonds, waarbij vrouwelijke wetenschappers werden uitgenodigd een aanvraag te doen voor een activiteit, training of coaching ter ondersteuning van hun wetenschappelijke carrière.

In juni 2020 heeft de Anti Racist Association (ARA Group) een petitie aangeboden aan de raad van bestuur waarin aandacht werd gevraagd voor het tegengaan van racisme en discriminatie binnen WUR. Vanaf die tijd is een dialoog gestart met de ARA Group om een beter begrip te krijgen van de problematiek van racisme en discriminatie.

In 2020 heeft de Werkgroep Internationalisering onderzoek gedaan naar hoe WUR een inclusieve en diverse organisatie kan zijn die voor internationaal talent een aantrekkelijke werkgever is. De werkgroep heeft op basis daarvan praktische en uitvoerbare adviezen gegeven over hoe recruitmentprocessen aan te passen, taalbeleid te verruimen en streefcijfers voor WUR te op te stellen. Ook wordt gestreefd naar het benoemen van meer internationale medewerkers op managementposities. Gebleken is dat er bij de werving en start van internationale medewerkers aspecten zijn die extra aandacht behoeven, variërend van zaken als huisvesting en aandacht voor culturele verschillen tot werk voor de partners, redenen om 'international community building' en voorzieningen voor internationale medewerkers (vooral) rond Wageningen te organiseren.

Daarnaast is in 2020 de samenwerking gestart met het 'Expat Spouse Initiative' van de Technische Universiteit Eindhoven waarbij WUR een 'dual career center' in Wageningen aanbiedt om ook integratie van partners van internationale medewerkers te bevorderen.

In het kader van 'inclusion' is er ook specifieke aandacht voor het in dienst nemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het kader van de Participatiewet, de Wet Banenafpraak en quotumheffing arbeidsbeperkten. Door de inspanningen van het in 2019 gestarte JOPS zijn we in staat geweest om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en deze ook bestendig werk te bieden.

Specifiek voor 2020 is dat, vanwege de gevolgen van de coronamaatregelen, tevens veel aandacht is uitgegaan naar het intern matchen van talent en werk, ondersteund door het initiatief Matchpoint. Dit is een online platform om medewerkers van WUR, die tijdelijk minder werk hadden, te koppelen aan werkzaamheden elders in de organisatie. Dit werd positief ontvangen door de medewerkers, ook vanwege de energie die het gaf om (tijdelijk) ergens anders werkzaam zijn binnen WUR.

2.7.3 Thema Leiderschap & talentontwikkeling

In 2020 kregen we, door de coronapandemie, ad hoc te maken met een situatie waarin we elkaar niet meer konden ontmoeten en niet meer op locatie konden werken. Met veel inzet, verantwoordelijkheidsbesef en flexibiliteit hebben medewerkers hun werkzaamheden zo goed mogelijk thuis ingericht en voortgezet, zo ook de leidinggevenden. De geplande leiderschapsdialogen in maart en april, om een dialoog te voeren over leiderschap binnen WUR, zijn door corona uitgesteld naar begin 2021. Vanuit HR is de aandacht verlegd naar het ophalen van ervaringen van leidinggevenden en medewerkers ten aanzien van werken en leidinggeven op afstand, onder andere door de inzet van zogenoemde Pulse-metingen. Een doel hiervan was onder andere om een beeld te krijgen van de benodigde ondersteuning. De meerderheid van de respondenten vond dat hun leidinggevende hen goed op de hoogte hield van de ontwikkelingen en het organisatiebeleid rondom corona. Ook voelde het grootste deel van de medewerkers zich goed ondersteund bij de nieuwe manier van werken en ervoeren zij vertrouwen van hun leidinggevenden. In een online webinar in het najaar van 2020 is een grote groep leidinggevenden met elkaar in gesprek gegaan over deze uitkomsten en de uitdagingen, kansen en aandachtspunten in relatie tot het leidinggeven op afstand.

Onze leiderschapsprogramma's Personal Leadership Expedition (PLE), Leadership Development Program (LDP) en Leadership in Science (LIS) hebben we in 2020 volledig online vormgegeven, waarbij de deelnemers hebben gewerkt aan hun leiderschapsontwikkeling door middel van intervisie,

themabijeenkomsten, coaching en strategische opdrachten. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in het vormgeven van een 'Community of Practice' voor leidinggevendenden, een (online) plek waarin onze leidinggevendenden elkaar kunnen ontmoeten maar ook waar zij informatie kunnen vinden die belangrijk is voor hun rol als manager en leider.

Qua talentontwikkeling is in 2020 verder vormgegeven aan de 'succession planning' van verschillende functies, onder andere de functies op het hoger managementniveau. Daarbij is aandacht voor een goede bezetting op de functies, nu en in de toekomst, maar ook voor de ontwikkeling van talenten. De aandacht is tevens uitgegaan naar de veelheid aan talent binnen WUR, onder andere door een start te maken met Resultaat & Ontwikkelingsgesprekken (R&O) nieuwe stijl, waarbij de focus ligt op talent, loopbaan en een vooruitblik. Ook het stimuleren van een continue dialoog ten aanzien van deze onderwerpen heeft onze aandacht, waarbij leidinggevendenden en medewerkers worden ondersteund door tools en workshops.

2.7.4 Thema Organisatieontwikkeling

WUR wil graag de voordelen van het digitaal en op afstand werken borgen voor de toekomst en daarmee is een start gemaakt met een beleid voor op afstand werken, waarbij aandacht is voor vijf succesfactoren:

- sociale cohesie;
- digitale middelen en vaardigheden;
- heldere afspraken;
- vitaal en gezond;
- onkosten en vergoedingen.

In 2020 is reeds geïnvesteerd om mensen te ondersteunen, blijvend intrinsiek te motiveren en tegelijkertijd aandacht te besteden aan de prestatie van WUR als organisatie. Ook is er aandacht voor de cultuuraspecten waar WUR aan werkt: ondernemerschap, teamwork en vertrouwen. In 2021 zal dit beleid, ook in afstemming met het Strategisch Huisvestingsplan, meer vorm krijgen, zodat de medewerkers met plezier en effectiviteit 'on or off campus' kunnen samenwerken.

2.7.5 Thema Eigen regie vitale loopbaan & happy worklife

Vitaliteit/gezondheid/werkgeluk

Doordat we in 2020 in beginsel vanuit huis zijn gaan werken, waarbij vergaderingen en colleges vooral online plaatsvonden, zitten we eveneens veel meer dan we (al) deden. Daarnaast heeft onze thuiswerkplek niet alle faciliteiten zoals we 'op het werk' gewend zijn, spreken we elkaar minder vaak fysiek en missen we de sociale gesprekken; genoeg redenen voor fysieke en mentale klachten.

Vanuit het programma van Vital@work zijn we daarom onze medewerkers extra gaan faciliteren om zo veel mogelijk vitaal en gezond (thuis) te werken. Dit gebeurt via het aanbieden van laagdrempelige faciliteiten en workshops waar kosteloos gebruik van gemaakt kan worden (inmiddels 20 mogelijkheden). Hierin werkt Vital@work onder meer nauw samen met Sportcentrum de Bongerd; zo wordt bijvoorbeeld de PauseXpress sinds 2020 online aangeboden. Dit is een 'no-sweat' actieve werkonderbreking van ongeveer tien minuten die door een docent van het sportcentrum verzorgd wordt. Ook de prikkelsessies 'Breinvriendelijk Werken', verzorgd door psychologen van Skills, zijn veelvuldig gevolgd. Voordeel van de huidige online programma's is dat deze nu ook toegankelijk zijn voor collega's die niet in Wageningen werken en we daardoor een veel groter bereik hebben.

Extra aandacht is besteed aan de mogelijkheid om een afspraak te maken met het bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW). Daarnaast zijn er door externe coaches specifieke workshops 'Balans in tijden van corona' georganiseerd om medewerkers extra te ondersteunen met de uitdagingen die de coronamaatregelen met zich meebrengen, zoals de balans tussen werk en privéleven.

In november was de landelijke week van de werkstress. Vanuit Vital@work is daar aandacht aan besteed door gedurende deze week werkgeluk centraal te stellen door middel van verschillende activiteiten, zoals een fotowedstrijd van de mooiste wandelfoto, een lezing 'Geluk zit in een klein hoekje' en Victor Mids heeft ons meegenomen in zijn wereld waarin niets is wat het lijkt. In het algemeen is deze week door deelnemers met een 7,8 gewaardeerd.

Ziekteverzuim

De afgelopen jaren hebben we een stijgende lijn waargenomen op het gebied van ziekteverzuim. Vanaf april 2020 zien we daarin echter een forse daling. Bedroeg het verzuim van heel WUR in 2019 nog 4,5%, in 2020 zagen we dit dalen naar 3,6%. Er is geen eenduidige verklaring te geven voor dit sterk dalende getal. We gaan ervanuit dat dit zeker te maken heeft met de bijzondere omstandigheden vanwege de coronapandemie, waardoor het mogelijk was flexibeler te werken. Wellicht dat hierdoor ziekmeldingen minder vaak werden gedaan ondanks dat sprake was van ziekte. Dit is niet nader onderzocht. Factoren die een positieve invloed hebben op de verzuimcijfers zullen we voor de toekomst zien te borgen in het te ontwikkelen beleid op het gebied van op afstand werken.

We constateren tegelijkertijd dat de werkdruk, zeker door bepaalde groepen, als (te) hoog ervaren wordt. Dit baart ons zorgen en wij zullen daar zeker aandacht aan besteden.

Sociale zekerheid

Het team Sociale Zekerheid is volop in ontwikkeling. Dit team ondersteunt HR, leidinggevend en medewerkers bij vraagstukken over sociale zekerheid in de breedste zin van het woord. Bekende pijlers zijn daarin kort en langdurend verzuim, werkloosheid en pensioen.

Indien medewerkers de organisatie verlaten en een uitkering toegekend krijgen op basis van de Werkloosheidswet (WW), biedt een interne werkcoach begeleiding aan in de zoektocht naar een andere baan. WUR geeft daarmee invulling aan haar re-integratieverplichtingen als eigenrisicodragers voor de WW. De re-integratieverplichtingen als eigenrisicodragers voor Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en de Ziektewet (ZW) vult WUR in door de inzet van een externe re-integratiecoach. Door de re-integratiebegeleiding in het kader van de WW, WGA en ZW worden de uitkeringslasten voor WUR zoveel mogelijk beperkt.

Het team Sociale Zekerheid gaat zich komend jaar onder meer richten op medewerkers die langdurig arbeidsongeschikt zijn en uitstromen in een WGA-uitkering. Daarvoor zal een breder beleid ontwikkeld worden.

2.7.6 Thema HR Operational excellence

In het kader van het HR Target Operating Model zijn in 2020 een aantal verbetertrajecten uitgevoerd:

- autorisaties, rollen en archiveren;
- medewerkers uit het buitenland (o.a. organisatie van de verloning);
- communicatie & informatie;
- digitale controle, ondertekening en brievenboek;
- kennis vergroten;
- signalen 'MyHR';
- WUR accounts (optimalisatie/voorkoming van dubbele accounts).

Tot slot is in december de pijler 'Scope en professionalisering HR Shared Service Center' gedefinieerd. Met scope wordt bedoeld: alle operationele administratieve HR-processen door de hele HR-keten heen. Hieraan wordt in 2021 concreet invulling gegeven.

2.7.6.1 Medezeggenschap medewerkers

Medewerkers van WU en WR 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 breder draagvlak gecreëerd.

Met de WUR Council is uitvoerig gesproken over de gevolgen van de coronapandemie en de maatregelen als gevolg hiervan, waaronder de aanpassing van de regeling Bindend Studiedadvis. Het voorliggende Strategisch Huisvestingsplan WUR 2020-2025, met speciale aandacht voor het huisvestingsconcept myWURspace, is vanwege de te verwachten effecten van de coronapandemie in de wacht gezet. Belangrijke onderwerpen die op de agenda stonden in het overleg met de raad van bestuur waren de Code Goed Bestuur WUR, het herziene rookbeleid, de evaluatie van het 'Extended Daytime Schedule', de kwaliteitsafspraken 2019-2024, het milieumeerjarenplan 2020-2022 en het initiatiefvoorstel van de WUR Council betreffende de uniformering van regels over het opnemen van sabbatical verlof.

De decentrale ondernemingsraden en hun directies hebben in het verslagjaar 2020 de normale overlegcycli kunnen handhaven. Wel heeft in 2020 als gevolg van corona weinig uitwisseling plaatsgevonden tussen de decentrale ondernemingsraden onderling. Ondanks corona hebben de OR-verkiezingen goed bemande ondernemingsraden opgeleverd en een voltallige afvaardiging naar de COR en, als afgeleide daarvan, de GV. Verder zijn, met de OR-verkiezingen als vliegwiel, organisatie breed belangrijke stappen gezet om de ambities in het kader van Medezeggenschap 2.0 te realiseren. Daarnaast vond periodiek overleg plaats met vertegenwoordigers van de werknemersorganisaties, betrokken bij totstandkoming van de CAO's, in het Personeelsoverleg stichting Wageningen Research (POWR) en het Overlegorgaan Personeelsaangelegenheden van Wageningen University (OPWU). In het POWR en OPWU zijn de belangrijkste onderwerpen van overleg in 2020 de gevolgen van corona, zoals (verplicht) thuiswerk, werkdruk en werkplek(ken) geweest. In het OPWU is mede in dit kader ook overlegd over aanwending van de decentrale arbeidsvoorwaardengelden.

In het kader van MVO is het belangrijk dat passende arbeidsvoorwaarden worden geboden en in een gezonde en veilige omgeving wordt gewerkt. Daarbij dient ook de wetenschappelijke integriteit te zijn gewaarborgd en de menselijke waardigheden te worden beschermd. Hierna wordt nader ingegaan op de wijze waarop deze zaken binnen WUR zijn geborgd.

2.7.6.2 Arbeidsvoorwaarden

WUR kent twee CAO's: de CAO Nederlandse Universiteiten (CAO NU) en de CAO stichting Wageningen Research. De huidige CAO NU loopt van 1 januari 2020 tot 1 januari 2021, waarbij een loonsverhoging is afgesproken van 3% per 1 juni 2020. Daarnaast hebben alle medewerkers die op die datum in dienst waren een eenmalige uitkering ontvangen van € 750 (bij een fulltime dienstverband).

In juli 2019 is een akkoord gesloten over een nieuwe CAO stichting Wageningen Research met een looptijd van 1 april 2019 tot 1 april 2021. Hierin is een salarisverhoging afgesproken per 1 juli 2019 van 2,5% en per 1 juli 2020 nog eens 2,5%.

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

2.7.6.3 Risico-inventarisatie en -evaluatie

Risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's) worden uitgevoerd door Arbodeskundigen en geven inzicht in de mogelijke risico's van bepaalde werkzaamheden voor de gezondheid van de medewerker. Dit inzicht is noodzakelijk 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 en zal betrokkene andere werkzaamheden verrichten. Daarnaast heeft WUR beleid ontwikkeld voor Periodiek Arbeids Gezondheidskundig 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

Vanwege de coronapandemie zijn reizen in 2020 tot het minimum beperkt en zijn de instructies van de Rijksoverheid gevolgd.

2.7.6.4 Integriteit

De samenleving moet ervan op aankunnen dat resultaten van het werk binnen WUR onafhankelijk en integer tot stand komen en worden gepubliceerd. WUR hanteert daarom een aantal uitgangspunten in de vorm van codes, reglementen en afspraken om de integriteit van de medewerkers en die van de organisatie te waarborgen. Deze documenten zijn terug te vinden als [downloads](#) op de website.

Dit zijn:

- De Integriteitscode Wageningen University & Research. Deze is onverkort geldig voor alle (gast)medewerkers van WU en WR.
- De Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit van de VSNU. Deze is onverkort geldig voor alle wetenschapsbeoefenaren binnen WUR.
- De Corporate Governance Code Wageningen University & Research. Deze code beschrijft de principes van goed bestuur. Deze code is in 2020 vervangen door de Code goed bestuur universiteiten – zoals toegepast op WUR.
- 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 WUR als voor potentiële opdrachtgevers belangrijk inzicht te hebben in nevenwerkzaamheden, teneinde mogelijke belangenverstrengeling te voorkomen. De goedgekeurde nevenwerkzaamheden zijn zichtbaar via 'we@wur'.
- De Klokkenluidersregeling. Deze regeling beschrijft hoe te handelen bij een vermoeden van een misstand binnen WUR.
- 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 WUR en is van toepassing op alle verwerkingen binnen WUR.
- Het Reglement Cameratoezicht. Dit reglement geeft een beschrijving van de verantwoordelijkheden en procedures voor het cameratoezicht binnen WUR.
- De anti-corruptiecode Wageningen University & Research.

Medewerkers verklaren door ondertekening van hun arbeidsovereenkomst bekend te zijn met deze uitgangspunten uit de integriteitscode, gedragscode wetenschapsbeoefening, het netwerkreglement en de regeling nevenwerkzaamheden en hiernaar te zullen handelen.

Vanuit diverse regelingen, diverse klachtenmogelijkheden en diverse daartoe benoemde functionarissen (zoals vertrouwenspersonen) en commissies (zoals commissie wetenschappelijke integriteit), biedt WUR hulp en begeleiding bij de aanpak van ongewenst gedrag. Onder aanvoering van de Regiegroep Integriteit wordt actief gewerkt aan bewustwording t.a.v. integriteit, van medewerkers en leidinggevenden. Hiertoe wordt actief gecommuniceerd en zijn diverse activiteiten ondernomen zoals het actief aanbieden van integriteitsworkshops, het delen van integriteitsdilemma's en aandacht voor integriteit in management development programma's.

2.7.6.5 Beroep en bezwaar

Bescherming van medewerkers tegen mogelijk laakbare beslissingen of gedragingen is met diverse klachten- en bezwaarregelingen binnen WUR gewaarborgd. Onderstaand volgt een overzicht van het aantal in 2020 ingediende of behandelde klachten per procedure.

Wageningen University & Research

Bij de Commissie Wetenschappelijke Integriteit van Wageningen University & Research (CWI) zijn in het verslagjaar 2020 geen nieuwe klachten ingediend.

De vertrouwenspersonen wetenschappelijk integriteit zijn in 2020 zes keer benaderd.

In 2020 zijn er geen klachten ingediend op grond van de Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen.

Wageningen University

Door de Commissie van Advies voor de Bezwaarschriften Wageningen University (AWB hoofdstuk 6 en 7, CAO-NU) zijn in 2020 twee lopende bezwaarprocedures uit 2019 behandeld, waarbij in één bezwaar geadviseerd is het bezwaar niet ontvankelijk te verklaren, terwijl ten aanzien van het andere bezwaar het advies is uitgebracht om dit bezwaar ongegrond te verklaren.

Daarnaast is in 2020 één klacht ingediend bij Geschillencommissie van Wageningen University. De commissie heeft geadviseerd deze klacht ongegrond te verklaren.

Stichting Wageningen Research

Op grond van de Klachtenregeling Individueel Klachtrecht stichting Wageningen Research is bij de betreffende klachtencommissie in 2020 geen klacht ingediend.

2.8 Bedrijfsvoering

2.8.1 Bescherming persoonsgegevens (privacy)

De hack bij de universiteit Maastricht (december 2019) leert dat een goed gepositioneerde en robuuste security- en privacy organisatie een belangrijke voorwaarde is voor WUR om een veilige digitale en leer- en werkomgeving te creëren. Ook het coronatijdperk, waarin WUR zich sedert maart 2020 bevindt, stelt stevige uitdagingen aan de continuïteit en integriteit van het primaire proces van onderwijs en onderzoek. Het plotselinge thuiswerken tot norm verheffen en digitaal onderwijs geven trekt een zware wissel op de organisatie, met als gevolg dat er bestuurlijk pragmatische afwegingen te maken zijn, zoals bijvoorbeeld de inzet van online proctoring, waar verderop ingegaan zal worden.

Het jaar 2020 was ook bijzonder vanwege de beslissing van het Europees Hof van Justitie om het Privacy Shield ongeldig te verklaren in de zaak Schrems II. Het Privacy Shield voorzag in een adequaat beschermingsniveau voor doorgifte van persoonsgegevens tussen de EER en de VS. Van de ene op de andere dag was dit beschermingsniveau er niet meer en dit betekende voor de privacybescherming bij WUR allereerst dat alle doorgiftes (via leveranciers van applicaties) naar de VS in kaart moesten worden gebracht, waarna deze werden voorzien van andere wettelijke kaders om aan het beschermingsniveau te voldoen. Een voorbeeld is dat WU voor 'remote proctoring' (het online examen doen) gebruik maakt van een Amerikaanse leverancier, waarmee over een eerder afgesloten verwerkersovereenkomst diende te worden heronderhandeld.

Er is vanwege corona veel deining ontstaan over remote proctoring. Het opnemen van verplichte 'room scans' bij de kandidaten tijdens het tentamen, om fraudegevallen tegen te gaan, roept veel vragen op over privacy bij studenten, maar ook bij de autoriteit persoonsgegevens (AP) en OCW. WU heeft al vele jaren ervaring met drie online masteropleidingen en deze privacyvragen heeft WU goed weten te beantwoorden. Verder zijn er geen privacyproblemen geconstateerd in de 'data protection impact assessment' op remote proctoring.

Het privacyteam binnen WUR heeft het afgelopen jaar ingezet op het vormgeven van de governance en de samenwerking met security en data management, onder andere in de vorm van structureel overleg tussen de verschillende betrokken afdelingen. Daarbij wordt de scheidslijn tussen beleid/advies enerzijds en toezicht anderzijds binnen WUR steeds nadrukkelijker gehandhaafd.

Het privacyteam van WUR zoekt in toenemende mate afstemming met andere instellingen. Niet alleen via SURF, maar ook via FG-overleg (functionarissen gegevensbescherming) en 'corporate privacy officers' overleg tussen functionarissen van de verschillende universiteiten. Met organisaties waar sprake is van structurele doorgifte van persoonsgegevens worden nieuwe afspraken gemaakt over privacy en security en bestaande afspraken gemoderniseerd.

In 2020 zijn 10 datalekken bij de FG gemeld. Daarvan zijn 7 meldingen naar de Autoriteit Persoonsgegevens doorgezet, waarvan er naderhand 1 is ingetrokken omdat deze melding achteraf niet kwalificeerde als een datalek.

2.8.2 Sturing op informatievoorziening en ICT-ontwikkelingen

De sturing op de Informatievoorziening binnen de WUR gebeurt beleidsmatig en op strategisch niveau door de Architecture Board, voorgezeten door een lid van de raad van bestuur. De Architecture Board bestaat verder uit de directeur Informatiemanagement (tevens secretaris), de concerndirecteur F&C, de algemeen directeur Facilitair Bedrijf en de domeineigenaren van de 'Domein Regie Teams' (DRT's): de directeur ESA (domein Onderwijs), de directeur FB-IT (domein IT), de Dean of Research (domein Onderzoek) en de verantwoordelijke voor het domein Bedrijfsvoering.

De Architecture Board is in 2020 zes keer bij elkaar geweest en heeft op de agenda:

- beleid en strategie van de Informatievoorziening;
- domein-overschrijdende (architectuur) thema's;
- WUR-brede en domein overschrijdende risico's;
- de voortgang in de domeinen en de aanhaking daarvan op het WUR Strategisch Plan.

Deze opzet heeft zich in 2020 verder verbreed, waarbij nu ook de DRT Research is gestart en de ontwikkeling van het DRT Bedrijfsvoering is voortgezet en kracht bijgezet met de benoeming van een 'dedicated' domeineigenaar. Juist in dit laatste domein heeft WUR de ambitie om de processen de komende jaren een aantal grote stappen om een meer gebruiksvriendelijker en efficiënter proces- en applicatie landschap neer te zetten.

Nu al wordt in het domein 'Bedrijfsvoering' gewerkt aan wordt één WUR Dashboard. Het dashboard geeft het management van de kenniseenheden en onderwijs in één oogopslag een overzicht van hoe ze ervoor staan op de gebieden Financiën, Acquisitie, Uitvoering en HR.

In plaats van 1 op 1 vervanging is met betrekking tot het WUR projectmanagementsysteem (MyProjects) bepaald dat verdere vervanging wordt meegenomen in het bredere traject binnen bedrijfsvoering, waarbij juist ook gekeken wordt naar integratie met Finance en HR processen. In 2020 is ook het Customer Relationship Management (CRM) in combinatie met het Uniform Project Dossier (UDP) uitgerold bij WEcR en WFSR; de overige instituten van WR volgen in 2021. Dit is wederom een stap naar meer eenduidige en geïntegreerde processen die passen in de OneWageningen gedachte.

Voor de realisatie van het traject Webwinkel WUR Evenementen en Producten is het 'Proof of Concept' (PoC) afgerond voor het onderdeel Evenementen een generieke inrichting van een webwinkel is gerealiseerd waarbij alle business units met concrete producten kunnen aansluiten.

Het jaar 2020 was door corona een bijzonder jaar, wat bepaalde online bewegingen sterk heeft gestimuleerd. Het geven van online onderwijs en examinering heeft een sterke impuls gekregen in het **domein Onderwijs** (zie hoofdstuk 2.4.2).

In het **domein IT** zijn onder druk van de coronacrisis in een enorm tempo de mogelijkheden voor digitale samenwerking en thuiswerken verder opgezet en uitgebreid. Microsoft Teams is beschikbaar gesteld aan alle medewerkers en studenten van WUR. De voorbereiding voor het ondersteunen van 'blended' vergaderen met nieuwe of aangepaste video conference systemen is in 2020 verder vormgegeven en zal naar verwachting medio 2021 haar beslag krijgen. De Servicedesk IT, inclusief het Servicepoint IT op de Campus, is met al deze versnellingen behoorlijk druk geweest en heeft daardoor te maken gehad met behoorlijke pieken in de vraag. Door snelle procesaanpassingen en interne verschuivingen hebben zij echter het service niveau zeer goed kunnen handhaven. In de stijgende waarderingscijfers vanuit de organisatie blijkt veel begrip en vooral waardering voor deze prestatie. Een net even te lange wachttijd leid eerder tot een collegiaal praatje en daarmee verhoging van wederzijds begrip.

Met het cybersecurity incident bij de Universiteit Maastricht eind 2019 is het besef bij alle universiteiten en de politiek gegroeid dat een impuls op informatiebeveiliging noodzakelijk is. Naast het lopende informatiebeveiligingsplan is hier in 2020 aan gewerkt (zie 2.9.2.3). Aandacht voor het veilig gebruik van data door medewerkers en studenten is via verschillende campagnes gestimuleerd. Het classificeren van data is met workshops inzichtelijk gemaakt en besproken. De technische

monitoring van systemen en het invoeren van multi factorauthenticatie op MS Office 365 voor medewerkers is gerealiseerd en zal voor studenten in 2021 worden afgerond.

In het Onderzoeksdomein wordt meer geïnvesteerd in de ondersteuning van softwareontwikkeling en datamanagement voor onderzoek. In het kader van 'Research Data Management' (RDM) is onderzocht wat het systeem YODA/IRODS kan betekenen door het uitvoeren van pilots. Dit initiatief valt onder een SURF-samenwerkingsverband waar diverse universiteiten aan deelnemen. Daarnaast is er mankracht in de vorm van research engineers beschikbaar om onderzoekers beter te kunnen ondersteunen in hun onderzoek, in combinatie met informatievoorziening. Eind 2020 is een project gestart dat als eerste een IT-architectuur oplevert voor WUR-instituten met laboratoria in het algemeen en WFSR in het bijzonder. Daarnaast zal een roadmap opgeleverd worden om stapsgewijs vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie te migreren.

Het grootste project in het Onderzoeksdomein is de selectie van een nieuw promovendi informatiesysteem: Hora Finita. Eind 2021 is de verwachting dat deze SaaS-oplossing het huidige PROMIS-zelfbouwsysteem kan vervangen.

2.8.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In 2020 werd flink gegraven op de campus in Wageningen voor de aanleg van een ringleiding voor Warmte-Koudeopslag (WKO), zodat meer gebouwen kunnen worden aangesloten op de WKO-installatie. Ook werd het aantal zonnepanelen uitgebreid; op gebouwen en terreinen wekken inmiddels meer dan 10.000 panelen duurzame energie op. Duurzame energie en energiebesparing blijven belangrijk thema's. In 2020 werd ook verder gewerkt aan biodiversiteit, circulariteit en mobiliteit.

Begin 2020 werd de visie op de circulaire economie gelanceerd, waarmee WUR een transitie gaat maken van een afvalbeleid naar een circulair economiebeleid. Vanuit de Mobiliteitsvisie 2030 werd het reisbeleid voor dienstreizen binnen Europa aangescherpt. Voor bestemmingen die binnen 8 uur te bereiken zijn met de trein wordt het openbaar vervoer voorgeschreven. Voor deze aanpak werd de Sustainable Business Travel Award door de Dutch Association for Travel Management aan WUR toegekend. Voor de zakelijke autokilometers is in 2020 een contract afgesloten voor 'Mobility as a Service' (MaaS). De afspraak is dat de dienstverlener ervoor zorgt dat alle zakelijke autokilometers binnen twee jaar volledig elektrisch zijn en dat medewerkers worden verleid om in plaats van met de auto, vaker met het openbaar vervoer of op de fiets te gaan.

Steeds meer medewerkers en studenten weten de weg naar de campus als Living Lab te vinden. Voorbeelden zijn de hackaton 'The future of Food & Beverage @WUR', waarin studenten en medewerkers de kans kregen hun ideeën voor een gezonder en duurzamer cateringaanbod uit te werken en WUR-onderzoekers en studenten konden hun groenvisie formuleren voor Wageningen Campus. Naast het bevorderen van vitaliteit is ook diversiteit een MVO-thema. WUR wil een inclusieve organisatie zijn. In 2020 ging het team 'Job Participation Support' (JOPS) van start. Dit team zet zich in om medewerkers met een functiebeperking in dienst te nemen. Inmiddels hebben ongeveer zestig participatiemedewerkers een werkplek gevonden binnen WUR.

Tijdens de coronacrisis bleef MVO onverminderd onze aandacht behouden. Voor enkele thema's vergde corona extra inspanning, er was extra zorg voor welzijn en veiligheid. Door de coronamaatregelen moesten veel medewerkers en studenten thuis werken of studeren in plaats van op locatie. Voor de activiteiten die op locatie door moesten gaan werden extra veiligheidsmaatregelen getroffen. Bij het onderwijs was er zorg om de werkdruk van docenten en onderwijsondersteuners en de mentale gezondheid van studenten. De crisis zorgde ook voor een andere kijk op thema's als mobiliteit en gebouwgebruik. In sneltreinvaart spijkerden we onze online vaardigheden bij en kwamen er online meetings in plaats van fysieke ontmoetingen. Binnenlandse reiskilometers daalden sterk terwijl internationale dienstreizen vrijwel stil kwamen te liggen. De broeikasgasemissies, gerelateerd aan mobiliteit, waren daardoor in 2020 fors lager.

In december 2020 werd WU opnieuw uitgeroepen tot de meest duurzame universiteit ter wereld in de [UI GreenMetric ranking](#). In 2020 behaalde WU de derde plek bij [SustainaBul](#), de jaarlijks door studenten georganiseerde ranking onder Nederlandse onderwijsinstellingen.

In onze MVO-agenda geven we aan welke maatschappelijke thema's de komende jaren extra aandacht krijgen. De MVO-agenda omvat duurzaamheid op sociaal, milieu en economische gebied. Bijgedragen wordt aan de doelen van het [Strategisch Plan 2019-2022](#), waarbij zo veel mogelijk wordt aangesloten bij de Change Performance Indicators (CPI's). De thema's van de MVO-agenda zijn opgenomen in tabel 2.9. Meer over de MVO-agenda van WUR is te vinden op onze [website](#) en in het [Duurzaamheidsverslag 2020](#).

Tabel 2.9 De maatschappelijke thema's van de MVO-agenda

MVO thema en ambitie	In dit jaarverslag
<p>1. Onderzoek en onderwijs om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke uitdagingen</p> <p>Een bijdrage leveren aan de wereldwijde maatschappelijke uitdagingen (bijv. thema's zoals voedselzekerheid, veiligheid, gezondheid, leefbare steden)</p>	Onderwijs (2.4); Onderzoek (2.5); Waardecreatie (2.6); Missie en ambitie (2.3.1.)
<p>2. Kennis delen en verspreiden</p> <p>Het vergroten van de maatschappelijke impact van onderzoek door opgedane kennis intern en extern over te dragen, o.a. door menging in publiek debat.</p>	Kennis delen (2.6.3)
<p>3. Innovatief en uitdagend onderzoek en onderwijs</p> <p>Onderzoeksprojecten en onderwijs stimuleren door nieuwe thema's aan te snijden met een positief maatschappelijk en/of milieu-impact voor ogen. Door nieuwe thema's te onderzoeken creëren we additionele impact.</p>	Onderwijs (2.4): Profiel en beleid; Highlights
<p>4. Vitaliteit</p> <p>Optimale arbeidsomstandigheden garanderen. De mentale en fysieke gezondheid van werknemers en studenten wordt beschermd en het welzijn van onze medewerkers en studenten wordt zoveel mogelijk bevorderd.</p>	Vitaliteit (2.7.5)
<p>5. Ethisch verantwoord onderzoek</p> <p>Transparant en integer communiceren over onderzoeksprocessen en bevindingen. Verantwoord gebruik van onderzoeksmiddelen (zoals proefdieren, pesticiden en ggo's).</p>	Maatschappelijk verantwoord ondernemen (2.7.6.4); Wetenschappelijk integriteit
<p>6. Klimaat-adaptieve omgeving</p> <p>Onze eigen gebouwen en omgeving klimaat-adaptief maken, o.a. door eigen innovaties uit te rollen (bijv. gezonde gebouwen, groene daken, wadi's, behoud van biodiversiteit).</p>	Veiligheid & Milieu (2.8.4)
<p>7. Ondernemerschap en toegepast onderzoek</p> <p>Kennis omzetten in innovaties en wetenschappelijke doorbraken snel vertalen naar de praktijk en het onderwijs. Daarbij studenten stimuleren om ondernemerschap te tonen en bijvoorbeeld (eigen) onderzoek te vertalen naar de praktijk (bijv. door middel van spin-offs).</p>	Waardecreatie (2.6): Ondernemen met kennis
<p>8. Afval en circulariteit</p> <p>Het minimaliseren van de aanwending van nieuwe grondstoffen en het reduceren van restafval. Door hergebruik te optimaliseren en het kiezen voor recyclebare producten, het gescheiden inzamelen van afvalstromen en het tegengaan van voedselverspilling.</p>	Veiligheid & Milieu (2.8.4)
<p>9. Verantwoorde samenwerking</p> <p>Samenwerken met nationale en internationale partners om onze doelen (onderzoek voor en naar de samenleving) te bereiken. Een samenhangend beleid voeren met betrekking tot de politiek (lokaal, nationaal en EU), de samenleving, het bedrijfsleven en ngo's.</p>	Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners (2.6.1)
<p>10. Impactvolle partnerschappen</p> <p>Samenwerkingsverbanden met o.a. het bedrijfsleven en overheidsinstanties voor het vergroten van de positieve impact in onderzoek en onderwijs.</p>	Waardecreatie (2.6): Ondernemen met kennis
<p>11. Verantwoord economisch beleid</p> <p>Publieke middelen verantwoord inzetten en hier transparant over communiceren. Duurzame inkomsten uit onderzoek en onderwijs om (nieuwe) strategische doelen te kunnen bereiken.</p>	Economische prestatie-indicatoren (2.10)
<p>12. Duurzame energie</p> <p>Bijdragen aan de energietransitie door het verduurzamen en zelf opwekken van energie en reductie in energieverbruik realiseren in eigen gebouwen en op eigen terrein.</p>	Veiligheid & Milieu (2.8.4)
<p>13. Ketenvaardigheid</p> <p>Het stimuleren van duurzaamheid in de keten door de lokale inkoop te maximaliseren en sociale en milieueisen te stellen aan leveranciers (zowel ten aanzien van bedrijfsvoering als producten en diensten).</p>	Inkoop en ketenvaardigheid (2.8. 5)
<p>14. Ontwikkeling en training</p> <p>Investeren in de ontwikkeling van medewerkers door het actief aanbieden van professionele trainings- en opleidingsprogramma's. Het faciliteren van een prettige werkomgeving waarin ieders talent optimaal wordt benut en ontwikkeld.</p>	Talentontwikkeling (2.7.3)
<p>15. Diversiteit in personeel en studenten</p> <p>Het realiseren van een inclusieve werkomgeving met gelijke kansen voor iedere medewerker en student. Aandacht voor talent en een goede afspiegeling van de samenleving.</p>	Inclusiviteit (2.7.2)
<p>16. Duurzame mobiliteit</p> <p>Het verduurzamen van de mobiliteitskeuzes van medewerkers en studenten en hiermee de uitstoot van CO₂eq te verminderen.</p>	Veiligheid en Milieu (2.8.4)
<p>17. Flexibele leerpaden</p> <p>Ruimte bieden aan studenten om zelf invulling te geven aan hun opleiding door o.a. voldoende ruimte voor keuzevakken, buitenlandervaringen en innovatief studiemateriaal.</p>	Onderwijs (2.4): Profiel en beleid.

2.8.4 Veiligheid en Milieu

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

2.8.4.1 Veiligheid

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

Het arbeidsomstandighedenbeleid, oftewel het Arbobeleid, van WUR en de praktische invulling daarvan, is verwoord in diverse themagebonden beleidsdocumenten, voor zover mogelijk gebaseerd op de arbocatalogi van de VSNU. Deze gelden zowel voor WU als voor WR. Er zijn arbocatalogi (en vertaalslagen daarvan) over de onderwerpen Bedrijfshulpverlening, Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E), Gevaarlijke Stoffen, Voorlichting, Onderricht en Toezicht (VO&T) en Klachten over Armen, Nek en Schouders (KANS).



Elk organisatieonderdeel is verantwoordelijk voor het in bezit hebben van een actuele RI&E voor al haar werkplekken en werkzaamheden en het uitvoeren van verdiepende RI&E's. In het kader van Voorlichting, Onderricht en Training (VO&T) zijn de afgelopen jaren diverse 'e-learning' modules gemaakt over veilig werken voor studenten en medewerkers. In de loop van 2021 zal een WUR-brede e-learning over Biosafety beschikbaar komen. Voor Bouw- en Huisvestingmanagement zijn protocollen en hulpmiddelen ontwikkeld om de aandacht voor veiligheid en gezondheid tijdens het bouwproces en in de gebruiksfase vroegtijdig te borgen en te beheersen.

Veel aandacht ging uit naar een nieuw maatschappelijk en arbeidsrisico, corona. Per gebouw zijn protocollen en maatregelen ontwikkeld om invulling te geven aan de adviezen van het RIVM en de regels van de Rijksoverheid. Als gevolg van deze maatregelen is thuiswerken enorm toegenomen. Thuiswerkers worden ondersteund met gerichte voorlichting, het beschikbaar stellen van middelen, werkplekonderzoek en ondersteuning door leidinggevenden.

2.8.4.2 Milieu

Het [Duurzaamheidsverslag 2020](#) gaat in detail in op beleid, activiteiten en resultaten op gebied van milieu, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. In dit jaarverslag wordt in hoofdlijnen gerapporteerd over de in 2020 gerealiseerde doelen voor de vier milieuthema's uit de MVO-agenda (zie paragraaf 2.3.3): Klimaatadaptieve omgeving, Afval en circulariteit, Energie en mobiliteit. Ook de CO₂ footprint wordt toegelicht. Tabel 2.10 vat de resultaten van 2020 samen.

Tabel 2.10 Samenvatting van de milieuresultaten van de bedrijfsvoering

Onderdeel/onderwerp	Doel	Gerealiseerd in 2020
Klimaat adaptieve omgeving	Klimaat adaptief maken eigen gebouwen en omgeving: percentage oppervlakte geschikt voor waterabsorptie	Wageningen Campus: 69%
Afval en circulariteit	Reductie t.o.v. 2014	Toename van 45%
	Percentage afvalscheiding	73%
Energie	2,0% reductie per jaar	-6,5%
	Duurzame inkoop elektriciteit	100% ^{a)}
	Opwekking windenergie	71,2 miljoen kWh ^{b)}
Mobiliteit	2,0% reductie CO ₂ -emissie transport per jaar	-57%
	Aandeel vervoer in CO ₂ footprint	27%
CO ₂ footprint	Emissie: reductie t.o.v. 2010	63%
	Compensatie footprint ^{c)} : stijging t.o.v. 2010	73%

^{a)} Inkoop van windenergie met Garanties van Oorsprong, geregistreerd bij CertiQ.

^{b)} Dit is 136% van het elektraverbruik van de WUR.

^{c)} Berekening van de CO₂-emissie die is voorkomen door het opwekken van duurzame energie.

Klimaatadaptieve omgeving

Het onderwerp Klimaatadaptieve omgeving wordt vooral door studenten belangrijk gevonden en is als nieuw thema aan de MVO-agenda toegevoegd. Door de situatie met corona is de in 2020 geplande risicoanalyse uitgesteld. Deze risicoanalyse zal in de vorm van een stresstest de mogelijke effecten van klimaatverandering op Wageningen Campus in kaart brengen. Daarna kan worden vastgesteld waar WUR zich op moet richten, bijvoorbeeld extra wateropvang of de aanplant van bomen, om risico's te minimaliseren. Tenslotte volgt het formuleren van een set van bij dit onderwerp passende Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) en bijbehorende doelen. Tot deze set van KPI's beschikbaar is maken we gebruik van de KPI's die onderdeel uitmaken van de benchmark GreenMetric.

In 2020 is in totaal 69% van het oppervlak van Wageningen Campus geschikt voor waterabsorptie:

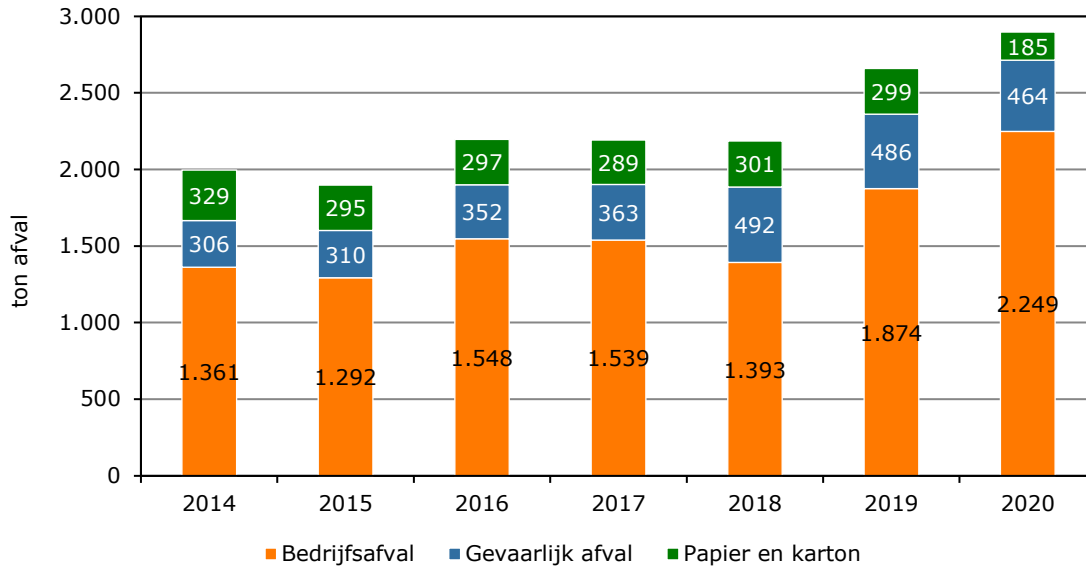
- 4% van de oppervlakte heeft een bos- of bosachtige vegetatie;
- 27% van de oppervlakte heeft een aangeplante vegetatie;
- 38% van de oppervlakte (exclusief bosachtige en aangeplante vegetatie) is geschikt voor waterabsorptie.

Afval en circulariteit

In 2020 heeft WUR de [visie op circulariteit](#) vastgesteld. Deze visie markeert de overgang van een afvalbeleid naar een circulair economiebeleid. In lijn met het circulaire economiebeleid van de Nederlandse overheid wil WUR het gebruik van (abiotische) grondstoffen vóór 2030 halveren ten opzichte van 2014. Daarmee zal niet alleen het grondstoffengebruik van WUR, maar ook de hoeveelheid afval verminderen. Ook heeft dit gevolgen voor de inkoop: voor nieuwe contracten met leveranciers zullen, waar mogelijk, circulariteitsstrategieën ingezet worden. De eerste stappen zijn in 2020 gezet. Met een aantal leveranciers is een samenwerkingsovereenkomst ondertekend voor het gebruik van kringlooppapier. Gebruikte papierproducten van WUR worden als grondstof gebruikt voor nieuwe sanitaire papierproducten.

De drie hoofdstromen van afval binnen WUR zijn bedrijfsafval, papier en gevaarlijk afval. Inmiddels is van nagenoeg alle locaties in Nederland bekend hoeveel afval er van welke afvalstroom is afgevoerd en hoe dit is verwerkt. In 2020 is de totale afvalstroom toegenomen met 238 ton, ofwel 9% (zie figuur 2.7). Het afvalscheidingspercentage bedroeg 73%. Er is in 2020 duidelijk sprake van een

corona-effect, maar tegenover deze daling in afvalproductie staat een stijging, veroorzaakt door de fusie van RIKILT met het Laboratorium voor Voeder- en Voedselveiligheid van de NVWA tot het nieuwe instituut WFSR (+131 ton) en een aantal veldproeven waarvan de oogst niet geschikt was voor (dierlijke) consumptie (+500 ton). In november is op Wageningen Campus gestart met de inzameling van blikjes en kartonnen drinkverpakkingen. Het effect hiervan op het afvalscheidingspercentage zal in 2021 duidelijk worden.



Figuur 2.7 Hoeveelheid geproduceerd afval in tonnen, 2014-2020

Energie

In 2020 is het aantal zonnepanelen op gebouwen van Wageningen Campus en op daken en velden van locaties in Lelystad uitgebreid. Ook ging Wageningen Campus in het najaar op de schop voor de aanleg van een ringleiding voor warmte-koudeopslag (WKO). Op deze WKO-ring worden in de komende jaren meer campusgebouwen aangesloten, waardoor het gasverbruik drastisch zal verminderen. De werkzaamheden aan de ringleiding konden in relatieve rust worden uitgevoerd. Na het uitbreken van de coronapandemie werkten veel medewerkers vooral thuis en werd onderwijs voor een groot deel buiten de campus georganiseerd. Tijdens de eerste lockdown had dit een spectaculair effect op het energieverbruik van de gebouwen. In de zomer en tijdens de tweede lockdown ging het energieverbruik juist weer omhoog door het maximaliseren van de ventilatie in de gebouwen vanwege corona.

WUR heeft zich gecommitteerd aan het convenant Meerjarenspraak 3 (MJA3) van universiteiten voor energie-efficiëntie. Doelstellingen van de MJA3-afspraken zijn het toepassen van duurzame energie en het bereiken van 30% betere energie-efficiëntie. Hoe we dit willen bereiken is beschreven in de [EnergieVisie 2030](#). Kern van deze visie is het realiseren van verdere energiebesparing met minimaal 2% per jaar en het vergroten van het aandeel duurzame energie. In 2020 nam het energieverbruik van de gebouwen, die vallen onder de MJA3, met 5,7% af ten opzichte van 2019. Gecorrigeerd voor klimaatinvloed was de besparing 6,5%. Hiermee wordt voldaan aan de jaardoelstelling van 2%. Tabel 2.11 laat zien dat ten opzichte van 2005 - het beginjaar van de MJA3 - het gebruik van aardgas (-54%) en elektriciteit (-17%) is gedaald. In totaal was het energieverbruik in 2020 34% minder. Daarmee is, ondanks de groei van het aantal studenten en medewerkers in de laatste jaren, voldaan aan de doelstelling van de MJA3.

Het MJA3-convenant voor universiteiten liep in de periode 2005-2020. Aan een nieuw convenant voor de periode 2022-2030 wordt gewerkt. In afwachting hiervan was WUR vanuit de EU-richtlijn voor energy efficiency (EED) verplicht om een energieaudit van alle locaties uit te voeren, inclusief de gebouwen die niet onder de MJA3 vielen. Uit deze audit bleek dat het energieverbruik van (nagenoeg) al het vastgoed van de WUR ten opzichte van 2019 met 2,1% is afgenomen.

Tabel 2.11 *Energieverbruik*

Energiegebruik	Basisjaar 2005	2016	2017	2018	2019	2020
Elektriciteit (kWh)	59.581.768	54.930.781	51.558.971	50.385.528	50.401.138	46.990.737
Aardgas (Nm ³)	11.031.812	6.302.302	5.477.413	5.362.499	5.141.970	5.020.796
Elektriciteit en aardgas (GJ)	886.033	693.845	637.391	623.193	616.354	581.825
CO ₂ (ton)	53.598	11.290	9.812	9.606	9.211	8.994
CO ₂ als % van 2005	100	21	18	18	17	17
Jaarlijkse energiereductie (%)		2,3	6,0	2,2	1,1	6,5

Duurzame mobiliteit

Beleid voor duurzame (vervoers)mobiliteit is geformuleerd in de [Mobiliteitsvisie 2030](#). Deze visie, met bijbehorende uitvoeringsagenda, werd in 2019 gelanceerd. In 2020 lag de focus op het stimuleren van elektrisch vervoer. In plaats van gebruik van een eigen wagenpark en huurauto's werd het concept 'Mobility as a Service' ingevoerd. Een mobiliteitsplatform voor gebruik van elektrische deelauto's werd ingesteld en op de campus werd een extra laadplein gerealiseerd. Ook is in het leasebeleid de keuze voor een elektrische auto stringenter gemaakt en werden (eigen) servicediensten en leveranciers gestimuleerd elektrische voertuigen te gebruiken. In het kader van de kwaliteitsslag voor fietsenstallingen is het aantal laadpunten voor elektrische fietsen verder uitgebreid. Het project 'Ebike2WUR', met uitprobeerweken voor medewerkers, liep door in 2020. In totaal hebben 150 medewerkers een e-bike of speed pedelec getest.

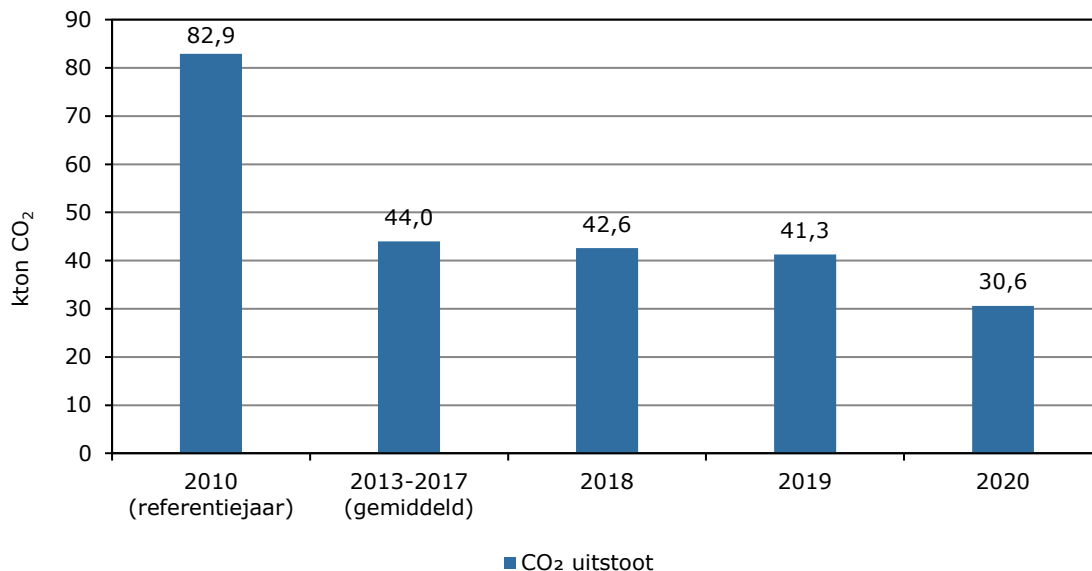
Voor de trein- en vliegtrips binnen Europa werd het beleid aangescherpt. In maart 2020 werd de WUR-reischeck geïntroduceerd om de nieuwe richtlijnen te verduidelijken voor medewerkers. De introductie van het beleid viel echter samen met het begin van de coronacrisis, waardoor internationale reizen opeens niet of zeer beperkt mogelijk waren. Corona had een groot effect op het woon-werkverkeer. Een groot deel van de medewerkers en studenten deed werk en studie vooral vanuit huis. Ook de dienstreizen binnen Nederland stonden op een laag pitje, wat terug te zien is in het aantal kilometers dat is afgelegd met de auto en het openbaar vervoer.

Ambitie uit de mobiliteitsvisie is het verminderen van de CO₂-emissie van al het vervoer van WUR met jaarlijks minimaal 2%. Het deels wegvallen van mobiliteit door corona is duidelijk te zien in de CO₂ footprint. In 2020 bedraagt de emissie van vervoer in 8,3 kton CO₂-equivalenten (19,4 kton in 2019). Dit komt neer op een aandeel van 27% van de totaal berekende CO₂-emissie. De CO₂-uitstoot voor mobiliteit was 57% lager dan in 2019.

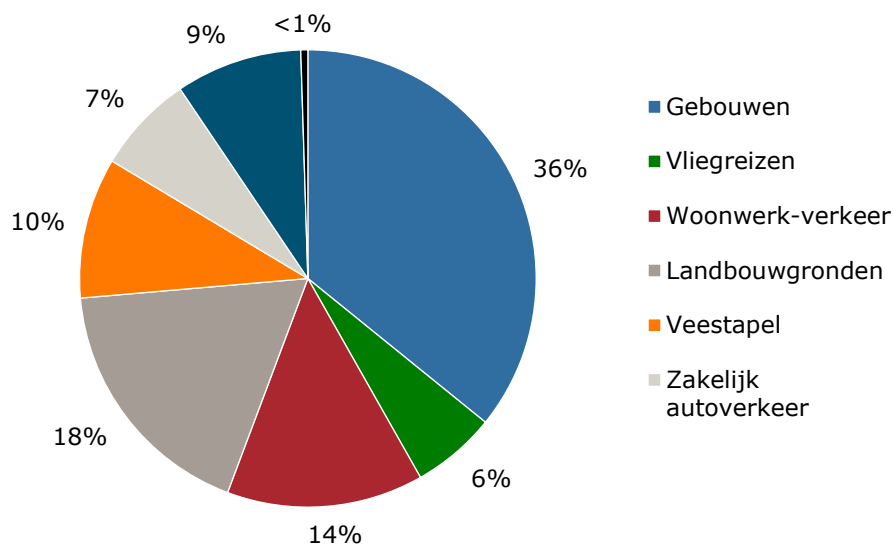
CO₂-footprint

WUR berekent jaarlijks een [CO₂ footprint](#), conform ISO 14064-1, gebaseerd op het 'Greenhouse Gas Protocol'. De footprint geeft inzicht in de directe en indirecte emissies van broeikasgassen. Het in kaart brengen van de emissies geeft WUR inzicht in wat er gedaan kan worden om emissies te reduceren en te compenseren. Figuur 2.8 geeft een beeld van de uitkomsten van de CO₂ footprints in de afgelopen jaren.

In 2020 komt de totale CO₂-footprint uit op 30,6 kton CO₂. Daarmee verminderde de CO₂-uitstoot met 64% ten opzichte van het referentiejaar 2010. Ten opzichte van 2019 is de CO₂-uitstoot gedaald (-26%; 10,6 kton CO₂). Figuur 2.9 laat zien welke bronnen bijdragen aan de emissie van CO₂. Doorgaans zijn de grootste bronnen de gebouwen (vooral aardgas), de vliegkilometers, het woon-werkverkeer en de landbouwgronden. Het effect van de coronapandemie is aanzienlijk, dit is terug te zien in de CO₂-emissie van de vervoersbewegingen, die drastisch lager was dan in voorgaande jaren. WUR compenseert CO₂-uitstoot door zelf wind- en zonne-energie op te wekken, door WKO op Wageningen Campus en door gebruik van energie uit biomassa. Uitgedrukt in CO₂ is hiermee de emissie van 45,1 kton CO₂ voorkomen.



Figuur 2.8 De CO₂-uitstoot in kiloton, 2013-2020 met het referentiejaar 2010



Figuur 2.9 Verdeling bronnen van CO₂-emissie in 2020

2.8.5 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 Rijks Inkoopvoorwaarden voor Diensten (ARVODI), de Algemene Rijksinkoopvoorwaarden (ARIV) en de Uniforme Administratieve Voorwaarden (UAV) 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 de kernwaarden. Het beleid en de procedures voor inkoop zijn vastgesteld door

de raad van bestuur. De duurzaamheidscriteria van de Rijksoverheid, zoals gepubliceerd op mvicriteria.nl, worden zoveel mogelijk toegepast. Daarnaast worden bij elke aanbesteding aanvullende duurzaamheidscriteria, waaronder de Internationale Sociale Voorwaarden (ISV), overwogen en waar mogelijk gehanteerd.

WUR blijft een voortrekkersrol vervullen op het gebied van duurzaamheid en MVO. In ons inkoopbeleid zetten we ketens onder druk om transparant, duurzaam, circulair en vrij van moderne slavernij te werken. Met regelmaat worden de resultaten besproken met de directeuren Bedrijfsvoering en het verantwoordelijk lid van de raad van bestuur. Vanaf 2016 wordt de methode MVI-groei-model toegepast om de inspanningen rond Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) te meten en om een hoger MVO-bewustzijn in de organisatie te realiseren. In 2020 heeft de afdeling Inkoop extra capaciteit vrijgemaakt voor het stimuleren van MVI, door deze taak expliciet te benoemen en te beleggen. Er is begonnen met het verkennen van de mogelijkheden voor circulair bouwen en slopen, het aanscherpen van transparantie-eisen aan leveranciers en het vaker toepassen van 'Social Return on Investment' (SROI) bij aanbestedingen.

In 2020 waren er geen klachten. Meer over de activiteiten en resultaten van het inkoopbeleid in relatie met duurzaamheid is te vinden in het [Duurzaamheidsverslag 2020](#).

2.9 Compliance

2.9.1 Governance

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

De raad van bestuur is belast met de verantwoordelijkheid voor het bestuur van de universiteit en de onderzoeksinstituten en legt verantwoording af aan de raad van toezicht. De raad van bestuur laat zich adviseren door de concernraad, het orgaan waarin de vijf kennisseenheden en Wageningen Food Safety Research 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 Wageningen Food Safety Research, 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.

WUR wil graag transparant zijn over het bestuur van de organisatie, over omgangsvormen en over wederzijdse rechten en verplichtingen. De algemene principes van goed bestuur zijn vastgelegd in de [Code goed bestuur universiteiten zoals toegepast op Wageningen University & Research](#), geldend vanaf 2020. De code is samengesteld uit de 'Code goed bestuur universiteiten' en aangevuld met de voor stichting Wageningen Research relevante bepalingen uit de Nederlandse corporate governance

code (NGCG) 2016. In de [Bestuurs- en beheersreglementen van Wageningen University en van Wageningen Research is de vertaling van de wijze van bestuur, het beheer en de inrichting van de instellingen, gebaseerd op kaders zoals aangegeven in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek \(WHW\) en de statuten van Wageningen Research.](#)

2.9.2 Onafhankelijkheid

Onafhankelijkheid van wetenschappelijk onderzoek is een belangrijk beginsel. In een tijd waarin universiteiten meer dan in het verleden samenwerken met overheden, ngo's en het bedrijfsleven zijn garanties voor deze onafhankelijkheid extra belangrijk. WUR hanteert verschillende regelingen en procedures die er op gericht zijn om de onafhankelijkheid van onderzoek te garanderen, zoals:

- [Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit](#)
- [Integriteitscode Wageningen University & Research](#)
- [Algemene voorwaarden](#)
- [Anti-corruptiecode](#)
- [Regeling nevenwerkzaamheden](#)
- [Richtlijnen voor benoeming hoogleraren](#)
- [Klokkenluidersregeling Wageningen University & Research](#)

Wie klachten heeft over het onafhankelijk functioneren van onderzoekers van WUR kan zich richten tot de Raad van Bestuur van WUR. De klacht zal worden onderzocht door de Commissie Wetenschappelijke Integriteit. Beoordeling van klachten geschiedt op basis van de [Klachtenregeling Wetenschappelijke Integriteit](#).

In aanvulling op deze richtlijnen van WUR worden er peerreviews uitgevoerd, is er wettelijk toezicht en worden periodiek nationale en internationale visitaties uitgevoerd. Deze officiële inspecties om de kwaliteit van de opleidingen en onderzoeksgroepen te beoordelen worden zowel door officiële instanties als onafhankelijke externe deskundigen uitgevoerd.

Het doen van onafhankelijk onderzoek en publicatie van de onderzoeksresultaten is de kernactiviteit van WUR. Over al het onderzoek worden de conclusies gerapporteerd op basis van in het onderzoek aangetoonde en geanalyseerde feiten. Opdrachtgevers en/of andere belanghebbenden hebben daarop geen invloed. In de rapportage worden altijd de financiers vermeld. Meer informatie hierover is te vinden op onze website onder [Positionering onderzoek](#).

WUR doet niet alleen zelfstandig onderzoek maar werkt samen met bedrijven, overheden, andere kennisinstellingen, burgers en maatschappelijke organisaties. Zij brengen de kennis in de praktijk en dagen ons juist uit om wetenschappelijk gefundeerde veranderingen mogelijk te maken. Deze aanpak is een belangrijk aspect van ons strategisch plan 'Finding Answers Together'.

Buitengewone en bijzondere leerstoelen worden gefinancierd door externe partijen. Er gelden standaardafspraken om de onafhankelijkheid jegens de externe financiers te borgen. Op onze [website](#) wordt de volledige lijst van deze leerstoelen gepubliceerd.

Medewerkers van WUR zijn verplicht om de werkgever vooraf toestemming te vragen voor het verrichten van nevenwerkzaamheden. Het is zowel binnen WUR als voor potentiële opdrachtgevers belangrijk inzicht te hebben in nevenwerkzaamheden, teneinde mogelijke belangenverstrengeling te voorkomen. De goedgekeurde nevenwerkzaamheden zijn zichtbaar via we@wur.

Ook met deze nadrukkelijke aandacht voor het beginsel van onafhankelijkheid en daartoe ingerichte waarborgen en beheersmaatregelen zijn er situaties waarin wij worden aangesproken op onze onafhankelijkheid. In een wetenschappelijke omgeving zijn openheid, discussie en zelfreflectie een groot goed. Daarbij is inbreng vanuit onze medewerkers, studenten, opdrachtgevers en stakeholders belangrijk. WUR moet en kan op zijn onafhankelijkheid worden aangesproken, en we willen daarin ook een lerende organisatie zijn: zowel ten aanzien van daadwerkelijke inbreuken op onze onafhankelijkheid als op onvolkomenheden in de communicatie hierover.

2.9.3 Risicomanagement en interne controle

2.9.3.1 Risicoprofiel en risk appetite

De coronacrisis waarmee WUR in 2020 werd geconfronteerd heeft geleid tot een verhoging van het risicoprofiel van de organisatie. Elders in dit jaarverslag wordt uitgebreid ingegaan op de consequenties die de crisis in 2020 had voor de bedrijfsvoering van de organisatie en de maatregelen die zijn genomen om de gevolgen van de crisis te bestrijden. Maar ook op langere termijn zal de crisis gevolgen hebben voor de organisatie, bijvoorbeeld op de wijze waarop met thuiswerken wordt omgegaan, de verdere ontwikkeling van 'blended learning' en vermindering van het aantal reisbewegingen doordat goede ervaringen zijn opgedaan met online vergaderen. Ook zal de organisatie in de komende jaren aandacht nodig hebben voor de gevolgen van de crisis voor studenten en promovendi. Inmiddels is duidelijk dat de overheid extra middelen ter beschikking heeft gesteld om deze gevolgen op te lossen.

WU heeft de afgelopen jaren een voorzichtige houding met betrekking tot het aangaan van langjarige financiële verplichtingen gekend. Deze voorzichtigheid heeft mede geleid tot het hoge resultaat over 2019 en 2020. De raad van bestuur is van mening dat de voorzichtigheid te ver is doorgeschoten en dat de daadwerkelijke uitvoering van de benodigde opschaling nodig is. Daartoe heeft men 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 deze maatregelen valt onder andere het bewust meer uitzetten van middelen in de organisatie dan de verwachte baten, in de wetenschap dat de extra middelen met enige vertraging tot extra kosten leiden. Het risicoprofiel neemt daardoor echter toe. Dat is een weloverwogen besluit, aangezien WU voldoende eigen vermogen en liquiditeit heeft om eventuele tijdelijke tekorten op te vangen. WU is daarom bereid meer risico te nemen op marktrisico's. Op het gebied van compliance en imago is de risicotolerantie laag.

WR ontleent traditioneel haar stabiliteit grotendeels uit de LNV-financiering. Tot en met 2017 was er sprake van een snelle afbouw van de beschikbare LNV-financiering. In 2018 is deze trend gekeerd en ook in 2019 en 2020 is de LNV-financiering weer fors gestegen. De aanpassing van de capaciteit van WR aan de gewijzigde financiële middelen kost tijd. In tijden van sterke stijging van de financiële middelen, zoals in de laatste drie jaar, is het lastig om tijdig op te schalen en voldoende capaciteit beschikbaar te hebben om het gevraagde onderzoek uit te voeren. In het hypothetische geval van toekomstige krimp van de omvangrijke LNV-opdrachtverstrekking zal de omgekeerde situatie zich voordoen; bij sterke aanpassingen zal het tijd kosten om de capaciteit naar beneden bij te stellen. Om die reden zoekt WR naar nieuwe onderzoeksproposities ('markten') om minder afhankelijk te zijn van LNV-financiering. De onderdelen van WR 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 WR, waarbij op basis van een mix van LNV-financiering, contractresearch en subsidieomzet een vernieuwende en kostendekkende onderzoeksportefeuille kan worden gevormd. Het risicoprofiel van de resultaatontwikkeling neemt in zijn algemeenheid ook toe doordat de conjunctuurgevoeligheid van de activiteiten groter is geworden en er daarnaast minder stabiliserende factoren zijn in de financiële huishouding. WR heeft voldoende eigen vermogen om eventuele tijdelijke tekorten op te vangen en accepteert het hogere risicoprofiel, zolang de solvabiliteit ruim boven de norm blijft. WR is daarom bereid meer risico te nemen op marktrisico's, op het gebied van compliance en imago is de risicotolerantie laag.

2.9.3.2 Risico's strategische doelstellingen

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

De lange termijnverwachtingen op financieel gebied, inclusief de interne en externe ontwikkelingen en onzekerheden die daarbij relevant zijn, worden in de meerjarenprojecties voor WU en WR opgenomen en gedeeld met de raad van toezicht. Deze geven een indruk van de risico's van de groei van de studentenaantallen, ontwikkelingen in de onderzoeksmarkt en zijn ondersteunend voor beslissingen over grote investeringen, zoals het derde onderwijsgebouw en de koers van het strategisch plan. De uitkomsten worden gedeeld in de continuïteitsparagraaf.

De 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 met de raad van toezicht.

2.9.3.3 Operationele en beheersrisico's

Om het voorgenomen beleid uit te voeren en te bewaken kent WUR een planning- en control cyclus. 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 LNV-projectbegrotingen is het 'Budget Allocatie en Project Systeem' (BAPS) geïmplementeerd. Hiermee worden clusterleiders en financiële afdelingen geïnformeerd over de uitputting van de LNV-projectbudgetten. Er is in de tweede helft van 2020 nog meer aandacht besteed aan het managen van de positie 'niet afgeronde projecten', omdat LNV maar in beperkte mate een jaarlijkse onderbesteding toestaat;
- nacalculatie van de kostprijzen per bedrijfs onderdeel. Afwijkingen ten opzichte van het voorgaande jaar worden geanalyseerd. De nacalculatie is gecertificeerd door de accountant.

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

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

Binnen WUR bestaat een rentecomité onder leiding van een lid van de raad van bestuur, dat eens per kwartaal bijeenkomt.

In 2020 zijn veel inspanningen verricht om de interne beheersing van financiële processen en de interne controle te verbeteren. WUR heeft in 2020 BRIX geïmplementeerd. In dit systeem worden middels data-analyse afwijkende transacties in de bedrijfsvoeringsystemen gedetecteerd en onderzocht. Door fouten en afwijkingen in de bedrijfsvoering snel te ontdekken en op te lossen wordt de kwaliteit van de bedrijfsvoering en de rapportages daarover verbeterd. In 2020 zijn 50 controles ontwikkeld en in gebruik genomen. De implementatie is in nauw overleg met de decentrale organisatie uitgevoerd, waardoor er maximaal draagvlak is voor dit project. In de eerste fase van het project zijn voornamelijk controles in het financiële domein ingericht. In 2021 zal verdere uitrol naar andere domeinen plaatsvinden.

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 in het jaarverslag 2019 al gesignaleerde 'cybersecurity' risico's en enkele grote cybersecurity incidenten in de sector, waren voor de WUR aanleiding om een groot versnellingsprogramma te starten op het gebied van informatiebeveiliging. Als onderdeel daarvan heeft de WUR een externe auditor verzocht een cybersecurity assessment uit te voeren om een objectief beeld te krijgen waar we staan.

Tegelijkertijd zijn al lopende IT-werkzaamheden voor monitoring & detectiemiddelen versneld en alle medewerkers van de WUR gebruiken inmiddels de WURPasscode (2 Factor Authentication). Van de belangrijkste toepassingen in de cloud worden offline back-ups gemaakt. De WUR gaat begin 2021 als een van de eerste universiteiten aansluiten op het Security Operations Center van SURF.

Naast bovenstaande IT-werkzaamheden zijn forse stappen gemaakt op het gebied van communicatie/bewustwording door bijvoorbeeld regelmatige intranetcommunicatie, een filmpje in samenwerking met het LPO-overleg ('privacy officers') en het enkele malen uitbrengen van een goed gelezen magazine, dat verder bekendheid geeft aan de slogan "WUR is serious about data". Op beleidsniveau heeft een actualisering van het informatiebeveiligingsbeleid plaatsgevonden en zijn in samenwerking met alle kennisenheden flinke stappen gemaakt op het gebied van data classificatie.

Binnen WUR bestaat een 'Architecture Board' onder leiding van een lid van de raad van bestuur, dat met enige frequentie bijeenkomt om generieke inrichtingsvraagstukken op ICT-gebied op een strategisch-tactisch niveau te monitoren.

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 WUR het risico van calamiteiten mee. Tevens neemt WUR actief deel aan de door OCW (voor universiteiten) en EZ (voor TO2-instellingen) georganiseerde dialoog over 'kennisveiligheid'. Parallel nemen wij deel aan het platform Integrale Veiligheid Hoger Onderwijs. Inzichten uit deze dialogen worden vertaald naar WUR-beleid en -processen.

Om deze risico's voor WUR als organisatie in voorkomende gevallen te beheersen heeft WUR een calamiteitenteam ingesteld.

2.9.3.4 Rechtmatigheidsrisico's

De fiscale wetgeving vraagt veel aandacht van de organisatie. Onderwerpen die in 2020 aan de orde kwamen waren de gevolgen van uitspraken van de fiscus inzake vergoedingen voor woon-werkverkeer en overige vergoedingen aan medewerkers voor de WKR en de loonbelasting. De formalisering van de nieuwe afspraken met de fiscus over de pro rata regeling loopt al vanaf 2016. Ook andere universiteiten en hogescholen hebben last van de trage besluitvorming en lange interne procedures van de belastingdienst. Onze slotaangiften over de jaren 2016 tot en met 2019 zijn nog niet afgewikkeld door de fiscus. WUR heeft de administratie reeds ingericht op basis van de verwachte nieuwe afspraak en doet sinds 2016 aangifte op basis van deze systematiek. Zolang er geen definitieve helderheid is van de fiscus, is er onzekerheid over de hoogte van de terug te vorderen belasting.

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. Onrechtmatige inkopen leveren risico's op in het inkoopproces zelf, maar ook bij de verantwoording van subsidies. De laatste jaren is veel aandacht geschonken aan de verbetering van de naleving aanbestedingswetgeving. In 2020 is dit proces nagenoeg afgerond en zijn de restrisico's beperkt.

2.9.3.5 Risicocomité

Het risicocomité heeft in 2020 twee keer vergaderd, waarbij onder meer de risico's inzake nevenwerkzaamheden van hoogleraren en cybersecurity aan de orde zijn geweest. Tevens is een richtlijn inzake melding en opvolging van vermoedens van fraude opgesteld. In 2020 zijn geen nieuwe meldingen van vermoedens van fraude ontvangen.

Het risicocomité heeft in 2020 een start gemaakt met de actualisatie van het risicomanagement. Hiertoe heeft het risicocomité een risico 'framework' opgesteld, waarin is vastgelegd op welke wijze WUR het risicomanagement uitvoert. Onderdelen van het risico framework zijn de risicobereidheid, de risicoassessment en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. De risicobereidheid ('risk appetite') geeft aan welke risico's de organisatie bereid is te nemen en vormt daarmee een kader voor het management om te bepalen tot welk niveau risico mitigerende maatregelen getroffen moeten worden. Het risicoassessment betreft het inventariseren, evalueren en beheersen van risico's. Hierbij wordt ook vastgesteld wie verantwoordelijk is voor de beheersing van een risico. Het geactualiseerde framework wordt in 2021 verder geconcretiseerd en is daarmee de basis voor het risicomanagement met ingang van 2021.

2.9.3.6 Doorkijk naar 2021

Een aantal componenten in het risicoprofiel van WUR neemt in de komende jaren toe. Op de eerste plaats de al eerder aangehaalde consequenties van corona, die directe (korte termijn) schade en indirecte (onzekerheid over lange termijnfinanciering) gevolgen heeft. Daarnaast zorgt de sterke groei van de organisatie voor een toenemend risicoprofiel. De groei moet op een flexibele en beheerste wijze plaatsvinden, zodat op tijd kan worden ingespeeld op de steeds wisselende exogene factoren, zoals beschikbaarheid overheidsmiddelen en studenteninstroom. De krapte van de arbeidsmarkt zorgt daarbij voor aanvullende risico's. Het is moeilijker gekwalificeerde medewerkers te vinden, waardoor het loongebouw en de omvang van de flexibele schil onder druk kunnen komen te staan. Daarnaast dragen de steeds stringenter voorwaarden en controles van onze belangrijkste financiers en toenemende wet- en regelgeving bij aan een hoger risicoprofiel. Het voldoen aan wet- en regelgeving en de controle daarop door onze financiers stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de interne bedrijfsvoering. Tegelijkertijd vragen de maatschappij en de eigen organisatie erom de ondersteunende processen zo efficiënt en goedkoop mogelijk uit te voeren, met als doel zoveel mogelijk geld vrij te maken voor de primaire taken. Soms staan deze twee doelen (meer compliance, minder overhead) op gespannen voet met elkaar. Het risicomanagementproces moet daarom verder worden ontwikkeld, waarbij het vooral van belang is dat risico's tijdig en in een open cultuur door het lijnmanagement worden gesignaleerd en besproken. Om dit mogelijk te maken is met een verdere ontwikkeling van de ondersteunende afdelingen begonnen.

De belangrijkste aandachtspunten voor verdere risicobeheersing in 2021 zijn:

- afronding van de actualisering van de risico-inventarisatie en de risk-appetite;
- verdere ontwikkeling BRIX en andere IT-ondersteunende controlemechanismen. Data-analyse en robotisering geven de mogelijkheid om de controle van de bedrijfsprocessen op een nieuwe manier in te richten. Met behulp van 'continuous monitoring' en 'auditing' kunnen processen permanent worden bewaakt. WUR investeert 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. WUR heeft in 2020 controls ingericht op de meest kwetsbare processen in het financiële domein en zal in 2021 werken aan verbreding naar andere processen. Ook zal WUR in 2021 onderzoeken hoe de informatie uit de controles ingezet kan worden voor verbetering van de processen ('continuous improvement');
- versterken van de regie op de LNV-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 LNV vormgeven. Hierdoor zijn de inhoudelijke en financiële aspecten in samenhang geborgd;
- een sterkere project control, door centrale regie op de ontwikkeling van de project control functie 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 & 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 aan de organisatie om ook andere geluiden te laten horen. De RvB is van mening is dat checks & 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 2021 extra aandacht krijgen.

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

2.9.4 Bezoldiging topfunctionarissen

De bezoldiging van de topfunctionarissen van WUR is in overeenstemming met de regels van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is in overeenstemming met de normen van de WNT. WUR 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 2.13, 2.14 en 2.15 opgenomen.

Tabel 2.12 *Klassenindeling*

Klassenindeling 2020		Uitkomst	Complexiteitspunten
A.	Gemiddelde baten 2016-2018 (* € 1.000)	343.198	10
B.	Gemiddeld aantal studenten 2016-2018	10.156	4
C.	Aantal onderwijssoorten of sectoren	3	5
Totaal			19

Het bezoldigingsmaximum voor 2020 bedraagt € 201.000.

Tabel 2.13 *Bezoldiging bestuurders*

Overzicht 2020 (Bedragen * € 1,-)		Fresco	Mol	Buchwaldt
A.	Bezoldiging	201.000	201.000	201.000
	min fiscale bijtelling auto	-	-	-
A1.	Bezoldiging minus bijtelling	201.000	201.000	201.000
B.	Vergoeding bij beëindiging contract	-	-	-
C.	Persoonsgebonden uitgaven			
	Representatiekosten	2.400	2.433	2.400
	Reiskosten binnenland	26.561	9.784	11.669
	Reiskosten buitenland	1.207	857	2.393
	Overige kosten	-	-	-
C1.	Totale persoonsgebonden uitgaven	30.168	13.074	16.462
D.	Totale lasten	231.168	214.074	217.462

Verdeling over onderdelen ¹⁾		Fresco	Mol	Buchwaldt
A.	Bezoldiging minus bijtelling			
52,2%	Wageningen University	104.930	104.930	104.930
47,8%	Wageningen Research	96.070	96.070	96.070
B.	Vergoeding bij beëindiging contract			
52,2%	Wageningen University			
47,8%	Wageningen Research			
C.	Persoonsgebonden uitgaven ¹⁾			
	Wageningen University	28.331	11.341	14.017
	Wageningen Research	1.837	1.733	2.446

¹⁾ De inzet van de RvB bedraagt voor Wageningen University en Wageningen Research beiden 50%. In verband met in de WNT vastgelegde maximumbedragen voor doorbelaste medewerkers worden niet alle kosten doorbelast aan stichting Wageningen Research.

De tabellen 2.14, 2.15 en 2.16 bevatten de geconsolideerde informatie over de bezoldiging voor de personele unie WUR. Deze tabellen geven het voor de gebruiker van de jaarrekening benodigde inzicht in de totale kosten van de topfunctionarissen, toezichthouders en niet-topfunctionarissen. Dit overzicht wijkt af van de overzichten die wettelijk zijn voorgeschreven omdat de wettelijke voorschriften vragen om informatie per entiteit. De wettelijk voorgeschreven overzichten zijn opgenomen in bijlage 1 bij de jaarrekeningen van WU en WR Deze sluiten aan bij de hieronder opgenomen geconsolideerde overzichten.

Tabel 2.14 Bezoldiging topfunctionarissen (bedragen * € 1,-)

	L.O. Fresco	A.P.J. Mol	L.A.C. Buchwaldt
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde dienstverband in 2020	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	179.077,92	179.081,28	179.081,28
Beloningen betaalbaar op termijn	21.922,08	21.918,72	21.918,72
<i>Bezoldiging</i>	<i>201.000,00</i>	<i>201.000,00</i>	<i>201.000,00</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000,00	201.000,00	201.000,00
-/- onverschuldigd betaald bedrag			
Totaal bezoldiging	201.000,00	201.000,00	201.000,00
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2019			
Aanvang en einde dienstverband in 2019	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
Bezoldiging			
Beloning	172.975,04	172.861,76	172.860,92
Voorzieningen beloning op termijn	21.024,96	21.138,24	21.139,08
Totaal bezoldiging	194.000,00	194.000,00	194.000,00
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	194.000,00	194.000,00	194.000,00

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

Tabel 2.15 Bezoldiging toezichthouders (bedragen * € 1,- excl. BTW)

	J.R.V.A. Dijsselbloem	P.M. Herder	R.P. Smith	S. Korver ¹⁾	M.A. Verhoef	T. Klimp ²⁾
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1-1 t/m 31-12	1-2 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						
Bezoldiging	16.900,00	10.328,45	11.023,88	11.267,40	11.017,40	0,00
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150,00	18.447,95	20.100,00	20.100,00	20.100,00	20.100,00
-/- onverschuldigd betaald bedrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale bezoldiging	16.900,00	10.328,45	11.023,88	11.267,40	11.017,40	0,00
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	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.
Gegevens 2019						
Duur dienstverband in 2019	1-4 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						
Bezoldiging	12.675,00	0,00	11.517,40	11.267,40	11.517,40	0,00
Voorzieningen beloning op termijn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totaal bezoldiging	12.675,00	0,00	11.517,40	11.267,40	11.517,40	0,00
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.924,66	0,00	19.400,00	19.400,00	19.400,00	19.400,00

¹⁾ Bezoldiging aan vennootschap Korver Beheer en Management.

²⁾ De bezoldiging van mw. Klimp zal in 2021 worden uitbetaald en worden opgenomen in het jaarverslag 2021.

Tabel 2.16 Bezoldiging niet-topfunctionarissen (bedragen * € 1,-)

Gegevens 2020	
Functie	Projectleider
Aanvang en einde dienstverband in 2020	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband in fte	0,1053
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	22.158,97
Voorzieningen beloning op termijn	0,00
Totaal bezoldiging	22.158,97
Individueel toepasselijk drempelbedrag bezoldiging 21.157,26	
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	Uitbetaling niet opgenomen vakantie uren uit voorgaande jaren
Gegevens 2019	
Functie	
Aanvang en einde dienstverband in 2019	
Omvang dienstverband in fte	
Bezoldiging	
Beloning en belastbare onkostenvergoedingen	
Voorzieningen beloning op termijn	
Totaal bezoldiging	

2.9.5 Nevenfuncties toezichthouders en bestuurders

2.9.5.1 Relevante nevenfuncties per 31 december 2020 raad van toezicht

Ir. J.R.V.A. Dijsselbloem (1966) (voorzitter raad van toezicht per 1 april 2019)

Hoofdfunctie: voorzitter Nationale Veiligheidsraad

Benoemd per 1 april 2019, einde lopende termijn 1 april 2023

Commissies: benoemingencommissie (voorzitter), auditcommissie

- Voorzitter Vereniging Natuurmonumenten
- Lid comité van aanbeveling Transparency International Nederland
- Lid comité van aanbeveling Stichting Maria van Renkum
- Voorzitter (European) High Level Group op het gebied van 'Financing the transition to a sustainable economy'
- Lid Centrale Plan Commissie bij Centraal Planbureau
- Lid commissie Nationaal Groeifonds

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

Hoofdfunctie: Buitengewoon hoogleraar Tilburg University

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

Commissies: benoemingencommissie, commissie onderwijs en onderzoek (voorzitter)

- Voorzitter Raad van Commissarissen LTO bedrijven BV
- Bestuurslid Stichting Administratiekantoor SBT
- Vicevoorzitter bestuur Stichting Diergeneesmiddelen Autoriteit
- Voorzitter commissie vrijwillige ruilverkaveling Rhenen

Drs. T. Klimp (1972)**Hoofdfunctie: Senior Vice President (SVP) Strategy at Corbion**

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

Commissies: auditcommissie

Relevante nevenfuncties: geen

Drs. R.P. Smith (1960)**Hoofdfunctie: geen**

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

Commissies: auditcommissie

- Bestuurslid Vereniging HZPC
- Lid Raad van Commissarissen Coöperatie AVEBE U.A.

Ir. M.A. Verhoef (1959)**Hoofdfunctie: Raad van Bestuur Spirit en Bascule Jeugdhulp**

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

Commissies: benoemingencommissie en commissie onderwijs en onderzoek

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

Prof.dr.ir. P.M. Herder (1971)**Hoofdfunctie: Full Professor, Engineering Systems Design in Energy & Industry**

Benoemd per 1 februari 2020, einde benoeming: 20 januari 2021

Commissies: commissie onderwijs en onderzoek

- Lid Strategische Advies Raad TNO-Energy
- Voorzitter Instituutsadviesraad Differ
- Lid raad van toezicht TKI Energie
- Lid raad van toezicht TKI BioBased Economy
- Lid stuurgroep SmartPort (Roadmap Energy in Industry)
- Lid stuurgroep Computational Sciences for Energy Research Programme, CSER
- Bestuurslid NWO-TTW
- Lid raad van toezicht Advanced Dutch Energy Materials (ADEM) programme
- Scientific Director of 4TU.Energy
- Lid raad van toezicht Hogere Hotelschool Den Haag
- Voorzitter taskforce energietransitie Economic Board Zuid-Holland

2.9.5.2 Relevante nevenfuncties per 31 december 2020 raad van bestuur**Prof.dr.ir. L.O. Fresco (1952)****Voorzitter**

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

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

- Redactieraad De Gids
- NRC column (per 14 dagen, zomer minder)
- Lidmaatschap cq erelid van internationale academies incl. KNAW
- Lid van de Raad van Ambassadeurs van het Nationaal Holocaust Museum in oprichting
- Lid van de raad van toezicht van de stichting Nationale Opera en Ballet
- Syngenta, lid van de Board of Directors (non-executive member of the one tier board)
- Trilateral commission
- Adviesraad World Food Prize (USA)
- VSNU: lid stuurgroep Strategie, Public Affairs & Governance
- Wageningen Ambassadors
- Lid adviescommissie Regio Deal Brainport Eindhoven (2018 - 2021)
- Voorzitter 4TU (vanaf oktober 2019)

- Member of the Management Advisory Group for the Director-General of the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)
- Vice-voorzitter wetenschappelijke begeleidingscommissie ter voorbereiding van de world summit on food systems (september 2021)
- Lid spoedcommissie gezondheid en duurzaamheid onder auspiciën van de WHO

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

Vicevoorzitter en rector magnificus Wageningen University

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

- Editor Book series New Horizons Environmental Politics (Edward Elgar).
- Bestuurslid Research Committee Environment and Society, International Sociological Association.
- Board member of the Sustainable Places Research Institute, Cardiff University, UK (2010-2020).
- Member Editorial Board Journal of:
 - 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
 - Environmental Development
- Lid adviesraad Stichting 45
- Supervisory Board Wetsus, lid
- VSNU:
 - lid Rectorencollege
 - lid stuurgroep Onderwijs en Onderzoek
- Advanced Metropolitan Institute (AMI), member of the Scientific Advisory Committee
- Association of European Life Sciences Universities ICA, President
- 4TU Federatie, lid van het algemeen bestuur, lid van de commissie onderwijs, voorzitter van de commissie onderzoek
- Stichting AgriFood Capital, lid algemeen bestuur
- Bestuurslid Euro League of the Life Sciences ELLS
- Member UNESCO – IHE Foundation Board
- Lid Begeleidingscollege Planbureau voor de Leefomgeving
- Lid Regieteam Groenpact 2.0, dit betreft een structureel overleg tussen ministerie LNV, werkgevers in groene sector en groen onderwijs
- Lid bestuur Stichting OnePlanet Research Centre
- Lid bestuur TO2 Federatie
- Lid bestuur European Bioeconomy University

L.A.C. Buchwaldt MBA (1961)

Portefeuille Finance, Business & Services

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

- Lid ledenraad Coöperatie SURF
- Lid stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën VSNU
- Lid Adviesraad DUWO (studentenhuisvesting)
- Lid Comité van toezicht van het Operationeel Programma EFRO 2014–2020, regio Oost-Nederland, namens WU, RUN en UT
- Lid van Economic Board Regio FoodValley
- Lid van Economic Board Arnhem-Nijmegen
- Voorzitter Raad van Commissarissen Academic Transfer
- Lid van de jury voor de Agrarische Ondernemer van het Jaar
- Lid bestuur stichting FoodValley.nl
- Voorzitter Raad van advies stichting Belmonte Arboretum
- Lid board van ACCEZ (ACCElating Circular Economy Zuid-Holland)
- Lid Bestuurlijke Regiegroep Th!nk East Netherlands

2.9.6 Helderheidsaspecten

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

Aan WU vindt geen uitbesteding van werkzaamheden plaats in de hierboven bedoelde zin. Waar voor het verzorgen van onderwijsexpertise 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

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

Uitwisselingsovereenkomsten

WU heeft 227 uitwisselingsovereenkomsten met 177 instellingen. Het totaal aantal inkomende studenten is 7, het totaal uitgaande studenten is 4. Vanwege de coronacrisis is het programma in 2020, op bovengenoemde aantallen na, geheel geannuleerd.

Aanwending rijksbijdrage voor private activiteiten

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

- post-initieel onderwijs in verband met het opzetten van nieuwe opleidingen en overdracht van kennis aan de maatschappij;
- studentenvoorzieningen zoals sportvoorzieningen en vormingsactiviteiten;
- studentenhuisvesting voor buitenlandse MSc-studenten. Hoewel studentenhuisvesting niet tot de primaire taken van de universiteit behoort heeft de acute huisvestingsnood de raad van bestuur in 2009 doen besluiten te investeren in tijdelijke huisvesting voor buitenlandse studenten. De raad van toezicht heeft hiermee ingestemd, gezien de uitzonderlijke situatie op de Wageningse (studenten) woningmarkt. De woonruimte wordt tegen marktconforme tarieven doorberekend aan de huurders. Het streven is deze investeringen kostendekkend te exploiteren. In 2020 is niet geïnvesteerd in tijdelijke studentenhuisvesting.

WU heeft in 2020 niet geïnvesteerd in deelnemingen.

2.9.7 Treasurybeleid

WU heeft de voorwaarden uit de regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 als beleid vastgelegd in het treasurywettelijk kader. Tijdelijk overtollige liquide middelen worden op spaarrekeningen of deposito's gezet bij financiële partijen die gevestigd zijn in een lidstaat van de EU en met minimaal A-status bij twee van de drie grote ratingbureau's. Per 31 december 2020 stonden er geen liquide middelen uit op deposito's. WU heeft geen beleggingen en heeft geen derivaten afgesloten.

2.10 Economische prestatie-indicatoren

2.10.1 Directe economische waarden

WUR heeft geen winstoogmerk. Positieve resultaten worden toegevoegd aan het eigen vermogen. Onderstaande tabel geeft de omzet op de belangrijkste bronnen weer van WUR, 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 2.17 Kengetallen WUR (bedragen in € 1 mln.)

	2018	2019	2020
Onderzoekomzet Wageningen Research (WR)			
Contractresearch	99,4	98,8	88,3
Topsectoren (incl. LNV-deel)	57,2	60,4	63,5
Matchingsmarkt en NWO	26,5	27,2	26,6
Programmaonderzoek LNV (excl. topsectoren, incl. BO, WOT) & NVWA	95,8	116,8	127,5
Omzet Wageningen University			
Omzet eerste en tweede geldstroom	272,5	298,8	314,8
Omzet derde geldstroom	60,0	64,1	59,3
Solvabiliteit als percentage totaal vermogen			
Wageningen Research	58,2%	57,7%	60,6%
Wageningen University	51,9%	52,3%	53,1%

2.10.1.1 Pensioenen

De pensioenvoorziening voor geheel WUR is (verplicht) ondergebracht bij het ABP. De pensioenopbouw vindt plaats op grond van het zogenaamde middelloonsysteem. De actuele dekkingsgraad is in 2020 gedaald van 97,8% naar 93,2%. De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de twaalf laatste maanden) daalde in 2020 van 95,8% naar 87,6%. De minister van SZW heeft de grens voor pensioenverlaging aangepast van 104% naar 90% vanwege uitzonderlijke omstandigheden. Het ABP maakt daar gebruik van en verlaagt de pensioenen niet. 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

WUR ontvangt financiële bijdragen van de overheid. De omvang van deze bijdragen in 2020 is weergegeven in tabel 2.18.

Tabel 2.18 Overzicht van de financiële bijdrage van de overheid aan WUR (* € 1,0 mln.)

Rechtspersoon	Onderdeel	Baten	Bijdrage overheid
Wageningen University	Rijksbijdrage	241,9	241,9
	Tweede en derde geldstroom, incl. doelsubsidies	93,0	35,6
	College- en cursusgeld	39,2	0,0
	Overige baten	31,1	1,4
Wageningen Research	Onderzoekprogramma's ministerie LNV en NVWA	167,8	71,7
	Contractresearch incl. NWO	138,1	8,9
	Overige baten	49,2	0,0
Totaal		760,3	359,5

De bijdrage van de rijksoverheid bestaat uit middelen die zijn verstrekt, maar waarvan zij geen direct voordeel heeft en waaraan ze geen directe sturing geeft. Hierin zijn de rijksbijdrage voor het onderwijs en onderzoek van WU, de bijdrage van het ministerie van LNV voor de kennisbasis en topsectoren, het tweede geldstroomonderzoek (NWO), de TKI-toeslag voor topsectoren en overige subsidies opgenomen. LNV heeft programmaonderzoek (BO en WOT) onder de TO2-subsidievoorwaarden gebracht, maar houdt wel sturing op de inzet van deze middelen.

2.11 Continuïteitsparagraaf Wageningen University

In overeenstemming met richtlijnen van het ministerie van OCW maakt de continuïteitsparagraaf WU deel uit van dit jaarverslag. Voor de vooruitzichten van 2021 voor WR wordt verwezen naar het financieel verslag van stichting Wageningen Research.

Tabel 2.19 Kengetallen Wageningen University, prognose 2021-2025 (excl. Expatcenter, prijspeil 2020)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rijksbijdrage (mln. €)	241,9	256,1	265,5	270,6	272,8	275,2
Collegegelden en tuition fees (mln. €)	39,2	38,7	40,5	40,9	41,1	41,5
Tweede en derde geldstroom (incl. doelsubsidies) (mln. €)	93,0	105,6	105,6	105,6	105,6	105,6
Huisvestingratio ¹¹	9,2	10,4	11,3	11,4	11,7	12,0
Investeringen (bruto, mln. €)	73,1	68,8	32,8	25,8	27,6	30,4
Gemiddeld personeelsbestand toegerekend (fte)	3.255	3.499	3.513	3.579	3.600	3.572
Ondersteunend (%)	5,2	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Overhead (%)	17,5	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7
Primair (%)	77,3	77,2	77,2	77,2	77,2	77,2
Aantal BSc- en MSc-ingeschrevenen	12.973	12.988	13.194	13.382	13.482	13.666
Aantal promoties	283	305	286	293	305	313
Nettoresultaat excl. verwaarding (mln. €)	8,3	-9,0	-6,5	-8,3	-10,4	-6,8
Nettoresultaat incl. verwaarding (mln. €)	20,5	-9,0	-0,2	-7,5	-7,1	-7,3
VERMOGEN WU						
Vermogen in vaste activa (mln. €)	285,1	324,0	323,9	319,7	314,7	314,9
Eigen vermogen (mln. €)	232,5	223,5	223,3	215,8	208,7	201,4
Totaal passiva (mln. €)	437,6	415,5	415,5	408,0	400,9	393,7
Solvabiliteitsratio 1 (%) ¹²	53,1	53,6	53,6	52,8	52,0	51,1
Solvabiliteitsratio 2 (%) ¹³	56,0	56,3	56,2	55,4	54,6	53,8
LIQUIDITEIT WU						
Liquide middelen (mln. €)	104,2	50,0	53,4	50,1	48,0	40,6
Current ratio	0,80	0,52	0,52	0,50	0,49	0,44

2.11.1 Uitgangspunten van het financiële beleid

De financiële ruimte van WU is in 2020 fors verruimd door de toekenning van de Van Rijn middelen, sectorplan middelen, de middelen uit de kwaliteitsafspraken (QA-middelen) en besteding vanuit de reeds opgebouwde reserves. WU zet deze vier categorieën middelen gericht in om de werkdruk te verminderen en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

- Met inzet van de Van Rijn middelen wordt, door deze middelen te bestemmen voor onderwijs, ook indirect meer ruimte gegeven aan onderzoek, zodat de balans tussen onderzoek doen en onderwijs geven bij de huidige medewerkers weer hersteld wordt.
- Daarnaast geeft het sectorplan B&T meer mogelijkheden voor gerichte onderzoeksprogramma's en draagt NWO bij aan de verdere opbouw van nieuwe moderne faciliteiten.
- Middels de QA-middelen wordt gericht gewerkt aan een aantal kwaliteitsslagen in de begeleiding, die zonder dit programma niet tot stand waren gekomen.

¹¹ Huisvestingsratio: (afschrijvingskosten gebouwen en terreinen + huisvestingskosten +/- verhuur gebouwen) / totale lasten

¹² Solvabiliteitsratio 1: eigen vermogen / totaal passiva

¹³ Solvabiliteitsratio 2: (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal passiva

-
- WU maakt vanuit de reserves middelen vrij voor het extra aanstellen van PhD's, die ondersteunend kunnen zijn voor de verschillende programma's. Het PhD-/postdocprogramma is gericht op talentontwikkeling, diversiteit, het aangaan en intensiveren van (nieuwe) samenwerkingsverbanden en het ondersteunen en verdiepen van de WU investeringsthema's.

Bovenstaand programma is in 2019 in gang gezet en zal in 2021 worden voltooid. Er is voor WU een jaarlijkse uitgave van circa € 15 mln. mee gemoeid. Een deel daarvan (€ 11-12 mln.) heeft een structureel karakter en het andere deel (€ 3-4 mln.) een looptijd van drie tot vier jaar. Door de toegenomen rijksbijdrage kunnen de kosten stijgen naar een niveau dat beter past bij de gestegen studentenaantallen in de laatste jaren en zal dat minder ten koste gaan van het uit te voeren onderzoek.

Om de groeiende organisatie te huisvesten wordt een aantal investeringen gedaan. De bouw van een derde onderwijsgebouw en het Dialogue Centre zijn onderhanden en er worden investeringen uitgevoerd in het kassencomplex van Unifarm en de WKO van de campusring. Daarnaast ontwikkelde WUR in 2020 een strategisch huisvestingsplan waarmee de ruimtebehoefte voor labfaciliteiten en werkplekken ook op lange termijn wordt ingevuld. Hiermee wil WUR een goede en moderne werkomgeving bieden aan medewerkers en studenten. WUR verwacht in 2021 besluiten te nemen over het strategisch huisvestingsplan.

De organisatie is in 2020 fors gegroeid, door een toename van de personele bezetting met 250 fte tot 3255 fte. Toch is de organisatie in 2020 nog niet in staat geweest om voldoende extra personeel aan te trekken om de plannen voor 2020 volledig te realiseren, onder meer als gevolg van de gespannen arbeidsmarkt. Het opschalen vraagt onder de huidige economische omstandigheden relatief veel tijd, hierdoor is een deel van de middelen in 2020 nog onbenut gebleven.

In 2020 zijn een aantal kostencomponenten lager geweest dan normaal door de coronacrisis. Een deel van de weggevallen kosten, zoals reiskosten, zou zijn doorberekend naar financiers van projecten, dus deze lagere kosten hebben niet geleid tot een verbetering van het resultaat. Daarnaast heeft de crisis geleid tot verschuivingen tussen kostencomponenten. In de meerjarenprojecties is er van uitgegaan dat zowel kosten als baten terugkeren naar het normale patroon.

WU begroot een doorgaande sterke groei van de personele bezetting vanaf 2021 en een forse verhoging van de kosten, waardoor een tekort ontstaat van € 9,0 mln. WU verwacht in 2021 dan ook een forse groei in het personeelsbestand van 244 fte. Ook na 2021 zal nog sprake zijn van een netto instroom. Uiteindelijk zal het gemiddeld personeelsbestand ten opzichte van 2020 in 2025 met circa 315 fte moeten zijn toegenomen. Hierdoor stijgen de personele kosten uiteindelijk met circa € 20 mln. per jaar. Op termijn wordt als gevolg van de opschaling in de facilitaire sfeer vanaf 2020/2021 gerekend met jaarlijks € 13 - € 14 mln. hogere operationele kosten, bijvoorbeeld als gevolg van het in gebruik nemen van het derde onderwijsgebouw per september 2021 en nieuwe onderzoeksfaciliteiten. Deze structurele toename wordt uiteindelijk vooral gefinancierd met de verhoging van de vaste voet onderwijs/onderzoek, waarvan nog €5 mln. te ontvangen is in de desbetreffende periode en reeds € 10 mln. is ontvangen tot en met 2020 (6,3 mln. in 2019 en nog eens 3,3 mln. in 2020).

Er is door WU in het uitzetten van de programmaliijnen bewust gekozen voor interne overbesteding, waarbij de inloop voortkomt uit de in de jaren daarna nog verwachte extra baten. Met name de eerste geldstroom (rijksbijdrage en collegegelden) stijgt de komende jaren verder. Deze toename zal de toename in de exploitatiekosten op termijn voor het grootste deel afdekken. Een deel van de kosten zal echter ook worden gedekt uit de in de periode 2017-2019 gerealiseerde resultaten (vanuit de reserves), waaronder de reeds ontvangen extra rijksbijdrage in 2019 (Van Rijn middelen) en sectorplan Betatechniek, WU verwacht daarom een exploitatietekort van circa € 7 mln. per jaar in de periode 2021-2024. Het eigen vermogen biedt voldoende ruimte om deze tekorten te dekken. De solvabiliteit zal in de gehele planperiode hoger zijn dan 50%.

WU gaat verder met het verwaarden van overtollig vastgoed. In 2020 heeft al een significante verwaarding plaatsgevonden en daarmee is de eerder geprojecteerde boekwinst grotendeels gerealiseerd. In de planperiode worden nog enige verwaardingen met boekwinsten verwacht. Deze boekwinsten worden aangewend voor de financiering van het vastgoed van WU.

BALANS WAGENINGEN UNIVERSITY, PROGNOSE 2021-2025 (mln. €)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Immateriële vaste activa	3,2	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Materiële vaste activa	279,0	322,6	322,5	318,3	313,3	313,5
Financiële vaste activa	2,9	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Totaal vaste activa	285,1	324,0	323,9	319,7	314,7	314,9
Vorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	48,3	41,5	38,2	38,2	38,2	38,2
Kortlopende effecten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Liquide middelen	104,2	50,0	53,4	50,1	48,0	40,6
Totaal vlottende activa	152,5	91,5	91,6	88,3	86,2	78,8
Totaal Activa	437,6	415,5	415,5	408,0	400,95	393,7
Algemene reserve	210,9	206,2	207,6	201,6	196,1	188,8
Bestemmingsreserve	18,7	14,4	12,8	11,2	9,7	9,7
Overige reserve	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Totaal eigen vermogen	232,5	223,5	223,3	215,8	208,7	201,4
Voorzieningen	13,0	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8
Langlopende schulden	3,1	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
Kortlopende schulden	189,0	176,4	176,7	176,7	176,7	176,7
Totaal Passiva	437,6	415,5	415,5	408,0	400,9	393,7

WINST- EN VERLIESREKENING WAGENINGEN UNIVERSITY, PROGNOSE 2021-2025 (mln. €)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
BATEN						
Rijksbijdrage	241,9	256,1	265,5	270,6	272,8	275,2
Collegegelden	39,2	38,7	40,5	40,9	41,1	41,5
Tweede geldstroom en doelsubsidies	33,7	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2
Cofinanciering en subsidiemarkt	18,9	21,5	21,5	21,5	21,5	21,5
Topsectoren	2,8	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Contractresearch	37,6	42,6	42,6	42,6	42,6	42,6
Nevenactiviteiten en overige baten	18,9	27,0	26,9	26,9	26,9	26,9
Totaal baten	393,0	427,4	438,5	444,0	446,4	449,2
LASTEN						
Personele kosten	272,9	284,0	286,3	291,3	294,3	293,4
Afschrijvingen	26,3	26,7	29,7	30,4	30,5	30,6
Huisvestingskosten	24,9	34,5	36,3	37,2	39,0	39,9
Algemene kosten	28,4	47,2	48,7	48,7	48,7	48,7
Specifieke kosten	32,2	43,9	44,0	44,7	44,2	43,3
Totaal lasten	384,7	436,3	445,0	452,3	456,7	455,9
Bedrijfsresultaat	8,3	-8,9	-6,5	-8,3	-10,3	-6,7
Financiële baten en lasten	0,0	-0,1	-0,0	-0,0	-0,1	-0,1
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belastingen	8,3	-9,0	-6,5	-8,3	-10,4	-6,8
Resultaat deelnemingen en verwaardingen ¹⁴	12,2	0,0	6,3	0,8	3,3	-0,5
Netto resultaat	20,5	-9,0	-0,2	-7,5	-7,1	-7,3

¹⁴ De boekwinst op verkochte activa wordt in de meerjarenplanning verwerkt in deze regel. In de jaarrekening is deze bate verwerkt onder de overige baten.

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 WU worden in de komende jaren beïnvloed door een aantal onzekere factoren, zowel exogene als endogene.

Pandemie (exogene factor).

WU wordt sinds maart 2020 geconfronteerd met de coronacrisis. In de eerste golf van maart tot en met mei was er aanvankelijk sprake van beperkingen in onze dienstverlening, variërend van verminderde efficiency door gedeeltelijk thuiswerken tot aan verstoorde logistieke ketens. WU heeft zich echter gaande 2020, na deze eerste golf, redelijk kunnen aanpassen aan de gewijzigde omstandigheden en is in staat geweest het onderzoek en onderwijs grotendeels doorgang te laten vinden. Begin december 2020 sloegen de effecten van de tweede golf weer stevig op onze samenleving neer. De effecten van deze tweede golf zijn in financiële termen nog grotendeels buiten de scope van het boekjaar 2020 gebleven en er heerst andermaal onzekerheid. Voor een deel zijn deze extra onzekerheden niet kwantitatief meegenomen in de bovenstaande meerjarige financiële projecties en worden deze hieronder kwalitatief geduid:

- Ten tijde van het opstellen van de begroting 2021 was de veronderstelling nog dat de situatie in de praktijk mee zou vallen en dat WU sneller terug zou keren naar normale werk- en studeeromstandigheden. De extra inzet die nodig was in 2020 om met de gewijzigde omstandigheden om te gaan lijkt voor het jaar 2021 echter opnieuw benodigd. Er zijn dan ook wederom hogere personele lasten als gevolg van extra vergoedingen aan medewerkers en inhuur van medewerkers ter ondersteuning van online onderwijs en online examinering te verwachten. Hier tegenover staan dan wel lagere kosten voor de faciliteiten (schoonmaak, catering en energie) en extra specifieke toezeggingen middelen OCW voor 2021, onder andere ten behoeve van tijdelijke hulp ('coronabanen').
- De instroom van nieuwe studenten voor het academisch jaar 2021/2022, vooral die van (betalende) niet-EER studenten, viel tegen ten opzichte van de begroting, maar tot een daling van de instroom heeft het niet geleid, hoewel de instroom van niet-EER studenten wel lager was. Over de toekomstige instroom van vooral niet-EER studenten voor het academisch jaar 2021/2022 heerst door de verlenging van de crisis additionele onzekerheid.
- Vertragingseffecten onderzoek op termijn.
- De acquisitie van nieuwe projecten is in 2020 op peil gebleven. WU verwacht derhalve, gelet op de adequate orderportefeuille, geen lagere omzet als gevolg van de coronacrisis in 2021, maar de situatie na 2021 is onzekerder.
- De maatregelen van de overheid om deze crisis te beteugelen zijn kostbaar en zullen ergens hun weerslag krijgen. De economische omstandigheden zijn zwaar in de landen waaruit onze buitenlandse studenten komen en waar een deel van onze opdrachtgevers zijn gevestigd. Dit kan gevolgen hebben voor WU op de middellange tot lange termijn.

Daarnaast is de coronacrisis ook de trigger geweest tot fundamentele veranderingen. Zo is bij WU een aangepaste visie van de organisatie op thuiswerken ontstaan. Thuiswerken en online vergaderen zal in toenemende mate gemeengoed in de organisatie worden. Hierdoor veranderen de kosten van huisvesting en zullen er naar verwachting structureel minder reis- en verblijfkosten gemaakt worden. De gevolgen voor de benodigde huisvesting zullen worden meegenomen in de nog te nemen besluiten inzake het strategisch huisvestingsplan.

Ontwikkeling studentenaantallen (exogene factor).

De afgelopen jaren is de studenteninstroom gestaag gegroeid. Verdere groei van de instroom wordt op basis van belangstelling van potentiële studenten in de eerste jaren niet verwacht. Als gevolg van de gestegen instroom in vorige jaren zal de totale studentenpopulatie nog een aantal jaren doorgroeien, zij het licht. De reeds gerealiseerde groei in studenten heeft zich al vertaald in stijgingen van de investeringen in onderwijsruimten en van het aantal docenten. In 2019 is gestart met de bouw van een derde onderwijsgebouw. Dit onderwijsgebouw zal de momenteel verwachte studentengroei tot

circa 13.400 studenten in 2024 goed op kunnen vangen. Er is voorzien in een verdere stijging in het aantal medewerkers om de door de groei ontstane huidige werkdruk te verkleinen en de toekomstige groei op te kunnen vangen.

Ontwikkeling studentenaantallen niet-EER (exogene factor).

WU heeft binnen haar opleidingen circa 10% internationale niet-EER studenten die via de instellingscollegegelden, die gebaseerd zijn op de integrale kostprijs van deze groep buitenlandse studenten, een grote bijdrage leveren aan de algemene kostendekking. De jaarlijkse baten die direct zijn te koppelen aan deze internationale (niet-EER) studenten bedragen per 2020 € 17,8 mln. Dit is gelijk aan circa 4% van de totale baten en circa 17% van de omvang van de beschikbare liquide middelen per ultimo 2020. Bij het onverhoopt wegvallen van deze categorie studenten kunnen een paar financieel krappe jaren volgen, maar na een paar jaar zal de situatie zijn genormaliseerd.

Gebruikte aannames voor de in de projecties opgenomen extra middelentoekenning (exogene factor).

- De in februari 2021 door OCW aangekondigde extra middelen voor met name 2021 en 2022 als tegemoetkoming in de lasten van corona in het kader van Nationaal Plan Onderwijs (NPO) zijn nog niet ingerekend in de meerjarenprojecties. De kans is groot dat deze extra baten zich realiseren. Voor 2021 kan dat betekenen dat er circa € 12 mln. aan extra baten zullen volgen en voor 2022 nog eens € 4 mln. Voor een deel zullen tegenover deze baten ook extra kosten staan maar voor een deel zal het ook het huidige negatief begrote resultaat dempen, dat immers al voorzag in de voorfinancieringsproblematiek.
- Er is gerekend met constante prijzen in het OCW-macromodel. Er is derhalve vanuit gegaan dat OCW de verwachte prijsdaling ('verwatering') als gevolg van de algemene toename van de studentenpopulatie volledig gaat compenseren middels de 'aanpassing referentieramingen', opgenomen in NPO van februari 2021.
- De verwachte looncompensatie voor 2021 is met de beste inschatting meegenomen als onderdeel van de projectie voor 2021. Er is geen prijscompensatie 2021 meegenomen in de baten. Er is verder geen loon- en prijscompensatie meegenomen voor na 2021. Overigens zijn de personeelskosten na 2021 ook niet verhoogd met een eventuele CAO-verhoging. Voor de jaren na 2021 wordt aangenomen dat de geboden looncompensatie de CAO-stijgingen bijhoudt.
- Er is geen rekening gehouden met bijstelling van de huidige bekende verdeling van middelen als gevolg van de discussie over de bekostiging ('Commissie Van Rijn').
- De aanname voor de groei van niet-EER studenten (die zorgen voor een significante instroom van instellingscollegegeld) is voorzichtigheidshalve op nul gesteld.

Vastgoedverwaarding in de planperiode (endogene factor).

De ontwikkelingen op de vastgoedmarkt kunnen in de planperiode leiden tot een versnelling van de verkoop en verwaarding van overtollige vaste activa. Er zijn twee significante verwaarding gepland, die zijn opgenomen in 2022 en 2024. Zowel in tempo van realisatie als in omvang van de verwaarding zijn er nog onzekerheden. Vinden de geplande verwaarding in 2022/2024 niet plaats, dan zal het cumulatieve resultaat over deze twee jaren € 9,6 mln. lager zijn. Bij elke grote investering zullen de effecten op de solvabiliteit, resultaat en liquiditeit worden meegenomen in de besluitvorming en kan, indien de ontwikkelingen in de externe omgeving daar aanleiding toegeven, worden bijgesteld.

Onderuitputting middelen (endogene factor).

De kans bestaat dat WU ook in 2021 niet zal toekomen aan het besteden van de middelen voor opschaling, zoals in grote lijnen is opgezet in het plan van najaar 2019, om reden van de eerder aangegeven aanhoudende krapte in de arbeidsmarkt. In de begroting en in de meerjarenprojecties is dit risico ondervangen door een post 'Onderuitputting' mee te nemen in de exploitatie. Daarmee zal het realiteitsgehalte van de projecties verbeteren, maar het risicoprofiel ook enigszins stijgen. Het risico van onderbesteding op het plan voor 2020 (opgesteld in het najaar 2019) wordt wel kleiner ingeschat dan voorgaande jaren. De post onderuitputting is daarop aangepast.

2.12 Verslagleggingscriteria en reikwijdte

2.12.1 Integraal verslag

Het jaarverslag van WUR geeft de prestaties, maatschappelijke aspecten van deze prestaties en de financiële resultaten geïntegreerd weer. Zowel WU als WR 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.'

WUR gebruikt de GRI-rapportagerichtlijnen voor haar 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 [Duurzaamheidsverslag 2020](#). 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 WUR geborgd.

2.12.3 Reikwijdte

Wat betreft de verantwoording over maatschappelijke impact van WUR, 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 2019-2022 voor WUR relevante en materiële onderwerpen bepaald. Via de stappen Identificatie, Prioritering en Validatie zijn die onderwerpen vervolgens beoordeeld op hun betekenis voor WUR en haar stakeholders. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de materiële onderwerpen. Deze onderwerpen vormen de MVO-agenda van WUR zie tabel 2.9 van paragraaf 2.8.3.

Het verslag beslaat het boekjaar 2020. Omdat het merendeel van de activiteiten van WU en WR 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 Resultaatontwikkeling

Wageningen University heeft in 2020 een positief resultaat behaald van € 20,5 mln., dat is € 0,5 mln. hoger dan in 2019 en beter dan in de begroting werd verwacht.

Bij WU wordt de impact van de coronacrisis ingeschat op een netto-effect van circa €-4 mln. Er zijn extra directe kosten voor online onderwijs, lagere collegegelden, een eenmalige tegemoetkoming voor thuiswerken en inkomstenderving bij bijvoorbeeld Wageningen Academy. De meer indirecte negatieve effecten, zoals minder omzet, extra kosten door vertraging onderzoek en minder opname verlof, in gezamenlijkheid geschat op circa €-8 mln., worden evenwel gecompenseerd door extra vergoedingen voor vertraging, minder algemene kosten (energie, reis- & verblijfkosten), minder projectgebonden kosten en een voorzichtiger aannamebeleid, in totaliteit ongeveer €+8 mln.

WU heeft in 2020 een forse inhaalslag gemaakt met het opschalen in personeel en faciliteiten, resulterend in een groei van de lasten met € 20,1 mln. Het is een grote opgave om tijdig voldoende personeel aan te trekken en de ondersteunende faciliteiten te realiseren. In het primair proces heeft WU daarom circa € 12 mln. aan middelen niet uit kunnen geven, noch bij de departementen, noch op concernniveau. Gekwalificeerd personeel is op dit moment moeilijk te vinden en werving neemt tijd in beslag. Het personeelsbestand is daardoor onvoldoende meegegroeid met de reguliere groei in de bekostiging als gevolg van het toegenomen aantal studenten en de stijging van de middelen uit de tweede en derde geldstroom.

Tabel 3.1 Resultaat Wageningen University (x mln. €)

	2020	2019
Departementen	14,1	15,7
Centrale afdelingen		
- Operationeel resultaat	-6,5	-1,8
- Incidentele resultaten	10,2	6,3
- Mutatie bestemmingsreserve voor projectkosten latere jaren	2,7	-0,2
Exploitatieresultaat op basis richtlijnen OC&W	20,5	20,0

De departementen haalden gezamenlijk een positief jaarresultaat van € 14,1 mln., € 1,6 mln. minder dan in 2019. Alle departementen hebben een positief resultaat behaald. Deze positieve resultaten zijn grotendeels veroorzaakt door de hierboven beschreven factoren.

Het operationele resultaat van de centrale afdelingen bedraagt €- 6,5 mln. Dit is € 4,7 mln. lager dan in 2019. De raad van bestuur heeft bij de begroting besloten extra middelen in de organisatie te brengen, om de leerstoelgroepen te stimuleren extra medewerkers aan te trekken. Hierdoor is het centrale resultaat afdelingen verlaagd.

De incidentele resultaten bij de RvB bestaan uit het resultaat uit de verkoop van Kortenoord (€ 12,1 mln.), bijzondere waardeverminderingen van gebouwen die worden gesloopt (€-1,1 mln.), extra afschrijvingen (€-0,7 mln.) en sloopkosten (€-0,1 mln.). Bij de raad van bestuur en de concernstaf zijn verder resultaatposten van € 2,7 mln. verwerkt die in de komende jaren worden gecompenseerd met negatieve resultaten. Dit betreft de in 2020 toegekende middelen op grond van het rapport van de Commissie Van Rijn en de middelen voor bèta-/techniekonderzoek die in latere

jaren worden besteed (€ 1,3 mln.), alsmede uitgaven op interne projecten waarvoor in de komende jaren uitgaven gedaan zullen worden (€ 1,4 mln.). De van Rijn middelen en de middelen voor bèta-/techniekonderzoek konden in 2020 niet volledig worden besteed, maar moeten op grond van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving wel in het jaar van ontvangst in de baten worden verantwoord. De middelen zullen worden besteed in komende jaren en dan leiden tot een lager resultaat. WU heeft een bestemmingsreserve voor deze middelen gevormd.

Zoals de richtlijnen voorschrijven, verantwoordt WU de rijksbijdrage in het jaar waarin ze worden ontvangen 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 resultaat-effecten worden geneutraliseerd via de bestemmingsreserve. Op deze manier is vanuit het resultaat 2020 € 1,4 mln. toegevoegd aan deze bestemmingsreserve.

3.1.2 Omzet- en kostenontwikkeling

De baten zijn in 2020 met € 20,6 mln. gestegen. De basisfinanciering, rijksbijdrage exclusief doelsubsidies en collegegelden, is gestegen van € 264,4 mln. tot € 281,1 mln.

Vanaf 1 januari 2018 wordt WU bekostigd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Bij de harmonisatie in 2019 van de bekostiging van WU op het OCW-bekostigingsmodel is de zogenaamde 'afbufferingsregel' komen te vervallen. Deze afbufferingsregel, die onderdeel was van de bekostigingssystematiek van het ministerie van Economische Zaken (EZ), hield in dat de rijksbijdrage van WU jaarlijks niet meer dan 2% kon stijgen dan wel dalen. Naast het vervallen van de afbufferingsregel heeft WU, in het kader van deze harmonisatie, in 2020 conform eerdere planning extra middelen ontvangen (circa € 3,4 mln.) in de vaste onderdelen van de bekostiging om een deel van de eerder opgebouwde achterstand in te lopen. Door hogere inputparameters – in casu de aantallen bekostigde ingeschreven studenten, graden en promoties – is de rijksbijdrage met circa € 3,9 mln. gestegen.

In 2019 is door de Commissie Van Rijn het rapport 'Wissels om' gepresenteerd. In dit rapport worden diverse adviezen gegeven over de bekostiging van het hoger onderwijs. Op grond van dit rapport hebben de 4TU reeds in 2019 extra middelen voor bèta-/techniekonderwijs ontvangen en zijn er vanaf 2020 diverse mutaties doorgevoerd in de bekostigingssystematiek van OCW. Ten opzichte van 2019 is voor WU in 2020 de extra rijksbijdrage uit hoofde van Van Rijn met € 0,9 mln. gedaald naar een bedrag van € 3,6 mln. Tevens heeft er op grond van de aanbevelingen van Van Rijn een overheveling plaatsgevonden van de tweede naar de eerste geldstroom. In 2020 zijn in verband hiermee de zogenaamde SEO-middelen (Stimulering Europees Onderzoek) toegevoegd aan de lumpsum van de universiteiten. Voor WU omvatte deze overheveling een bedrag van € 1,8 mln. De extra middelen die in het kader van het sectorplan bèta/techniek vanaf 2019 beschikbaar worden gesteld, zijn gestegen met € 0,2 mln. Ook zijn de middelen voor de Quality Agreements met € 0,8 mln. omhoog gegaan. Tenslotte heeft de compensatie voor gestegen lonen en prijzen tot een bijstelling van € 6,4 mln. geleid.

De baten uit werk in opdracht van derden zijn met 6% gedaald; van € 98,5 mln. naar € 93,0 mln. Deze baten bestaan uit programmafinanciering (tweede geldstroom en doelsubsidies), die met 2% zijn gedaald tot € 33,7 mln., cofinancieringsprojecten en matchingsmarkt, die vrijwel gelijk zijn gebleven op € 18,9 mln. en de omzet contractresearch en topsectoren, die 9% is afgenomen tot € 40,4 mln. De dalende omzet op de projecten wordt veroorzaakt doordat er minder directe kosten voor de projecten zijn gemaakt (€-7,6 mln.).

De personele lasten zijn ten opzichte van 2019 met € 27,0 mln. gestegen tot € 272,9 mln. Dat komt door een hogere personele bezetting (+250 fte, € 18,2 mln.), 2,4% hogere salariskosten per fte (€ 5,7 mln.) en een stijging van de overige personele lasten met € 3,1 mln. De personele bezetting (op basis van toerekening) is in 2019 toegenomen van 3.005 fte naar 3.255 fte.

De baten zijn € 8,4 mln. hoger dan begroot (inclusief verkoop van overtollig vastgoed). Dit wordt onder meer veroorzaakt door de hogere rijksbijdrage (€ 4,1 mln.) en de hogere baten uit de verkoop

van overtollig vastgoed (€ 12,1 mln.). De opbrengst collegegelden was € 1,2 mln. lager dan begroot als gevolg van lagere aantallen studenten uit niet EER-landen. Daarnaast zijn baten uit werk voor derden € 6,4 mln. lager dan begroot en zijn de overige baten exclusief verkoopopbrengsten vaste activa € 1,0 mln. hoger dan begroot en opbrengsten nevenwerkzaamheden € 1,2 mln. lager dan de begroting.

De kosten zijn € 10,0 mln. lager dan begroot. De hierboven genoemde factoren met betrekking tot de opschaling van personeel en faciliteiten hebben hierbij een belangrijke rol gespeeld.

3.1.3 Balansontwikkeling

De liquiditeit van WU is in 2020 afgenomen van € 114,2 mln. tot € 104,2 mln. De factoren die de liquiditeitsafname verklaren staan in tabel 3.2.

Tabel 3.2 Ontwikkeling liquiditeit Wageningen University

	2020
Resultaat excl. deelnemingen	20,5
Kasstroom uit vaste activa (kasstroom uit investeringen minus afschrijvingen en verkopen)	-32,9
Toename van kortlopende vorderingen	-2,1
Toename van kortlopende schulden	7,1
Toename voorzieningen	1,1
Afname langlopende schulden en toename langlopende vorderingen	-3,7
Totaal	-10,0

De toename van de vaste activa wordt veroorzaakt door de investeringen in terreinen en gebouwen (€ 48,4 mln., voor het grootste deel ten behoeve van het derde onderwijsgebouw), apparatuur en inventaris (€ 21,7 mln.) en immateriële vaste activa (€ 3,0 mln.). De toename van de kortlopende schulden komt door de hogere verstrekte voorschotten. De totale liquiditeitspositie van € 114,2 mln. bestaat voor € 140,8 mln. uit voorschotten, waarvan € 8,8 mln. het karakter van doorstortgelden heeft. Deze doorstortgelden worden ontvangen omdat WU trekker is van een aantal consortia. De doorstortgelden worden in 2021 doorbetaald aan partners.

De solvabiliteit van WU bedraagt per 31 december 2020 53,1%. Dat was per 31 december 2019 52,3%.

Wijzigingen in de juridische structuur en kapitaalbelangen

In 2020 is Spinterest BV geliquideerd. Spinterest BV heeft geen activiteiten meer uitgevoerd in 2020. De cijfers van Spinterest BV worden met ingang van 2020 niet meer geconsolideerd.

3.1.4 Vooruitzichten 2021

WU heeft in 2021 een operationeel resultaat (vóór baten uit bijzondere verwaarding) begroot van € -9,0 mln. Het resultaat zal ten opzichte van 2020 sterk dalen door de extra kosten die worden gemaakt in verband met de nog steeds stijgende studentenaantallen. Ook zullen de extra medewerkers, die in de loop van 2020 zijn aangetrokken, in 2021 volledig op het budget drukken. In de begroting 2021 zijn de effecten van de laatste ontwikkelingen in de coronacrisis en de maatregelen van de overheid (Nationaal Plan Onderwijs) nog niet verwerkt. Het netto-effect van beide ontwikkelingen kan er per saldo toe leiden dat het resultaat zich minder negatief gaat ontwikkelen.

De omzet zal in 2021 stijgen tot € 427,4 mln. De stijging met € 22,5 mln. wordt veroorzaakt door een stijging van de basisfinanciering met € 13,7 mln. tot € 294,8 mln. en een stijging van de tweede en derde geldstroom met € 12,7 mln. tot € 105,6 mln. De overige baten en nevenactiviteiten nemen met € 4,2 mln. af tot € 26,9 mln.

De rijksbijdrage stijgt met € 14,2 mln. tot € 256,1 mln. Hiervan heeft € 3,9 mln. betrekking op de stijging van de bekostigingsvariabelen en € 4,4 mln. betreft een anticipatie op nog te ontvangen extra middelen ter dekking van loon- en prijsstijgingen. Daarnaast heeft OCW conform eerdere planning extra middelen (€ 2,8 mln.) ter beschikking gesteld ter gedeeltelijke compensatie van de bestaande afbuffering bij de overgang van LNV naar OCW. Het effect van de Van Rijn middelen, de kwaliteitsafspraken en het sectorplan bèta/techniek is in totaliteit € 3,1 mln.

De collegegelden nemen met € 0,5 mln. toe tot € 38,7 mln. als gevolg van de afname van het aantal studenten uit niet EER-landen. De totale studentenpopulatie (BSc + MSc) stijgt verder door van 12.973 studenten in oktober 2020 naar een op dit moment geprognosticeerde 12.988 studenten in oktober 2021.

De personele kosten stijgen met € 11,1 mln. tot € 284,0 mln. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de personele bezetting met 244 fte tot 3.499 fte, een daling van de overige personele lasten met € 14,5 mln. door een daling van het aantal uitzendkrachten en een stijging van de gemiddelde salarislust met 2,7% door accres en loonkostenontwikkeling.

De liquiditeit zal dalen met € 54,2 mln. tot € 50,0 mln. Met een kaspositie van € 50,0 mln. is de continuïteit van de bedrijfsvoering in 2021 gewaarborgd. Mocht er echter een aanvullende liquiditeitsbehoefte ontstaan, dan heeft WU de mogelijkheid tot het aantrekken van een collegiale financiering van WR, dan wel toegang tot schatkistbankieren.

De investeringsactiviteiten voor WU zijn begroot op € 68,0 mln. Het betreft met name investeringen in het derde onderwijsgebouw (€ 23,3 mln.), Dialogue Centre (€ 14,7 mln.) en Warmte-koudeopslag (WKO) (€ 2,5 mln.). Het Facilitair Bedrijf investeert € 17,4 mln., waarvan € 7,2 mln. in IT-hardware en € 8,9 mln. in inventaris voor het derde onderwijsgebouw. De decentrale investeringen zijn begroot op € 8,4 mln. Shared Research Facilities investeert daarvan € 2,8 mln. in apparatuur en ATV € 2,8 mln. in laboratoriumapparatuur.

Voor een nadere toelichting op de resultaatsontwikkeling in de komende vier jaar, inclusief de verwachtingen van de niet begrote effecten coronacrisis en Nationaal Plan Onderwijsmiddelen, wordt verwezen naar de continuïteitsparagraaf in het jaarverslag.

3.1.5 Verkorte jaarrekening Wageningen University

GECONSOLIDEERDE BALANS NA BESTEMMING VAN HET NETTO RESULTAAT

	31-12-2020	31-12-2019
ACTIVA		
VASTE ACTIVA		
(1) Immateriële vaste activa	3.232	612
(2) Materiële vaste activa	278.932	247.032
(3) Financiële vaste activa	2.914	463
Totaal vaste activa	285.078	248.107
VLOTTENDE ACTIVA		
(4) Voorraden	5	52
(5) Vorderingen	48.321	42.914
(6) Liquide middelen	104.198	114.208
Totaal vlottende activa	152.524	157.174
TOTAAL ACTIVA	437.602	405.281
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN		
Algemene reserve	210.929	196.079
Wettelijke reserve	2.896	
Bestemde reserve	18.693	15.976
(7) EIGEN VERMOGEN	232.518	212.055
(8) VOORZIENINGEN	12.998	11.875
(9) LANGLOPENDE SCHULDEN	3.120	4.395
(10) KORTLOPENDE SCHULDEN	188.966	176.956
TOTAAL PASSIVA	437.602	405.281

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	Resultaat 2020	Begroting 2020	Resultaat 2019
(11) BATEN			
Rijksbijdrage	241.907	237.800	226.359
Collegegelden	39.153	40.400	38.060
Tweede geldstroom en doelsubsidies	33.708	36.300	34.326
Cofinanciering en matchingsmarkt	18.883	19.700	18.962
Topsectoren	2.844	3.000	2.456
Bilaterale markt	37.594	40.400	42.708
Nevenactiviteiten	14.679	15.900	16.456
Overige baten	16.398	3.300	5.267
Totaal baten	405.166	396.800	384.594
LASTEN			
(12) Personele kosten	272.914	261.200	245.927
(13) Afschrijvingen	26.339	22.600	22.768
(14) Huisvestingskosten	24.858	23.100	23.301
(15) Algemene kosten	28.418	43.800	35.432
(16) Specifieke kosten	32.149	44.000	37.182
Totaal lasten	384.678	394.700	364.610
BEDRIJFSRESULTAAT	20.488	2.100	19.984
(17) Financiële baten en lasten	-53	-100	-122
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN	20.435	2.000	19.862
Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0	0
(18) Resultaat uit deelnemingen	28	0	156
RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN	20.463	2.000	20.018
Aandeel van derden	0	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0	0
NETTO RESULTAAT	20.463	2.000	20.018

1) Wageningen University heeft de indeling van de winst- en verliesrekening afgestemd met stichting Wageningen Research. In tabel 21 is de staat van baten en lasten conform het model uit de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs opgenomen. In tabel 22 is de specificatie van het werk in opdracht van derden conform de indeling uit de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs opgenomen.

GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT

	2020	2019
OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Bedrijfsresultaat	20.488	19.985
Aanpassingen voor:		
Verkoop activa	-12.235	
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	26.339	22.768
Mutaties voorzieningen	1.123	-669
	35.715	42.084
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutaties in voorraden	47	10
Mutaties in vorderingen	-2.157	-241
Mutaties in kortlopende schulden	7.120	16.744
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	40.725	58.597
Ontvangen rente	3	16
Betaalde rente	-56	-138
Kasstroom uit operationele activiteiten	40.672	58.475
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in immateriële activa	-2.972	-57
Desinvestering in immateriële activa	2	0
Investerings in gebouwen en terreinen (incl. WIU)	-43.542	-17.719
Investerings in overige materiële activa	-21.706	-15.362
Desinvesteringen in materiële activa	21.234	202
Investerings in deelnemingen en ledenkapitaal	-8	0
Desinvesteringen in financiële vaste activa	10	192
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-46.982	-32.744
FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Nieuw opgenomen leningen	0	0
Aflossing langlopende schulden	0	0
Toename langlopende vorderingen	-2.425	0
Mutaties egalisatierekening	-1.275	-381
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.700	-381
KASSTROOM	-10.010	25.350
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN		
Saldo liquide middelen per 1 januari	114.208	88.858
Saldo liquide middelen per 31 december	104.198	114.208
Mutatie liquide middelen	-10.010	25.350

3.1.6 Waarderingsgrondslagen

Algemeen

De jaarrekening is opgemaakt en vastgesteld door de raad van bestuur op 19 april 2021 en goedgekeurd door de raad van toezicht op 17 mei 2021. De opstelling heeft plaatsgevonden volgens de onderstaande waarderingsgrondslagen. Waar van deze grondslagen is afgeweken, wordt dat bij de betreffende financiële gegevens vermeld.

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

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

Wageningen University vormt samen met Wageningen University Holding BV, Spinterest BV (tot en met 22-12-2020), Stichting ISRIC en Stichting Expat Center een groep conform RJ940.

De vorderingen en verplichtingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde plus transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus een eventuele benodigde voorziening voor oninbaarheid. De geamortiseerde kostprijs komt doorgaans overeen met de nominale waarde.

De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen, verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

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

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

Consolidatiekring

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van de instelling, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen (op grond van de feitelijke situatie) of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin WU 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 WU 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	%	
			31-12-2019	31-12-2020
Wageningen University Holding BV	Wageningen University	Wageningen	100	100
Stichting ISRIC	n.v.t.	Wageningen	n.v.t.	n.v.t.
Stichting Expat Center	n.v.t.	Wageningen	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 3.4 *Niet geconsolideerde deelnemingen*

	Statutaire zetel	%	
		31-12-2019	31-12-2020
Ceradis BV	Wageningen	2	2
Bio-Product BV	Wageningen	5	5
Green Dino BV	Wageningen	11	11
KLV Professional Match BV	Wageningen	2	2
A-Mansia Biotech SA	Louvain-la-neuve	9	9
Innovation Industries	Amsterdam	0	0
Caribou Biosciences Inc.	Delaware	0	0
Plant Meat Makers B.V.	Wageningen	5	5

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Ontwikkelingskosten, octrooien en licenties, software, goodwill en productierechten worden geactiveerd indien voldaan is aan de daaraan gestelde voorwaarden. Waardering vindt plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijving vindt lineair plaats in vijf jaar. Overeenkomstig de wettelijke verplichting wordt voor de balanswaarde van de geactiveerde 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	30 jaar lineair
Bedrijfsgebouwen	
Casco	60 jaar lineair
Afbouwpakket	30 jaar lineair
Kassen	20 jaar lineair
Inbouwpakket/inrichting bedrijfsgebouwen	15 jaar lineair
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)	3 jaar lineair
Personal computers	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. Zeer specialistische apparatuur, die alleen voor een specifiek project kan worden ingezet en buiten dit project geen waarde heeft, wordt wel geactiveerd maar over de eventueel kortere looptijd van het project in zijn geheel afgeschreven (conform de waarderinggrondslagen). Immers, de bedrijfseconomische levensduur van deze specialistische apparatuur is gelijk aan de looptijd van het project.

De uitgaven voor groot onderhoud worden opgenomen in de kostprijs van de activa zodra deze kosten zich voordoen en voldoen aan de activeringscriteria. De boekwaarde van de vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering, die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de betreffende 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

Vorderingen

De verstrekte vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede de overige verstrekte vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Baten en lasten worden in de winst-en-verliesrekening

verwerkt zodra de vorderingen aan een derde worden overgedragen of een (terugname van een) bijzondere waardevermindering ondergaan, alsmede via het amortisatieproces.

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

Ledencertificaten en ledenrekeningen bij coöperaties worden gewaardeerd op de fiscale waarde die door de coöperatie per balansdatum is vastgesteld.

Vorraden

Deze post bestaat uit de handelsvoorraad. De handelsvoorraad wordt gewaardeerd volgens de FIFO-methode tegen de verkrijgings- of vervaardigingskosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten. Bij incourantheid of lagere marktwaarde wordt de voorraad overeenkomstig afgewaardeerd.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde plus transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, minus een eventuele benodigde voorziening voor oninbaarheid.

Nog te factureren projectkosten

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden, leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het werk in opdracht van derden wordt gewaardeerd tegen de bestede kosten, bestaande uit de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals directe personeelskosten en kosten voor speciaal aangeschafte apparatuur en inventaris), de kosten die toerekenbaar zijn aan de projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project (onder meer kosten van technische assistentie en overheadkosten van projectactiviteiten) en andere kosten voor zover ze contractueel door de opdrachtgever worden vergoed, verminderd met de voorziening voor verwachte verliezen en gedeclareerde termijnen dan wel ontvangen voorschotten die in relatie staan tot het werk in opdracht van derden. Onder de overige vorderingen worden de projecten opgenomen waarbij de vooruitbetaalde kosten de gefactureerde termijnen/ontvangen voorschotten overschrijden. Projecten waarbij de vooruit gefactureerde termijnen/ontvangen voorschotten de vooruitbetaalde kosten overschrijden worden verantwoord onder de kortlopende schulden.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, wissels en cheques die worden opgenomen tegen nominale waarde. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite — zij het eventueel met opoffering van rentebaten — ter onmiddellijke beschikking staan.

Liquide middelen die (naar verwachting) langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan, worden als financiële vaste activa gerubriceerd.

Eigen vermogen

WU maakt geen onderscheid tussen privaat vermogen en publiek vermogen.

- *Algemene reserve*
Deze reserve wordt gemuteerd voor het exploitatieresultaat van enig jaar waaraan geen specifieke bestemming wordt gegeven.
- *Bestemde reserve*
Binnen het eigen vermogen zijn op concernniveau twee bestemde reserves gevormd:
 - het innovatiefonds
 - reserve in verband met nog uit te voeren projecten.
- *Wettelijke reserve*
Er wordt een wettelijke reserve aangehouden ter hoogte van de boekwaarde van de geactiveerde ontwikkelingskosten.

Voorzieningen

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

Voorzieningen worden gevormd voor:

- in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan;
- het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is en
- er een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van de verplichtingen.

Voorziening WW- en BW-verplichtingen

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

Voorziening WIA en ZW-flex

De voorziening voor WIA- en ZW-flexverplichtingen wordt getroffen ter dekking van per balansdatum te verwachten WIA- en ZW-flexverplichtingen.

Overige personele voorzieningen - gratificaties ambtsjubilea

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

Overige personele voorzieningen - pensioenen

De pensioenvoorziening voor de gehele WUR is (verplicht) ondergebracht bij het ABP. De pensioenopbouw vindt plaats op grond van het zogenaamde middelloonsysteem. De actuele dekkingsgraad is in 2020 gedaald van 97,8% naar 93,2%. De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de twaalf laatste maanden) daalde in 2020 van 95,8% naar 87,6%. Het ministerie van SZW heeft de grens voor pensioenverlaging aangepast van 104% naar 90% vanwege uitzonderlijke omstandigheden. ABP maakt daar gebruik van en verlaagt de pensioenen niet.

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

Voorziening reorganisatiekosten

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

Voorziening product-/contractrisico's

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

Langlopende schulden

Er is sprake van langlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode van meer dan één jaar na de einddatum van het verslagjaar. Bij de eerste opname van langlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde, verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

De langlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst- en verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

Kortlopende schulden

Er is sprake van kortlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode korter dan één jaar na de einddatum van het verslagjaar. Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde, verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

De kortlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

Grondslagen voor de bepaling van baten en lasten

Algemeen

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

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

Rijksbijdrage en overige vergoedingen

De rijksbijdrage wordt als opbrengst verantwoord in het jaar waarin het 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 instellings-collegegelden toegerekend. Onder de cursusgelden zijn de vergoedingen voor post-initiële cursussen verantwoord.

Overige overheidsbijdragen en-subsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat WU zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de staat van baten en lasten opgenomen, in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief, worden systematisch in de staat van baten en lasten opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Indien de opbrengsten betrekking hebben op een specifieke activiteit, dan wordt deze naar rato van de verrichte werkzaamheden als baten verantwoord.

Baten werk in opdracht van derden

Opbrengsten uit hoofde van werk in opdracht van derden worden in de staat van baten en lasten als baten opgenomen voor een gelijk bedrag aan bestede kosten, voor zover ze contractueel door de opdrachtgever worden vergoed.

Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

Stelselwijzigingen

Niet van toepassing.

Schattingswijzigingen

WU heeft de levensduur voor kassen aangepast van 15 tot 20 jaar. Deze verlengde afschrijvingsduur is gebaseerd op informatie over de economische levensduur van kassen uit de sector. De aanpassing heeft geen gevolg voor de waardering van de reeds aanwezige kassen, maar wordt alleen gebruikt voor nieuwgebouwde kassen. De afschrijvingstermijn van Terreininrichting en Infrastructuur is overeenkomstig de economische levensduur aangepast van 60 naar 30 jaar. Ook deze aanpassing wordt alleen voor nieuwe investeringen gebruikt.

3.1.7 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur en de raad van toezicht van Wageningen University

Ons oordeel

De in hoofdstuk 3.1 van het jaarverslag Wageningen University & Research 2020 opgenomen verkorte jaarrekening (hierna: 'de samengevatte jaarrekening') van Wageningen University te Wageningen is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2020 van Wageningen University.

Naar ons oordeel is de in hoofdstuk 3.1 van het jaarverslag van Wageningen University & Research 2020 opgenomen samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2020 van Wageningen University op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 3.1.6. in de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020;
- het samengevatte geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. 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 gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2020 van Wageningen University in onze controleverklaring van 17 mei 2021.

Verantwoordelijkheden van het college van 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 punt 3.1.6 in de toelichting.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van Wageningen University.

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 het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Groningen, 17 mei 2021
Ernst & Young Accountants LLP
w.g. D.E. Engwerda RA

3.2 Stichting Wageningen Research

3.2.1 Resultaatontwikkeling

Stichting Wageningen Research behaalde in 2020 een positief netto resultaat van € 17,0 mln. Dit resultaat is € 2,1 mln. hoger dan het netto resultaat 2019 (€ 14,9 mln.). Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen bedraagt € 22,2 mln.

Een belangrijke oorzaak van het resultaat is het achterblijven van algemene en specifieke kosten, zoals bijvoorbeeld reis- en verblijfkosten in combinatie met een grote productiviteit in de tweede helft van het jaar (onder andere door meer aanwezigheid en relatief krappe bemanning voor de gedraaide portefeuille). De impact van corona op het resultaat is niet eenduidig vast te stellen. Het netto effect wordt geschat op €+6 mln. Enerzijds is er sprake van extra werk bij ASG Diagnostiek en lagere algemene en specifieke kosten (onder andere energiekosten en reis- en verblijfskosten) bij heel WR (€+11 mln.), anderzijds is er ook druk op het resultaat als gevolg van minder omzet van met name cursussen en contractresearch, de extra directe uitgaven in verband met de beperkende maatregelen en de eenmalige thuiswerkvergoeding (€-5 mln.).

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

	2020	2019
Instituten en primair proces	16,5	13,0
Resultaat huisvesting en interne WW-/BW-premies incl. vermogenskosten	6,8	7,0
Centrale afdelingen:		
Incidenteel	0,3	1,0
Operationeel	-1,2	-1,6
Exploitatieresultaat Wageningen Research	22,4	20,4
Vennootschapsbelasting	-5,4	-5,3
Actieve belastinglatentie	0,0	0,8
Netto resultaat Wageningen Research	17,0	14,9

De instituten gezamenlijk haalden een positief jaarresultaat van € 16,5 mln., € 3,5 mln. meer dan in 2019.

3.2.2 Omzet- en kostenontwikkeling

De omzet over 2020 bedraagt € 355,0 mln., een stijging van 3,2% als gevolg van aantrekkende vraag. Over 2019 was de totale omzet € 344,0 mln. De groei van de onderzoeksomzet (omzet minus nevenactiviteiten en overige baten) bedraagt 1,1%. Het ministerie van LNV is met het onderzoeksprogramma verantwoordelijk voor 44% van de totale omzet (51% van de onderzoeksomzet) en is daarmee de grootste opdrachtgever van WR. Het onderzoeksprogramma LNV is met € 5,7 mln. toegenomen ten opzichte van 2019 tot een bedrag van € 154,8 mln. Een andere belangrijke ontwikkeling vormt de toename van de omzet uit het programma-onderzoek NVWA tot € 13,4 mln. als gevolg van de fusie met NVWA in 2019.

De personele lasten zijn ten opzichte van 2019 met € 15,5 mln. gestegen tot € 221,3 mln. Deze stijging is hoofdzakelijk toe te rekenen aan de stijging van het aantal fte's, exclusief stagiaires, met 209.

3.2.3 Balansontwikkeling

De liquide middelen zijn ultimo 2020 (€ 143,7 mln.) gestegen ten opzichte van 2019 (€ 129,2 mln.) met € 14,5 mln. Deze stijging is als volgt te verklaren:

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

	2020
Netto resultaat	+17,0
Netto afname vaste activa (investerings minus afschrijvingen en verkopen)	-9,0
Toename kortlopende schulden en vorderingen	+15,2
Afname voorzieningen	-5,3
Afname langlopende schulden en vorderingen	-3,3
Resultaat deelnemingen	-0,1
Totale toename liquide middelen	+14,5

De mutatie vaste activa is samengesteld uit € 19,4 mln. afschrijvingen op gebouwen en inventaris, investeringsuitgaven (inclusief deelnemingen en ledenkapitaal) voor €-28,8 mln. en desinvesteringen voor €+0,4 mln. De omvang van de ontvangen voorschotten inclusief doorstortgelden bedraagt per balansdatum € 86,7 mln. De solvabiliteit is dankzij het positieve resultaat gestegen naar 60,6%. Ultimo 2019 was de solvabiliteit 60,1%.

Wijzigingen in de juridische structuur en kapitaalbelangen

Vanaf 2020 maakt stichting Akkerweb onderdeel uit van de groep.

3.2.4 Vooruitzichten 2021

WR begroot voor 2021 een positief resultaat van €+3,0 mln. (na VpB) op basis van de verwachting dat de ten tijde van het opstellen van de begroting bekende huidige coroneffecten en maatregelen zich in 2021 min of meer zouden continueren. De verwachting dat het resultaat op begroting uit kan komen lijkt nog steeds op zijn plaats, mede gelet op de goed gevulde orderportefeuille voor 2021. Maar WR verwacht op de wat langere termijn wel een mogelijke kentering als opdrachtgevers het financieel moeilijker krijgen. Ook de langere termijn verwachting over de omzet die vanuit LNV gerealiseerd gaat worden is onzeker. Het zal sterk afhangen van hoe de overheid de enorme uitgaven aan corona in de toekomst zal dekken. Het domein van WR wordt evenwel vermoedelijk niet minder belangrijk door de recente ontwikkelingen; inzet op gezonde voeding, duurzame inrichting van onze voedselproductiesystemen en onze leefomgeving wordt post corona alleen nog maar belangrijker. WR zal vanuit de opgebouwde eigen reserves extra middelen investeren in aan zoonoses gerelateerd onderzoek. In dat geval zal WR voor deze uitgaven negatief afwijken van het begrote resultaat.

De totale WR omzet voor 2021 is begroot op € 378,8 mln., € 17,4 mln. hoger dan de prognose 2020. Het grootste deel van deze toename betreft de bilaterale markt (€ + 8,6 mln.), gevolgd door topsectoren (€+7,3 mln.) en de programmafinanciering (€+6,0 mln.). De instituten zijn erop gericht om meer omzet bij het bedrijfsleven, Nederlandse gemeenten en provincies te verkrijgen en zodoende ook meer projectmarge te realiseren. Daarnaast is een bewuste keuze gemaakt om extra capaciteit te begroten om de verwachte additionele middelen vanuit LNV te kunnen programmeren en de NAPRO te laten dalen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten is begroot op € 36,9 mln. De begrote investeringen op centraal niveau bedragen € 28,7 mln. Het betreft met name investeringen in warmte-koudeopslag (WKO) campus (€ 9,5 mln.) en de circulaire renovatie van Edelhertweg 1 voor Plant Research (€ 5,2 mln.).

Voor WBVR zijn investeringsuitgaven gepland voor aanpassingen in dierverblijven (€ 6,1 mln.) en de verbetering klimaat installaties (€ 3,2 mln.). De decentrale investeringen zijn begroot op € 8,1 mln., waarvan € 2,7 mln. aan vervangingsinvesteringen door Plant Research en € 2 mln. door Food Safety Research in laboratoriumapparatuur.

WR verwacht voor 2021 een saldo liquide middelen van € 105,0 mln. De begrote afname van de liquide middelen wordt met name veroorzaakt door de investeringsuitgaven. De begrote solvabiliteit blijft in 2021 net als in 2020 op 60%.

3.2.5 Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research

GECONSOLIDEERDE BALANS NA BESTEMMING VAN HET NETTO RESULTAAT

Balans	31-12-2020	31-12-2019
ACTIVA		
VASTE ACTIVA		
(19) Immateriële vaste activa	2.870	716
(20) Materiële vaste activa	305.196	298.555
(21) Financiële vaste activa	36.129	39.724
Totaal vaste activa	344.195	338.995
VLOTTENDE ACTIVA		
(22) Voorraden	3.351	4.007
(23) Vorderingen	88.012	83.600
(24) Liquide middelen	143.740	129.162
Totaal vlottende activa	235.103	216.769
TOTAAL ACTIVA	579.298	555.764
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN		
Geplaatst kapitaal	0	0
Agioreserve	0	0
Wettelijke reserve	2.760	455
Overige reserves	341.703	333.547
Bestemmingsreserve	6.500	0
(25) Totaal eigen vermogen	350.963	334.002
AANDEEL VAN DERDEN	0	0
GROEPSVERMOGEN	350.963	334.002
EGALISATIETREKING		
(26) VOORZIENINGEN	15.828	21.103
(27) LANGLOPENDE SCHULDEN	34.020	41.152
(28) KORTLOPENDE SCHULDEN	178.487	159.507
TOTAAL PASSIVA	579.298	555.764

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	Resultaat 2020	Resultaat 2019
BATEN		
Basisfinanciering	30.614	25.869
Programmafinanciering	99.717	93.295
Cofinanciering en subsidiemarkt	23.854	24.754
Topsectoren	63.451	60.419
Bilaterale markt	88.261	98.821
Nevenactiviteiten	44.071	35.875
Overige baten	5.088	4.920
(29) Totaal baten	355.056	343.953
LASTEN		
(30) Personele kosten	221.342	205.805
(31) Algemene kosten	59.587	64.679
(32) Specifieke kosten	48.178	50.499
Totaal lasten	329.107	320.983
Overige baten en lasten	0	0
BEDRIJFSRESULTAAT	25.949	22.970
(33) Financiële baten en lasten	-3.709	-3.867
RESULTAAT UIT GEWONE	22.240	19.103
BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN		
(34) Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	-5.402	-4.491
(35) Resultaat uit deelnemingen	127	243
RESULTAAT UIT GEWONE	16.965	14.855
BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN		
Aandeel van derden	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0
NETTO RESULTAAT	16.965	14.855

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Resultaat 2020	Resultaat 2019
OPERATIONELE ACTIVITEITEN		
Bedrijfsresultaat	25.949	22.970
Aanpassing i.v.m. verkoop activa	-1.174	-1.154
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	19.368	18.891
Mutaties en voorzieningen	-5.275	-4.187
	38.868	36.520
Mutaties voorraden	656	-138
Mutaties vorderingen	-4.412	3.174
Mutaties in kortlopende schulden	20.073	3.368
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	55.185	42.924
Ontvangen rente	120	59
Betaalde rente	-3.829	-3.926
Betaalde winstbelasting	-6.870	-4.491
Kasstroom uit operationele activiteiten	44.606	34.566
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Investerings in immateriële activa	-2.409	-498
Investerings in gebouwen en terreinen (incl. WIU)	-18.990	-9.834
Investerings in overige materiële activa	-7.152	-13.737
Correctie i.v.m. nog te betalen investeringsfacturen	375	0
Investerings in deelnemingen en ledenkapitaal	-181	-264
Desinvesterings in vaste activa	1.562	4.288
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-26.795	-20.045
FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Mutatie langlopende vordering op ministerie van LNV	3.903	3.099
Mutatie langlopende schuld aan ministerie van LNV	-6.303	-6.202
Mutaties overige langlopende schulden	-829	22
Afname leaseverplichtingen	0	0
Mutaties van het eigen vermogen	-4	0
Mutaties aandeel van derden	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-3.233	-3.081
KASSTROOM	14.578	11.440
MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN		
Saldo liquide middelen per 1 januari	129.162	117.722
Saldo liquide middelen per 31 december	143.740	129.162
Mutatie liquide middelen	14.578	11.440

3.2.6 Waarderingsgrondslagen

Algemeen

Stichting Wageningen Research heeft haar statutaire zetel in Wageningen en is geregistreerd in het handelsregister onder nummer 09098104. De jaarrekening is opgemaakt en vastgesteld door de raad van bestuur op 19 april 2021 en goedgekeurd door de raad van toezicht op 17 mei 2021. De opstelling heeft plaatsgevonden volgens de onderstaande waarderingsgrondslagen. Waar van deze grondslagen is afgeweken, wordt dat bij de betreffende financiële gegevens vermeld.

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

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

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

De vorderingen en verplichtingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde, plus transactiekosten, en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus een eventuele benodigde voorziening voor oninbaarheid. De geamortiseerde kostprijs komt doorgaans overeen met de nominale waarde.

De geamortiseerde kostprijs is het bedrag waarvoor een financieel actief of financiële verplichting bij de eerste verwerking in de balans wordt opgenomen, verminderd met aflossingen op de hoofdsom, vermeerderd of verminderd met de via de effectieve-rentemethode bepaalde cumulatieve amortisatie van het verschil tussen dat eerste bedrag en het aflossingsbedrag en verminderd met eventuele afboekingen (direct, dan wel door het vormen van een voorziening) wegens bijzondere waardeverminderingen of oninbaarheid.

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

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

Gebruik van schattingen

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

- waardering en levensduur vaste activa;
- voorziening op vorderingen en projecten;
- voorzieningen;
- claims.

Consolidatiekring

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van WR, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen (op grond van de feitelijke situatie) of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin WR 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 WR een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Tabel 3.8 *Dochters die integraal zijn geconsolideerd*

	Aandeel- houder	403- verklaring	Statutaire zetel	% ultimo 2019	% ultimo 2020
Agri New ventures BV	WBG	N	Wageningen	100%	100%
Wageningen Research Holding BV	Wageningen Research	N	Wageningen	100%	100%
Exploitatiemaatschappij Windmolenparken Lelystad BV	WBG	N	Wageningen	100%	100%
Wageningen Business Generator BV	Holding	N	Wageningen	100%	100%
Windmolenpark Neushoortocht BV	WBG	N	Wageningen	100%	100%
Windmolenpark Mammoethocht BV	WBG	N	Wageningen	100%	100%
Stichting Akkerweb	n.v.t.	N	Wageningen	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 3.9 *Niet geconsolideerde deelnemingen gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs*

	Aandeel- houder	Statutaire zetel	% ultimo 2019	% ultimo 2020
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. ¹⁾	Holding	Beijing	100%	100%

1) In verband met omvang verwerkt tegen verkrijgingsprijs

Tabel 3.10 *Niet geconsolideerde deelnemingen gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde*

	Aandeel- houder	Statutaire zetel	% ultimo 2019	% ultimo 2020
CoVaccine BV	WBG	Lelystad	25%	25%
Fresh Forward Holding BV	WBG	Wageningen	49%	49%
Knowhouse BV	WBG	Horst	30%	30%
VOF Oostwaardhoeve	ANV	Slootdorp	50%	50%

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Ontwikkelingskosten, octrooien en licenties, software, goodwill en productierechten worden geactiveerd mits deze voldoen aan de gestelde voorwaarden. Waardering vindt plaats tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijving vindt in vijf jaar lineair plaats. Overeenkomstig de wettelijke verplichting wordt voor de balanswaarde van de geactiveerde 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	30 jaar lineair
Bedrijfsgebouwen	
Casco	60 jaar lineair
Afbouwpakket (imitering tot einddatum bedrijfsgebouw)	30 jaar lineair
Kassen	20 jaar lineair
Inbouwpakket/inrichting bedrijfsgebouwen (imitering tot einddatum bedrijfsgebouw)	15 jaar lineair
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)	3 jaar lineair
Personal Computers	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.

Zeer specialistische apparatuur, die alleen voor een specifiek project kan worden ingezet en buiten dit project geen waarde heeft, wordt wel geactiveerd maar over de eventueel kortere looptijd van het project in zijn geheel afgeschreven (conform de waarderingsgrondslagen). Immers, de bedrijfseconomische levensduur van deze specialistische apparatuur is gelijk aan de looptijd van het project. De demokassen zijn hiervan een voorbeeld en worden afgeschreven over een periode van vijf jaar.

De uitgaven voor groot onderhoud worden opgenomen in de kostprijs van de activa zodra deze kosten zich voordoen en voldoen aan de activeringscriteria. De boekwaarde van de vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

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

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

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

Financiële vaste activa

Latente belastingvorderingen

Voor de waardering en verwerking van latente belastingvorderingen wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf belastingen over de winst of het verlies.

Vorderingen

De verstrekte vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede de overige verstrekte vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde vermeerderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Baten en lasten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt zodra de vorderingen aan een derde worden overgedragen of een (terugname van een) bijzondere waardevermindering ondergaan, alsmede via het amortisatieproces

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

Vorraden

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

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

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde, plus transactiekosten, en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus een eventuele benodigde voorziening voor oninbaarheid.

Nog te factureren projectkosten

Het saldo van projecten uit hoofde van werk in opdracht van derden leidt tot een vordering of een schuld op de balans. Het werk in opdracht van derden wordt gewaardeerd tegen de bestede kosten, bestaande uit de kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals directe personeelskosten en kosten voor speciaal aangeschafte apparatuur en inventaris), de kosten die toerekenbaar zijn aan de projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan het project (onder meer kosten van technische assistentie en overheadkosten van projectactiviteiten) en andere kosten voor zover ze contractueel door de opdrachtgever worden vergoed, verminderd met de voorziening voor verwachte verliezen en gedeclareerde termijnen dan wel ontvangen voorschotten die in relatie staan tot het werk in opdracht van derden. Onder de overige vorderingen worden de projecten opgenomen waarbij de vooruitbetaalde kosten de gefactureerde termijnen/ontvangen voorschotten overschrijden. Projecten waarbij de vooruit gefactureerde termijnen/ontvangen voorschotten de vooruitbetaalde kosten overschrijden worden verantwoord onder de kortlopende schulden.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, wissels en cheques die worden opgenomen tegen nominale waarde. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite — zij het eventueel met opoffering van rentebaten — ter onmiddellijke beschikking staan. Liquide middelen die (naar verwachting) langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan, worden als financiële vaste activa gerubriceerd.

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.
- Bestemmingsreserve
Betreft een door middel van een besluit van de RvB vastgelegde toekomstige aanwending zonder dat hierbij een (wettelijke of feitelijke) verplichting jegens een derde wordt vastgelegd.
- 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, met uitzonderingen van personele voorzieningen op basis van RJ 271. Bij de berekening van de hoogte van de verplichtingen wordt rekening gehouden met toekomstige indexeringen en prijsverhogingen. Het bedrag waartegen de voorziening is opgenomen is de beste schatting van het bedrag dat noodzakelijk is om de betreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijdwaarde materieel is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

Voorzieningen worden gevormd voor:

- in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan;
- het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is en
- er een betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van de verplichtingen.

Voorziening WW-verplichtingen

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

Voorziening WGA/ZW-flex

De voorziening voor WGA en ZW-flexverplichtingen (eigenrisicodragers per 1 januari 2017) wordt getroffen ter dekking van per balansdatum te verwachten WGA en ZW-flexverplichtingen.

Overige personele voorzieningen - gratificaties ambtsjubilea

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

Overige personele voorzieningen - pensioenen

De pensioenvoorziening voor de gehele WUR is (verplicht) ondergebracht bij het ABP. De pensioenopbouw vindt plaats op grond van het zogenaamde middelloonsysteem. De actuele dekkingsgraad is in 2020 gedaald van 97,8% naar 93,2%. De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de twaalf laatste maanden) daalde in 2020 van 95,8% naar

87,6%. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft de grens voor pensioenverlaging aangepast van 104% naar 90% vanwege uitzonderlijke omstandigheden. ABP maakt daar gebruik van en verlaagt de pensioenen niet.

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

Voorziening reorganisatiekosten

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

Voorziening product-/contractrisico's

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

Langlopende schulden

Er is sprake van langlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode van meer dan één jaar na datum van einde van het verslagjaar. Bij de eerste opname van langlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde, verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

De langlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

Kortlopende schulden

Er is sprake van kortlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode korter dan één jaar na datum van einde van het verslagjaar. Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde, verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten.

De kortlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs volgens de effectieve-rentemethode. Winst of verlies worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen zodra de verplichtingen niet langer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN BATEN EN LASTEN

Algemeen

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

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

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

De LNV-baten, vallend onder de Subsidieregeling LNV, worden berekend op basis van directe kosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten. De opslag voor indirecte kosten wordt jaarlijks conform de

daarvoor geldende systematiek bepaald. Resultaten worden genomen naar rato van voortgang van het project.

Belastingen

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

Daarnaast heeft WR een actieve belastinglatentie gevormd, gebaseerd op het verschil in fiscale en commerciële waardering van materiële vaste activa (met name bedrijfsgebouwen) ten tijde van de invoering van de belastingplicht. Aangezien de periode, waarbinnen fiscale winsten bij WR als waarschijnlijk kunnen worden beschouwd, relatief kort is, mede in verband met het ontbreken van een winstdoelstelling op lange termijn, is de latentie berekend voor een periode van vijf jaar.

Kosten

De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen. Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASTROOMOVERZICHT

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

STELSELWIJZIGINGEN

Niet van toepassing.

SCHATTINGSWIJZIGINGEN

WR heeft de levensduur voor kassen aangepast van 15 naar 20 jaar. Deze verlengde afschrijvingsduur is gebaseerd op informatie over de economische levensduur van kassen uit de sector. De aanpassing heeft geen gevolg voor de waardering van de reeds aanwezige kassen, maar wordt alleen gebruikt voor nieuw gebouwde kassen. De afschrijvingstermijn van Terreininrichting en Infrastructuur is overeenkomstig de economische levensduur aangepast van 60 naar 30 jaar. Ook deze aanpassing wordt alleen voor nieuwe investeringen verwerkt.

3.2.7 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur en de raad van toezicht van Stichting Wageningen Research

Ons oordeel

De in hoofdstuk 3.2 van het jaarverslag WUR 2020 opgenomen verkorte jaarrekening (hierna: 'de samengevatte jaarrekening') van stichting Wageningen Research te Wageningen is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2020 van stichting Wageningen Research.

Naar ons oordeel is de in hoofdstuk 3.2 van het jaarverslag van WUR 2020 opgenomen samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2020 van stichting Wageningen Research op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 3.2.6 in de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2020;
- het samengevatte geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2020;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Samengevatte jaarrekening

De samengevatte jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). 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 WR en onze controleverklaring daarbij.

De gecontroleerde jaarrekening en onze controleverklaring daarbij

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2020 van WR in onze controleverklaring van 17 mei 2021.

Verantwoordelijkheden van het college van 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 punt 3.2.6 in de toelichting.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van stichting Wageningen Research.

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 het Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Groningen, 17 mei 2021

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. D.E. Engwerda RA

Bijlage 1

Onderwijs Wageningen University

Tabel B1.1 Overzicht bachelor- en masteropleidingen 2020-2021

Bachelor	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> (joint degree)	Tourism, Society and Environment
WO Milieuwetenschappen	
Environmental Sciences	Environmental Sciences Urban Environmental Management
WO Aardwetenschappen	
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)	Communication Health and Life Sciences
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
Animal Sciences	Biosystems Engineering
International Land and Water Management	Biotechnology
<i>Landschapsarchitectuur en Ruimtelijke Planning</i> (Landscape Architecture and Planning)	Climate Studies
Food Technology	Development and Rural Innovation
<i>Plantenwetenschappen</i> (Plant Sciences)	Food Quality Management
<i>Voeding en Gezondheid</i> (Nutrition and Health)	Food Safety
	Food Technology
	Forest and Nature Conservation
	Geo-information Science
	International Land- and Water Management
	Landscape Architecture and Planning
	Nutrition and Health
	Organic Agriculture
	Plant Biotechnology
	Plant Sciences
	Water Technology (joint degree)
WO Biologie	
<i>Biologie</i> (Biology)	Biology
WO Economie groep 1	
<i>Economie en Beleid</i> (Economics and Governance)	
Nieuwe opleidingen, nog niet ingedeeld in een visitatiecluster	
	<i>Metropolitan Analysis, Design and Engineering</i> (joint degree)
	<i>Biobased Sciences</i>

Tabel B1.2 Aantal (eerstejaars) ingeschrevenen aan Wageningen University naar soort inschrijving en geslacht per 1 oktober 2020

Inschrijvingsvorm	Eerstejaars			Alle ingeschrevenen		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Student	1.350	1.866	3.216	5.690	7.283	12.973
Overige inschrijvingen:						
Contractant	9	7	16	16	13	29
Bijvakker	81	152	233	91	167	258
Erasmus Double Degree						
Erasmus Student	3	8	11	4	10	14
Exch. Student Other				1		1
Totaal	1.443	2.033	3.476	5.802	7.473	13.275

Tabel B1.3 Aantal studenten, eerstejaars en totaal, aan Wageningen University naar studiefase en geslacht per 1 oktober 2020

Inschrijvingsvormen	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
BSc	755	994	1.749	2.763	3.274	6.037
MSc	595	872	1.467	2.927	4.009	6.936
Totaal	1.350	1.866	3.216	5.690	7.283	12.973

Tabel B1.4 Aantal (eerstejaars) studenten bacheloropleidingen aan Wageningen University naar opleiding en geslacht per 1 oktober 2020

Opleiding	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Animal Sciences (BAS)	34	109	143	110	331	441
Agrotechnologie (BAT)	32	13	45	142	33	175
Bedrijfs- en Consumentenwetenschappen (BBC)	69	72	141	264	245	509
Biologie (BBI)	89	81	170	319	289	608
Bos- en Natuurbeheer (BBN)	57	47	104	181	146	327
Biotechnologie (BBT)	52	29	81	219	98	317
Communicatie en Life Sciences (BCL)	8	33	41	27	82	109
Economie en beleid (BEB)	22	9	31	122	51	173
Environmental Sciences (BES)	39	84	123	124	211	335
Food Technology (BFT)	58	64	122	214	300	514
Gezondheid en maatschappij (BGM)	9	40	49	20	156	176
International Land and Water Management (BIL)	44	38	82	182	111	293
Internationale Ontwikkelingsstudies (BIN)	13	57	70	52	197	249
Landschapsarchitectuur en Ruimtelijke Planning (BLP)	63	43	106	194	150	344
Moleculaire Levenswetenschappen (BML)	39	34	73	158	114	272
Plantenwetenschappen (BPW)	44	45	89	183	132	315
Soil, Water, Atmosphere (BSW)	38	26	64	150	110	260
Tourism (joint degree) (BTO)	17	24	41	42	82	124
Voeding en gezondheid (BVG)	28	146	174	60	436	496
Totaal ingeschrevenen	755	994	1.749	2.763	3.274	6.037

Tabel B1.5 Aantal studenten masteropleidingen, eerstejaars en totaal, aan Wageningen University naar opleiding en geslacht per 1 oktober 2020

Opleiding	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Aquaculture and Marine Resource Management (MAM)	33	18	51	97	66	163
Animal Sciences (MAS)	28	46	74	108	269	377
Biosystems Engineering (MBE)	20	5	25	113	24	137
Bioinformatics (MBF)	17	12	29	64	42	106
Biology (MBI)	15	23	38	152	148	300
Biobased Sciences (MBS)	16	7	23	65	28	93
Biotechnology (MBT)	35	30	65	240	164	404
Communication, Health and Life Sciences (MCH)	1	13	14	17	126	143
Climate Studies (MCL)	14	23	37	72	93	165
Development and Rural Innovation (MDR)	3	10	13	18	48	66
Earth and Environment (MEE)	4	12	16	121	92	213
Environmental Sciences (MES)	59	77	136	169	241	410
Forest and Nature Conservation (MFN)	43	55	98	175	206	381
Food Quality Management (MFQ)	5	16	21	32	76	108
Food Safety (MFS)	7	24	31	37	106	143
Food Technology (MFT)	41	95	136	226	439	665
Geo-Information Science (MGI)	19	14	33	90	52	142
International Development Studies (MID)	19	61	80	73	246	319
International Land and Water Management (MIL)	6	9	15	90	90	180
Landscape Architecture and Planning (MLP)	8	8	16	59	76	135
Metropolitan Analysis, Design and Engineering (joint degree) (MMD)	27	29	56	68	60	128
Management, Economics and Consumer Studies (MME)	20	12	32	171	177	348
Molecular Life Sciences (MML)	5	3	8	83	54	137
Nutrition and Health (MNH)	12	95	107	72	488	560
Organic Agriculture (MOA)	28	39	67	85	133	218
Plant Biotechnology (MPB)	13	25	38	80	73	153
Plant Sciences (MPS)	63	59	122	245	219	464
Tourism, Society and Environment (MTO)	4	26	30	19	69	88
Urban Environmental Management (MUE)	24	22	46	74	91	165
Water Technology (joint degree) (MWT)	6	4	10	12	13	25
Totaal ingeschrevenen	595	872	1.467	2.927	4.009	6.936

Tabel B1.6 Procentuele rendementen van de MSc-opleidingen, cohorten 2016-2017 t/m 2018-2019

Opleiding	Generatie 2016				Generatie 2017			Generatie 2018	
	N	%			N	%		N	%
		na 2 jr	na 3 jr	na 4 jr		na 2 jr	na 3 jr		
MAM	43	33	74	88	34	41	71	34	26
MAS	137	45	84	88	171	46	81	152	31
MBE	29	21	86	97	45	49	87	45	29
MBF	20	30	80	85	28	50	82	37	27
MBI	92	27	77	87	90	21	69	86	23
MBS								14	14
MBT	158	49	80	88	141	38	83	146	33
MCH	67	40	69	84	64	41	80	63	25
MCL	25	44	68	80	39	26	74	35	3
MDR	31	39	74	87	21	43	76	31	19
MEE	75	24	76	83	67	39	75	70	17
MES	137	69	86	91	147	61	86	145	40
MFN	98	40	73	83	117	35	74	109	25
MFQ	40	48	73	78	39	49	82	45	53
MFS	91	48	78	85	66	41	79	62	42
MFT	237	53	86	92	232	48	88	279	47
MGI	44	27	84	84	48	31	77	52	23
MID	73	8	66	78	88	18	64	112	8
MIL	47	38	83	89	48	29	73	49	24
MLP	35	11	49	77	47	15	49	41	15
MMD					17	35	76	39	18
MME	126	40	85	94	129	50	81	147	40
MML	37	43	78	89	49	35	88	48	31
MNH	182	46	84	91	183	35	78	146	31
MOA	69	46	78	84	87	53	77	84	35
MPB	56	30	80	88	51	35	75	56	34
MPS	137	50	82	86	150	52	85	135	42
MTO	21	48	86	90	23	43	70	24	42
MUE	49	57	86	94	45	56	87	41	34
MWT	20	65	85	85	18	89	94	18	78
Totaal opleidingen	2.176	43	80	88	2.284	42	79	2.345	32
Totaal inclusief omzwaaiers	2.176	44	82	90	2.284	42	80	2.345	33

Tabel B1.7 Rendementen van de BSc-opleidingen op basis van de herinschrijvingen in het tweede jaar (N_{t+1}) voor de cohorten 2015-2016 t/m 2017-2018 (N en N_{t+1} in absolute aantallen, na x jaar in %)

Opleiding	Generatie 2015					Generatie 2016				Generatie 2017		
	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
BAS	82	70	51	76	83	82	68	43	72	99	80	34
BAT	29	27	26	78	89	39	31	39	58	41	40	30
BBC	168	160	29	81	90	162	148	38	74	139	121	37
BBI	133	109	40	71	84	156	134	28	74	149	119	19
BBN	58	48	35	65	67	68	57	30	77	83	69	20
BBT	108	85	40	69	75	130	102	50	73	89	78	32
BCL	13	9	22	56	89	24	23	22	70	27	25	52
BEB	44	37	16	70	81	51	46	22	65	63	51	20
BES	35	30	37	67	0	55	50	50	78	60	47	53
BFT	136	119	58	88	91	149	135	48	89	172	147	48
BGM	80	68	54	84	85	62	55	51	89	56	47	68
BIL	65	55	15	64	82	79	70	31	80	74	60	33
BIN	81	71	38	82	86	86	79	41	76	86	73	36
BLP	55	51	29	65	82	60	53	30	70	74	60	30
BML	92	72	35	68	82	84	66	35	62	74	68	32
BPW	66	57	42	81	86	59	53	45	87	89	77	42
BSW	66	62	31	74	90	74	67	30	79	68	56	38
BTO	22	20	70	75	85	29	28	71	82	39	32	69
BVG	138	129	37	80	92	149	138	51	88	155	142	51
Totaal opleidingen	1.471	1.279	38	76	85	1.598	1.403	40	77	1.637	1.392	38
Totaal inclusief omzwaaiers	1.471	1.340	37	74	84	1.598	1.469	39	75	1.637	1.467	36

Bijlage 2

Valorisatie-indicatoren

1. Indicatoren op het VSNU-domein 'Mensen'

1.1 Onderzoek naar onderneming

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

	2018	2019	2020
Bedrijfsleven ¹⁾	19%	23%	21%
Zakelijke dienstverlening ²⁾	10%	12%	14%
Overheid ³⁾	12%	8%	8%
Overig niet academisch ⁴⁾	39%	40%	41%
Universiteiten ⁵⁾	20%	17%	16%

Bron: Nationale Alumni Enquête.

1) Industrie, handel, transport.

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

3) Overheid.

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

5) Universiteiten (excl. academische ziekenhuizen).

1.2 Entrepreneurship

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

Vakcode	Vaknaam	2017/2018	2018-2019	2019-2020
CPT-22806	Innovation Management and Transdisciplinary Design	96	72	58
BMO-51306	Economics of Science and Technology	29	30	24
BMO-35306	Principles of Entrepreneurship	70	67	82
	Subtotaal minor vakken	195	169	164
BMO-56806	Business cases Agri-Food Entrepreneurship	67	45	50
ELS-51306	Competence Management for building Entrepreneurial Teams	23	15	17
ELS-66100	Entrepreneurial Skills	33	58	44
BMO-55806	Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies	12	25	27
YMS-31803	Entrepreneurial Skills 1	18	38	35
YMS-31903	Entrepreneurial Skills 2	18	38	34
ELS-66700	Pursuing and Realising Entrepreneurial Projects	66	72	51
BMO-23406	New Venture Creation: from Idea to Business Plan	39	32	48
BMO-33806	Circular Entrepreneurship: Co-creating the circular economy	40	40	49
BMO-53806	Business en Society	14	12	6
	Subtotaal overige vakken	330	375	361
	TOTAAL	525	544	525

1.3 Leven Lang Leren

Tabel B2.3 *Cursussen voor professionals*

Wageningen Academy (WU)	2018	2019	2020
Cursistenaantal open inschrijving	1.030	1.047	566
Aantal open inschrijving cursussen	40	43	27
Cursistenaantal in-company cursussen	992	805	76
Aantal in-company cursussen	36	21	4

WCDI (WR)	2018	2019	2020
Cursistenaantal open inschrijving	840	968	784
Aantal gehouden cursussen	31	35	34
Aantal gerealiseerde cursusedagen*		12.225	5.465

* Aantal cursusedagen x aantal cursisten.

2 Indicatoren op het VSNU-domein 'Resultaten'

2.1 Patenten

Tabel B2.4 *Aantal nieuwe octrooiaanvragen van Wageningen University & Research en totaal actieve octrooifamilies in portfolio*

	2018	2019	2020	Totaal actieve octrooi families in portfolio Wageningen University & Research
WU	12	8	16	64
WR	10	5	4	72
Nieuwe aanvragen Wageningen University & Research	22	13	19*	133*

* Due to joint WU/WR applications.

2.2 Licenties

Tabel B2.5 *Aantal licenties op octrooien, rassen, modellen of materialen in 2020*

	Aantal licenties
WU	19
WR	126
Totaal Wageningen University & Research	145

2.3 Ondernemen

Tabel B2.6 *Aantal nieuwe spin-offs en (studenten) startups*

	2018	2019	2020
Aantal spin-offs	1	4	3
Aantal start-ups	7	3	7

2.4 Klanttevredenheid en kennisbenutting Wageningen Research

Tabel B2.7 Klanttevredenheid in 2020

Klanttevredenheid	aantal	score	totaal	eindscore
erg tevreden	41	10	410	
tevreden	65	8	520	
neutraal	12	6	72	
ontevreden	2	4	8	
erg ontevreden	0	2	0	
Totaal aantal respondenten	120		1.010	8.4

Tabel B2.8 Kennisbenutting in 2020

Beoordeling projectresultaten	Percentage
Nuttig	96%
Niet nuttig	2%
Geen uitspraak	2%

Van deze zijn de projectresultaten gebruikt voor:

Kennisbenutting	Percentage
(ver)nieuwd product	15.6%
(ver)nieuwd proces	8.4%
beleidsvorming	24.7%
strategisch besluit	13.0%
wettelijke plicht	4.5%
basiskennis	16.2%
vervolgonderzoek	12.3%
weet nog niet	5.2%

3 Indicatoren op het VSNU-domein 'Samenwerking'

3.1 Samenwerking

Tabel B2.9 Aantal afgeronde onderzoeksprojecten t.b.v. vragen van maatschappelijke, niet draagkrachtige organisaties

Initiatief	Doelgroep	Aantal afgeronde onderzoeksprojecten in 2020	Aantal betrokken studenten (bachelor en master)	Aantal betrokken medewerkers WU/WR (incl. projectleiders)	Aantal betrokken externe stakeholders in projecten
Wetenschapswinkel	Maatschappelijke organisaties	17	169	46	62

Tabel B2.10 Aantal studentenprojecten uitgevoerd n.a.v. vragen van diverse maatschappelijke actoren

Initiatief	Doelgroep	Aantal studentenprojecten uitgevoerd in 2020	Aantal betrokken studenten (bachelor en master)	Aantal medewerkers WU/WR betrokken in begeleiding
Onderwijsloket (Society Based Education)	MKB & startups	90		
	Multinationals	32		
	PPS consortia	4		
	Overheid	15	1.795	438
	Maatschappelijke organisaties	50		
	Kennisinstellingen	26		
	Overig	27		

Tabel B2.11 Bijdragen aan overige onderwijs; aantal bereikte leerlingen en docenten, aantal betrokken medewerkers Wageningen University en aanbod aan lesproducten

Initiatief	Doelgroep	Aantal leerlingen in activiteiten	Aantal docenten in activiteiten	Aantal betrokken medewerkers WU	Totaal aanbod aan lesproducten	Online Websites
Steunpunt Smaaklessen & EU-Schoolfruit: - Lesprogramma - Smaaklessen	Primair onderwijs	376.000	18.800	6	7	n.a.
EU-Schoolfruit- en groenteprogramma	Primair onderwijs	527.600	24.000	6	4	n.a.
Wetenschapsknooppunt	Primair onderwijs	29.604	1.346	14	17	19.582
Food Valley netwerk VO-HO	Voortgezet onderwijs (bovenbouw)	21.604	3.676	39	50	101.307
Wageningen Youth Institute	voortgezet onderwijs	577	216	8	6	6.263

Tabel B2.12 *Bezettingsgraad van Shared Research Facilities apparatuur portfolio alsmede het aandeel van externe bedrijven en instellingen*

Shared Research Facilities apparatuur portfolio	2020
Gemiddelde bezetting (%)	55%
Waarvan direct extern (%)	13%
Aantal externe gebruikers	43

Tabel B2.13 *Aantal tijdelijke uitwisselingen/detacheringen bij bedrijfsleven*

	2018	2019	2020
Aantal WUR medewerkers gedetacheerd bij bedrijfsleven	9	9	8

3.2 Fondsen

Tabel B2.14 *Omzet Wageningen University & Research uit bedrijfsleven (in M€)*

	2018	2019	2020
WU			
Bijdrage bedrijfsleven onderzoek Topsectoren	0,0	0,0	0,0
Contract Research Onderzoek bedrijfsleven	15,9	17,0	14,2
Totaal bijdrage door bedrijfsleven onderzoek WU	15,9	17,0	14,2
WR			
Bijdrage bedrijfsleven onderzoek Topsectoren	10,9	14,1	17,1
Contract Research Onderzoek bedrijfsleven	47,4	47,6	42,7
Totaal bijdrage door bedrijfsleven onderzoek WR	58,3	61,6	59,8
TOTAAL BIJDRAGE DOOR BEDRIJFSLEVEN ONDERZOEK Wageningen University & Research	74,2	79,0	74,0

Tabel B2.15 *Omzet Wageningen University & Research uit EU subsidieprogramma's (in M€)*

	2018	2019	2020
WU	15,4	16,6	17,0
WR	20,3	20,5	19,0
Totaal EU Wageningen University & Research	35,7	37,1	36,0

3.3 Publicaties

Tabel B2.16 *Aantal publiek-private copublicaties Wageningen University & Research*

	2018	2019	2020
Totaal aantal publicaties waarvan met:	2.966	3.043	3.363
Corporate (bedrijfsleven)	213	279	273
Academic	2.755	2.805	3.110
Government	870	1.159	1.289
Medical	55	68	96
Overig	273	100	169

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

Tabel B2.17 Aantal vakpublicaties, maatschappelijke publicaties, populariserende publicaties

Type of publication	WU			WR		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
PROFESSIONAL PUBLICATIONS						
a. Article in journal	90	99	103	171	206	242
b. Books	2	7	2	4	19	6
c. Book chapters	24	10	49	19	8	28
d. Annotation	0	0	0	0	0	0
e. Conference papers	1	5	4	0	2	6
f. Protocol	0	0	0	0	0	0
g. Reports	164	151	184	692	676	745
PUBLICATIONS AIMED AT THE GENERAL PUBLIC						
a. Books	0	0	0	0	0	0
b. Book Chapters	1	0	4	0	1	0
c. Article in news paper/magazine/journal	2	30	9	3	9	6
OTHER OUTPUT						
a. Book review	10	10	13	0	1	1
b. Book editorship	19	17	21	2	5	8
c. Journal editorship	36	29	55	1	3	2
d. Inaugural speech	2	2	1	0	1	0
e. Abstract	275	336	160	141	137	55
f. Design	0	0	1	0	0	1
g. TV or Radio appearance	24	57	51	36	50	25

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

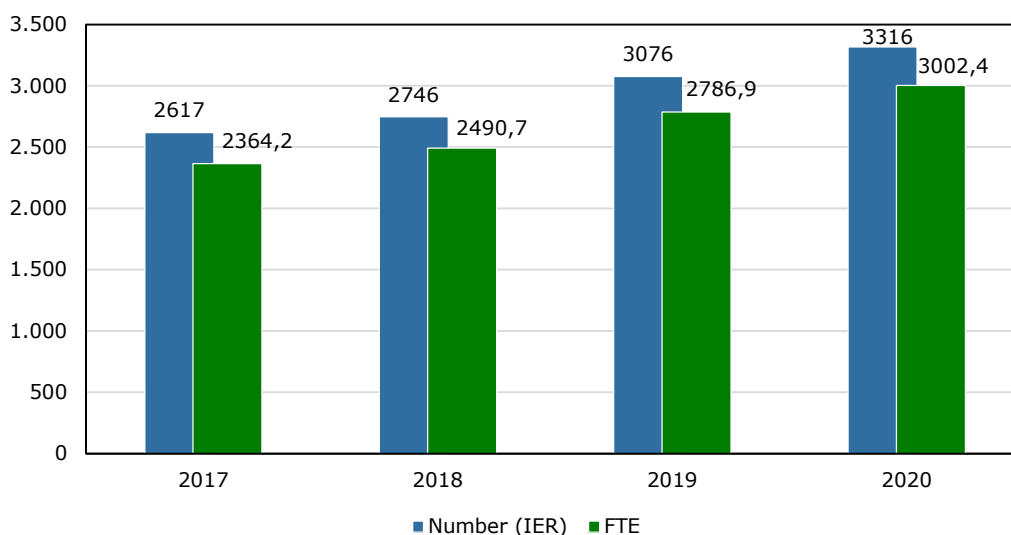
Bijlage 3

Sociaal jaarverslag

Het Sociaal Jaarverslag van Wageningen University & Research (WUR) bevat informatie over het personeelsbestand van WUR waaronder het totaal aantal medewerkers, de verhouding tussen vast en tijdelijk personeel, het aantal fulltime en parttime werkenden, gegevens over doelgroepen en informatie over het ziekteverzuim.

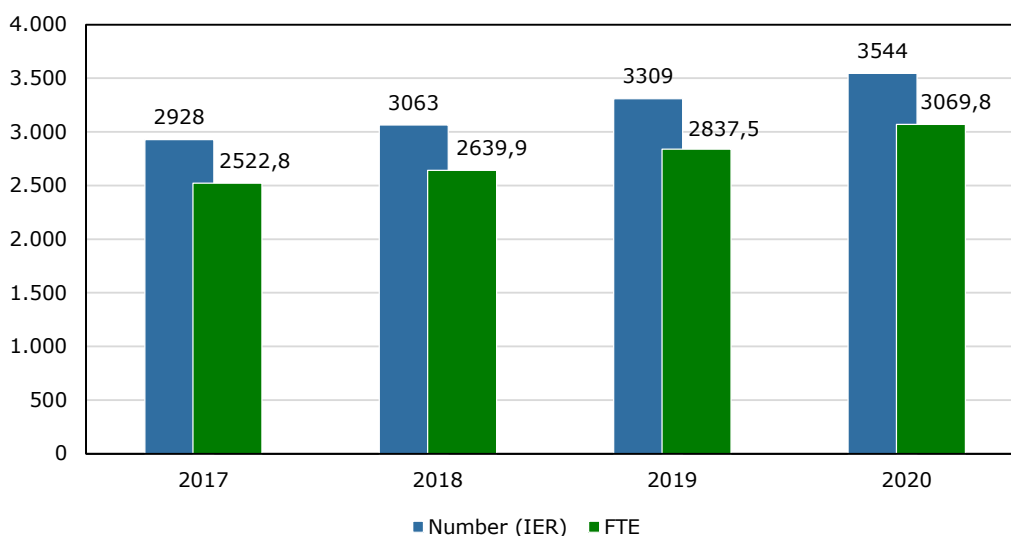
In maart 2020 werden we geconfronteerd met een wereldwijde coronapandemie. Veel nieuwe medewerkers konden vanuit hun thuisland niet naar Nederland reizen en daarnaast werden arbeidsovereenkomsten uitgesteld vanwege beperkte inwerk mogelijkheden of door het tijdelijk vervallen van werkzaamheden. Desalniettemin is het aantal medewerkers werkzaam bij WUR in 2020 wederom fors toegenomen. Bij de stichting Wageningen Research (WR) was deze toename 340 individuele arbeidsrelaties (iar); een toename van bijna 10%, terwijl de toename bij Wageningen University (WU) 235 IAR bedroeg, ruim 7%.

Personeelsbestand WR op 31-12-2020 in IAR en FTE



Figuur B3.1 Personeelsbestand WR in IAR en FTE

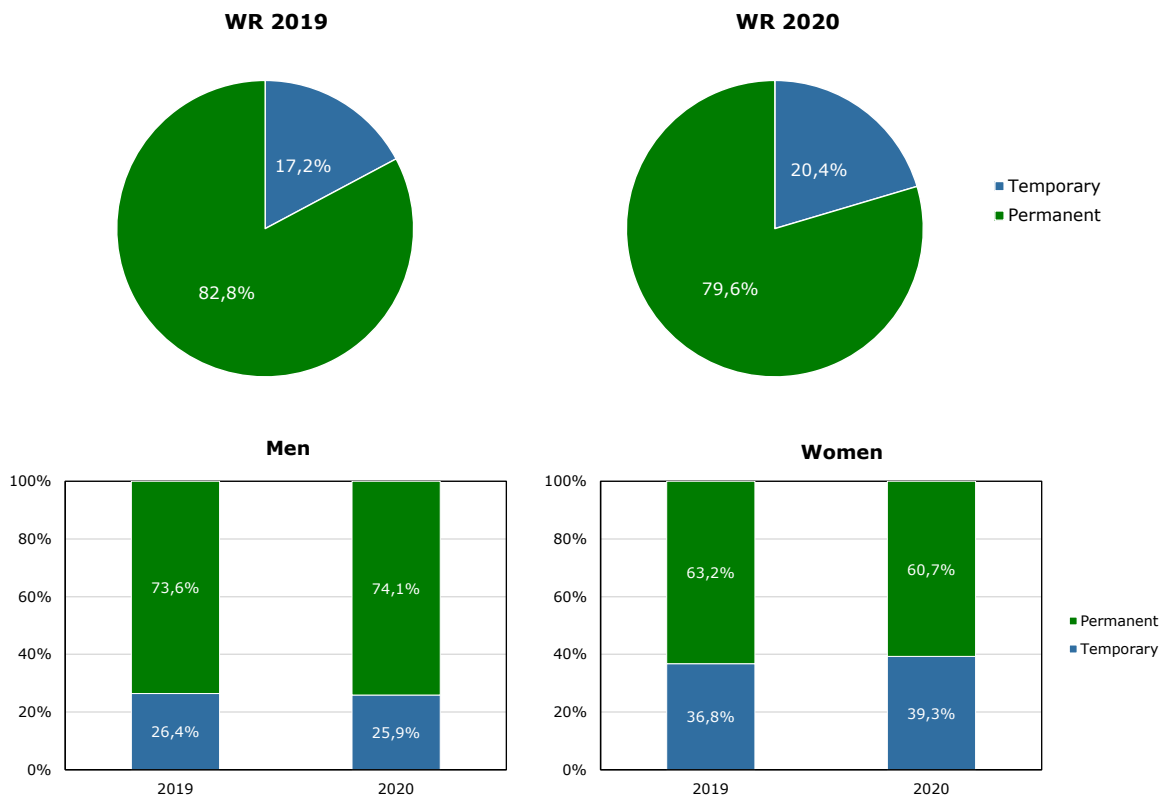
Personeelsbestand WU op 31-12-2019 in IAR en FTE



Figuur B3.2 Personeelsbestand WU in IAR en FTE

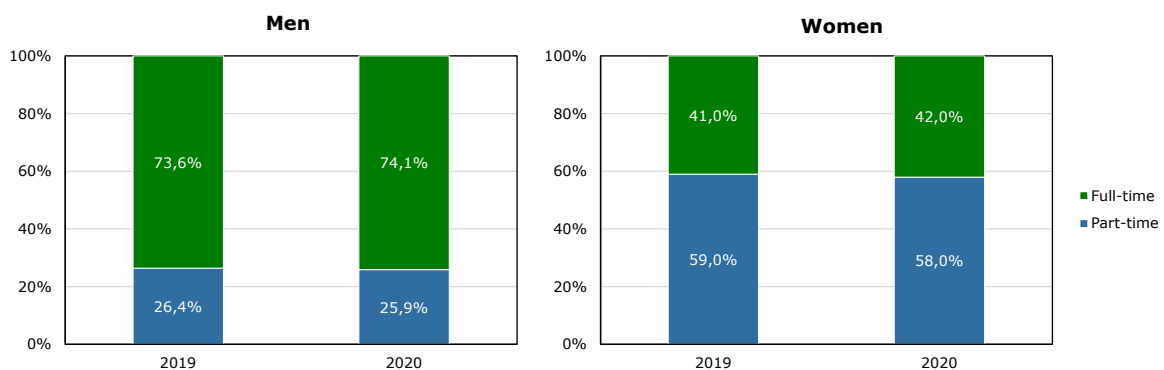
De stijging van het aantal dienstverbanden is ook van invloed geweest op de verhouding tijdelijk/vast, de leeftijdsopbouw en de diensttijdopbouw van de medewerkers binnen WUR.

Verhouding tijdelijk/vast



Figuur B3.3 Tijdelijk/vast WR en WU plus man/vrouw verhouding tijdelijk/vast

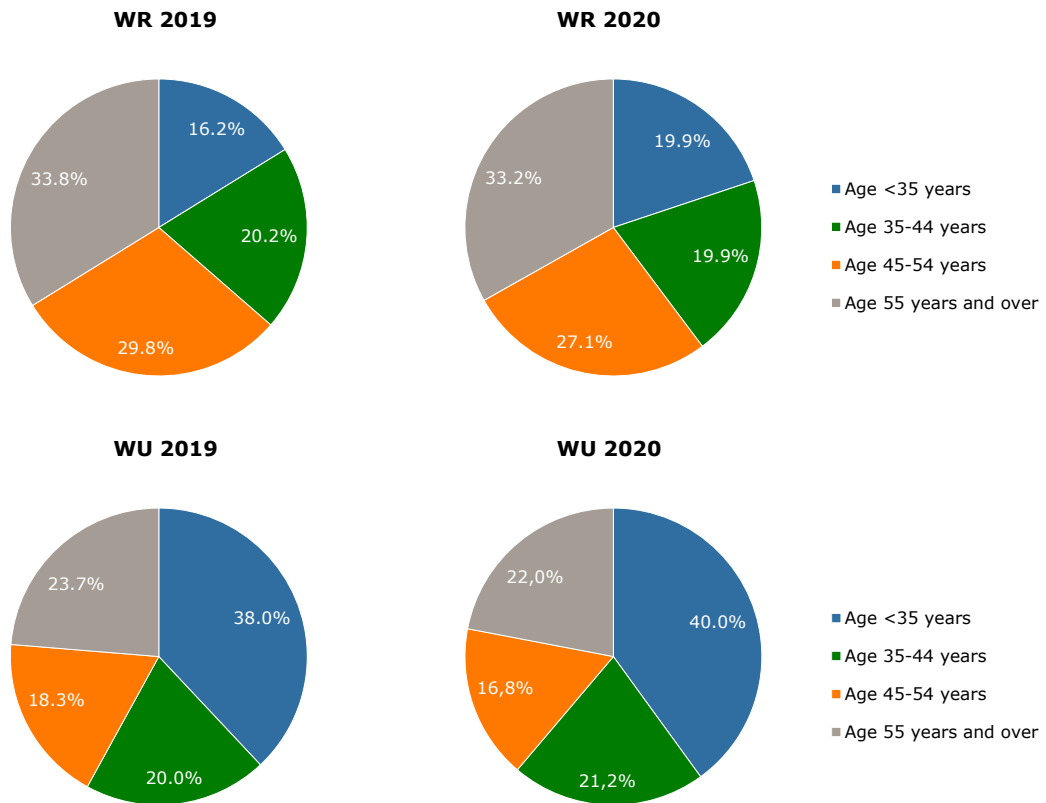
Het percentage tijdelijke dienstverbanden bij zowel WR als WU is door de toename van het aantal medewerkers in 2020 gestegen met resp. 3.2% en 2.3%. Met name bij de mannen is het percentage tijdelijke dienstverbanden gestegen, namelijk met 2.7%, terwijl de toename bij de vrouwen 0.5% bedraagt.



Figuur B3.4 Fulltime/parttime WUR man/vrouw verhouding

Het percentage medewerkers dat fulltime bij ons werkt is zowel bij de mannen als bij de vrouwen toegenomen met respectievelijk 0.5% en 1.0%. Wel werkt nog steeds het merendeel van de mannen fulltime, terwijl dat bij de vrouwen juist andersom is.

Leeftijdsopbouw WR en WU

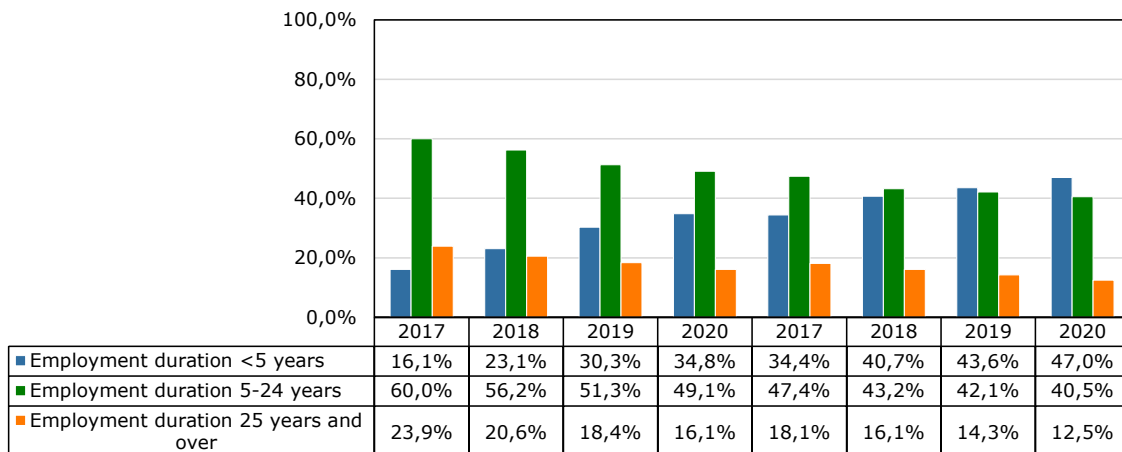


Figuur B3.5 Leeftijdsopbouw WR en WU

Uit figuur B3.5 blijkt dat de toename van het aantal medewerkers bij WR met name wordt veroorzaakt door de groei van de groep medewerkers in de leeftijdscategorie tot 35 jaar. Deze groei bedroeg in 2020 3.7%. In de leeftijdscategorie 45-54 jaar vond juist een behoorlijke daling plaats van het aantal medewerkers en wel met 2.7%.

Ook bij WU heeft de toename van het aantal medewerkers met name plaatsgevonden in de leeftijdscategorie tot 35 jaar, en wel met 2%. Echter, ook de groep medewerkers in de leeftijdscategorie 35-44 nam toe, namelijk met 1.2%. Zowel in de categorie 45-54 jaar als in de categorie van 55 jaar en ouder was sprake van een daling van respectievelijk 1.5% en 1.7%. Ruim 61% van de medewerkers van WU is jonger dan 45 jaar. Bij WR ligt die verhouding precies omgekeerd en is ruim 60% van de medewerkers ouder dan 45 jaar.

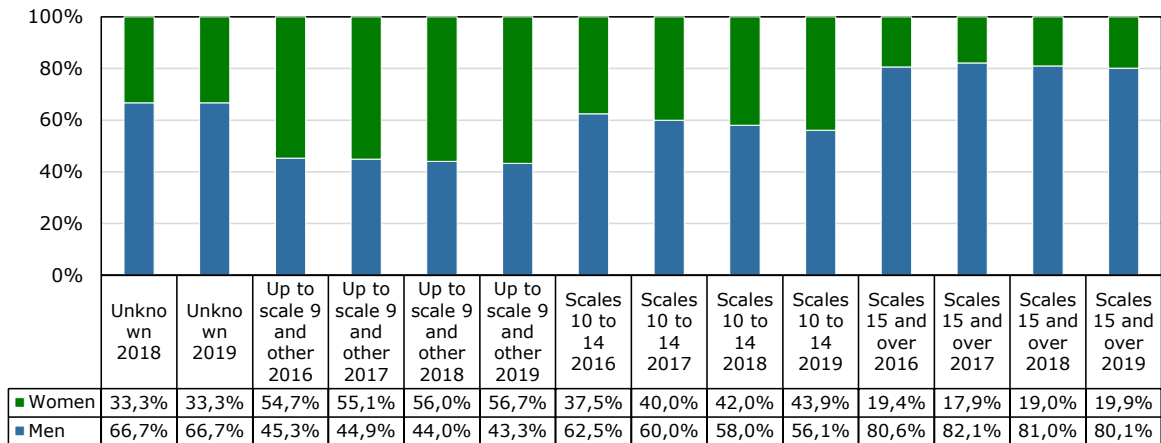
Verblijftijd WR en WU



Figuur B3.6 Verblijftijd bij WR en WU

Ook in figuur B3.6 is de invloed van de grote instroom van nieuwe medewerkers duidelijk zichtbaar. Bij WR is 34.8% van de medewerkers korter dan vijf jaar in dienst, terwijl dat in 2017 slechts 16.1% was. WU laat eenzelfde, maar minder extreme trend zien. Het percentage dienstverbanden korter dan vijf jaar bedroeg bij WU in 2020 47%, terwijl dit percentage in 2017 34.4% bedroeg. Het hoge aantal korte dienstverbanden bij WU is te verklaren door het grote aantal promovendi en postdoc-onderzoekers.

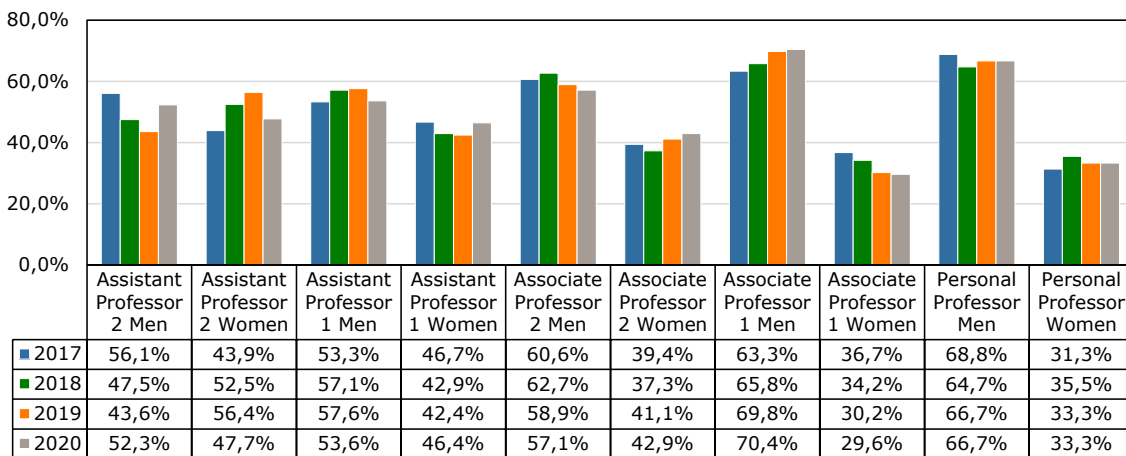
Inschaling WU man/vrouw



Figuur B3.7 Inschaling man/vrouw WU tot en met schaal 9 en promovendi

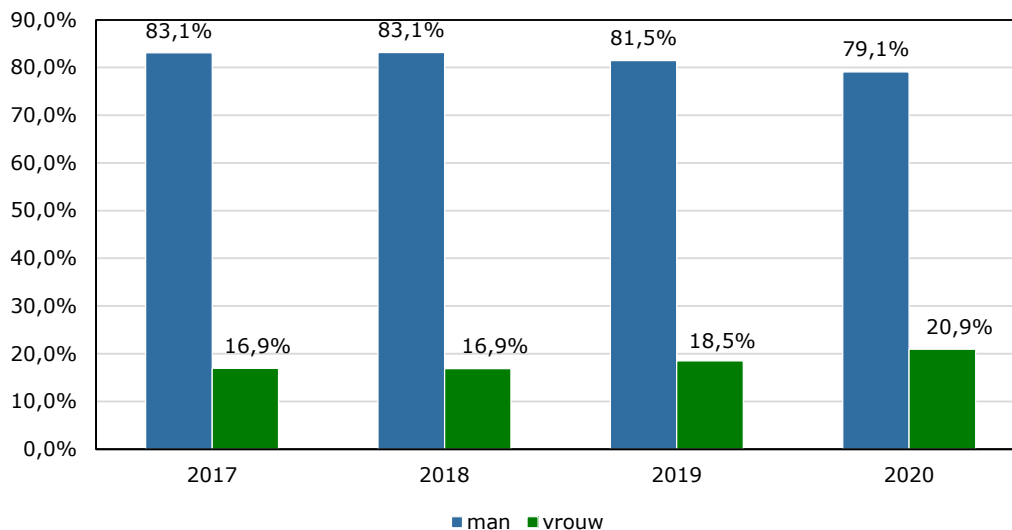
De man/vrouw verhouding binnen de diverse (groepen van) functieschalen bij WU is de afgelopen drie jaar nagenoeg ongewijzigd gebleven.

Tenure track; verhouding man/vrouw per functiecategorie



Figuur B3.8 Verhouding man/vrouw WU per functiecategorie

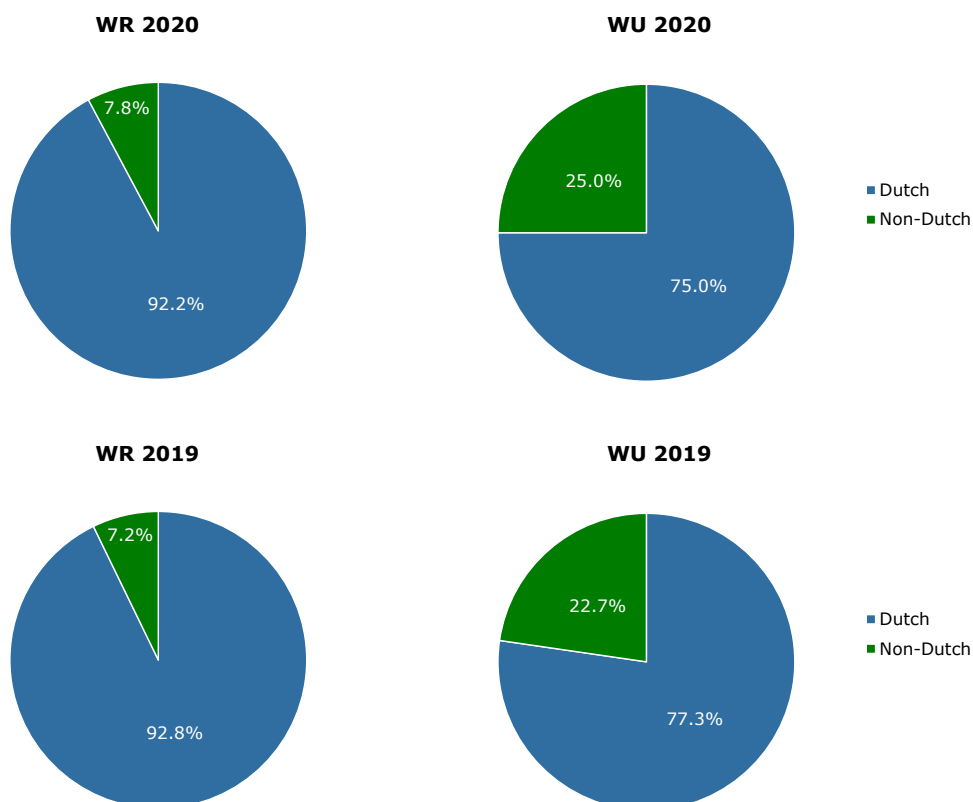
In 2020 is het percentage mannen dat is ingestroomd in tenure track in de functie van Assistant Professor 2 gestegen met 8.7% naar 52.3%. Daarmee komt het percentage vrouwen dat instroomt in tenure track voor het eerst sinds 2017 weer onder de 50%. Het percentage vrouwen in de functie van Assistant Professor 1 nam wel toe, namelijk met 4%, naar 46.43%. Ook de man/vrouw verhouding in de functie van Associate Professor 2 wijzigde door toename van het percentage vrouwen met 1.8%. Het percentage vrouwen in de functie van Associate Professor 1 en Personal Professor bleef nagenoeg ongewijzigd.



Figuur B3.9 Verhouding man/vrouw WU hoogleraren

In het kader van gender balance wordt onder meer actief ingezet op het werven van vrouwelijke hoogleraren. Dit heeft geresulteerd in een gestage groei van het percentage vrouwen in deze functiecategorie de laatste jaren, en ook in 2020 steeg het percentage vrouwen in deze functiecategorie met 2.4% naar 20.9%.

Internationalisering



Figuur B3.10 Nederlandse/niet-Nederlandse nationaliteit

Naast gender wordt op het gebied van diversiteit ook ingezet op werving van meer internationale medewerkers vanwege de beperkte internationale diversiteit van onze huidige personele bezetting. Dit heeft in 2020 geleid tot een stijging van het percentage medewerkers van WU met een niet-

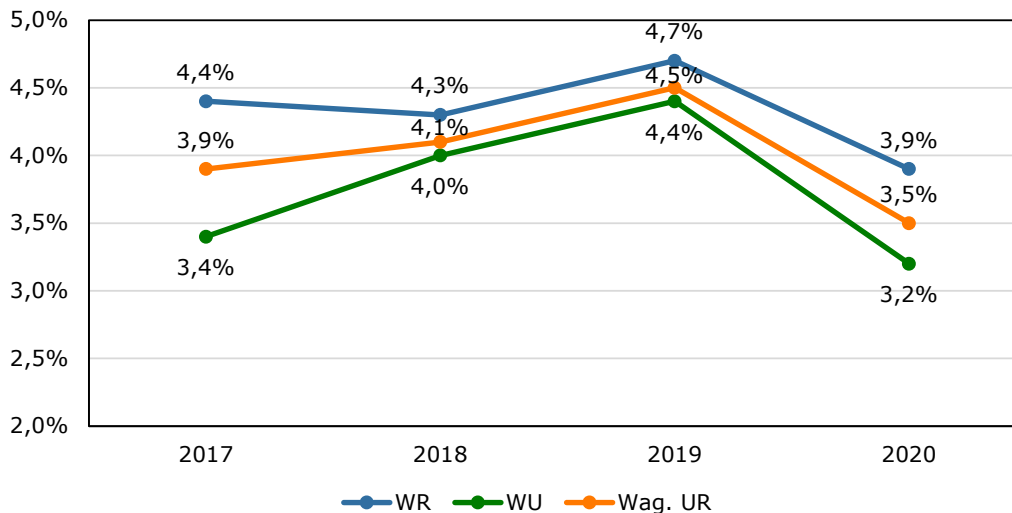
Nederlandse nationaliteit met 2.3% naar 25%. Bij WR is het percentage medewerkers met een niet-Nederlandse nationaliteit beperkt, maar wel licht gestegen met 0.6% naar 7.8%.

Ziekteverzuim WR en WU

Ziekteverzuim 2015-2018 exclusief zwangerschap	2017	2018	2019	2020
Ziekteverzuimpercentage incl. verzuim > 1 jaar	3.9	4.1	4.5	3.6
Ziekteverzuimpercentage excl. verzuim > 1 jaar	3.2	3.2	3.4	3.1
Gemiddelde verzuimduur (kal.dgn)	16.3	18.4	17.9	27.1
Verzuimfrequentie	0.9	1.0	0.9	0.7
Perc. van het personeel zonder ziekteverzuim	52	48.8	52.5	60.1
Aantal afzonderlijke ziektegevallen*	5,070	5,562	5,803	4,357

* Uitsluitend voor zover begonnen in de rapportperiode

Verzuimpercentage naar leeftijdsklasse	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
< 25 jaar	1.4%	0.7%	1.0%	1.7%	1.6%	1.8%	1.6%
25 jaar t/m 34	2.2%	2.2%	2.1%	2.2%	3.3%	3.6%	2.7%
35 jaar t/m 44	2.7%	2.4%	3.1%	3.4%	3.3%	4.2%	3.3%
45 jaar t/m 54	3.3%	3.4%	3.8%	4.2%	4.2%	4.3%	3.6%
55 jaar en ouder	4.0%	4.2%	4.6%	5.2%	5.3%	5.8%	4.8%



Figuur B3.11 Ziekteverzuim

In tegenstelling tot de stijgende trend in de ziekteverzuimcijfers van de laatste jaren heeft in 2020 een opvallende daling in het ziekteverzuim plaatsgevonden. De daling wordt vooral veroorzaakt doordat er veel minder individuele ziekmeldingen waren. De gemiddelde ziekteduur nam wel toe. De bijzondere omstandigheden vanwege de coronapandemie zullen zeker debet zijn aan deze trendbreuk, maar een duidelijke verklaring voor deze scherpe daling is niet te geven. De gesignaleerde trendbreuk past ook niet in het landelijke beeld; het ziekteverzuim steeg in 2020 juist sterk. Het zou kunnen zijn dat men vanuit huis veelal gewoon (geheel of gedeeltelijk) heeft doorgewerkt, ondanks ziekte, en er derhalve geen ziekteverzuim is geregistreerd. Met name het omzetten van fysiek onderwijs naar onderwijs op afstand en aanpassingen binnen het onderzoek hebben ertoe geleid dat men alles op alles heeft gezet om de organisatie draaiende te houden. De daling van het ziekteverzuim vond plaats binnen alle salarisschalen en zowel bij Stichting Wageningen Research als bij Wageningen University.

Bijlage 4

Begrippenlijst

Afbakening	Met afbakening wordt gerefereerd aan het bereik van de verslaggeving, namelijk de keuzes die de onderneming heeft gemaakt met betrekking tot de grenzen van de activiteiten waarover wordt gerapporteerd. De afbakening bepaalt welke informatie wordt geconsolideerd in de verslaggeving. Tevens bepaalt de afbakening welke verantwoordingsinformatie wordt opgenomen over activiteiten in de keten waaraan gebruikers in het bijzonder behoefte zouden kunnen hebben maar waarover de onderneming mogelijk geen of beperkte zeggenschap heeft.
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, toezichhouders, management en andere belanghebbenden. Anderzijds heeft governance ook een interne betekenis die onder meer gericht is op de sturing en beheersing, interne controlemaatregelen en de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
Maatschappelijke aspecten van ondernemen	Aspecten van ondernemen die in beeld komen wanneer vanuit een breder perspectief naar ondernemingen wordt gekeken dan uitsluitend het traditioneel financiële perspectief. Onder maatschappelijke aspecten van ondernemen vallen economische, milieu- en sociale aspecten. Hier wordt het als synoniem gebruikt van maatschappelijk (verantwoord) ondernemen of duurzaam ondernemen.
Maatschappelijke informatie	Onder maatschappelijke informatie wordt alle informatie verstaan die verband houdt met maatschappelijke aspecten van ondernemen.
Maatschappelijke resultaten	Onder maatschappelijke resultaten worden de prestaties van een onderneming verstaan ten aanzien van maatschappelijke aspecten van ondernemen.
Maatschappelijke verslaggeving	Onder maatschappelijke verslaggeving wordt externe verantwoordingsinformatie verstaan over het beleid en de resultaten van de onderneming ten aanzien van maatschappelijke aspecten van ondernemen. Maatschappelijke verslaggeving is een verzamelterm voor doorgaans niet-financiële informatie die in de vorm van duurzaamheidsverslagen, CR reports - of geïntegreerd in het jaarverslag - door de onderneming wordt gepubliceerd om daarmee te voorzien in de brede informatiebehoefte van belanghebbenden.
Materiële onderwerpen	Materiële onderwerpen zijn de onderwerpen die het meest relevant zijn voor een specifieke onderneming en die derhalve in aanmerking komen om opgenomen te worden in de maatschappelijke verslaggeving. Een onderwerp is relevanter - en dus meer materieel - wanneer de onderneming significante impact heeft op dit gebied. Onderwerpen die tegemoet komen aan een sterke informatiebehoefte van belanghebbenden en die bepalend kunnen zijn voor de beslissingen en afwegingen die belanghebbenden maken ten aanzien van de onderneming, moeten ook als materiële onderwerpen worden beschouwd.
Prestatie-indicator	Een prestatie-indicator is een kengetal dat de onderneming gebruikt ten aanzien van een specifiek onderwerp om de ontwikkeling hiervan te bewaken, de voortgang van de onderneming aan af te meten en de resultaten van de onderneming te verantwoorden.
Reikwijdte	Met reikwijdte wordt gerefereerd aan de breedte van de verslaggeving, namelijk het geheel aan onderwerpen waarover wordt gerapporteerd. De reikwijdte van de verslaggeving heeft betrekking op de keuzes die de onderneming heeft gemaakt met betrekking tot het al dan niet rapporteren over specifieke onderwerpen.
Stakeholders	Individen of partijen, binnen of buiten de onderneming, die er in redelijkheid vanuit mogen gaan dat de onderneming rekening houdt met hun gerechtvaardigde belangen en verwachtingen.
Waardecreatie	De bedrijfsvoering van een onderneming legt beslag op verschillende vormen van kapitaal en kan daar waarde aan toevoegen of afdoen. Een onderneming creëert waarde voor haar belanghebbenden op economisch, milieu- en sociaal gebied. Onder waardecreatie wordt het proces verstaan waaraan de onderneming haar bestaansrecht ontleent.
Waardeketen	Een onderneming is actief in een keten van activiteiten die leiden tot de productie en levering van producten en/of diensten die door eindgebruikers worden afgenomen, gebruikt en afgedankt. In het perspectief van een bepaalde onderneming vinden activiteiten 'stroomopwaarts' plaats in de waardeketen (waaronder de activiteiten van toeleveranciers), alsmede 'stroomafwaarts' (waaronder de benutting van producten en/of diensten). Het kenmerk van een waardeketen is dat op verschillende plaatsen en momenten waarde wordt toegevoegd dan wel afgedaan als gevolg van de activiteiten van de verschillende spelers in de keten.

Colofon

Wageningen University & Research, juni 2021
Droevendaalsesteeg 4, 6708 PB Wageningen
Postbus 9101, 6700 HB Wageningen
www.wur.nl

Contactpersoon

Annet Blanken
Wageningen University & Research
T (0317) 48 24 66
E annet.blanken@wur.nl

Eindredactie

Tekstcorrectie Groenewoud

Opmaak binnenwerk

MediaCenter B.V. Rotterdam

Vormgeving & beeldresearch omslag

Wageningen University & Research, Communication Services

Fotografie

Elisabeth Aardema / Shutterstock.com (achterzijde omslag rechts)
Anna den Hartog (p23)
Lens Hitam / Shutterstock.com (achterzijde omslag links)
Anne Reinke (p61)
Eric Scholten (voorzijde omslag)
Petra Siebelink (p72)

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, 6.800 medewerkers (6.000 fte) en 12.900 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.
