

# Jaarverslag 2021



WAGENINGEN  
UNIVERSITY & RESEARCH



**WUR & kansen**

De kracht van Wageningen University & Research (WUR) is het inspelen op veranderende omstandigheden in onderzoek, onderwijs en waardecreatie op het gebied van voedsel, landbouw en leefomgeving. Tijdens de coronapandemie hebben wij dit vertaald in nieuwe vormen van digitaal samenwerken en onderwijs. Verder is ingezet op diversiteit en inclusiviteit, gekoppeld aan het creëren van een veilige en plezierige werk- en studeeromgeving.

---

# Inhoud

	<b>Raad van toezicht</b>	<b>4</b>
	<b>Raad van bestuur</b>	<b>5</b>
	<b>Profiel en kernactiviteiten Wageningen University &amp; Research</b>	<b>6</b>
	<b>Woord vooraf</b>	<b>8</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Bestuursverslag Wageningen University &amp; Research</b>	<b>11</b>
2.1	Raad van toezicht	11
2.1.1	Verslag raad van toezicht	11
2.1.2	Verslag auditcommissie	13
2.1.3	Verslag benoemingencommissie	14
2.1.4	Verslag commissie onderwijs en onderzoek	14
2.1.5	Onafhankelijkheid en compliance	15
2.1.6	Achtergrond leden raad van toezicht	15
2.2	Kengetallen	16
2.2.1	Wageningen University & Research	16
2.2.2	Wageningen University	17
2.2.3	Stichting Wageningen Research	18
2.3	Missie, ambitie en strategie	18
2.3.1	Missie en ambitie	18
2.3.2	Strategisch Plan 2019-2022	19
2.3.3	Aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	20
2.4	Onderwijs	21
2.4.1	Profiel en beleid	21
2.4.2	Highlights	23
2.4.3	Resultaten en rendementen	26
2.4.4	Kwaliteitszorg onderwijs	27
2.4.5	Financiering	28
2.4.6	Studenten	28
2.4.7	Alumni	33
2.4.8	Vooruitblik	34
2.5	Onderzoek	34
2.5.1	Corona	34
2.5.2	Beleid en organisatie	35
2.5.3	Internationaal	36
2.5.4	Resultaten	39
2.5.5	Kwaliteitszorg onderzoek	40
2.5.6	Open Science	41
2.5.7	Financiering	42
2.5.8	Vooruitblik	42
2.6	Waardecreatie	43
2.6.1	Samenwerken, tech transfer en co-creatie met partners	44
2.6.2	Ondernemen met kennis	46
2.6.3	Kennis delen	49
2.6.4	Wageningen Campus, Ecosysteem & Facilities	51
2.6.5	Instroom Wageningse alumni op de arbeidsmarkt	54
2.6.6	Vooruitblik	55

2.7	Medewerkers	55
2.7.1	One Wageningen	55
2.7.2	Thema Recruitment, Onboarding & Inclusion	56
2.7.3	Thema Leiderschap & talentontwikkeling	57
2.7.4	Thema Organisatieontwikkeling	58
2.7.5	Thema Vitaliteit & Gezondheid	58
2.7.6	Thema HR Operational excellence	59
2.7.7	Medezeggenschap medewerkers	59
2.7.8	Arbeidsvoorwaarden	60
2.7.9	Risico-inventarisatie en -evaluatie	60
2.7.10	Integriteit	60
2.8	Bedrijfsvoering	62
2.8.1	Sturing op informatievoorziening en ICT-ontwikkelingen	62
2.8.2	Bescherming persoonsgegevens (privacy)	64
2.8.3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	64
2.8.4	Veiligheid en Milieu	66
2.8.5	Inkoopbeleid en ketenverantwoordelijkheden	70
2.9	Compliance	71
2.9.1	Governance	71
2.9.2	Onafhankelijkheid	72
2.9.3	Risicomanagement	73
2.9.4	Bezoldiging topfunctionarissen	78
2.9.5	Nevenfuncties toezichhouders en bestuurders	82
2.10	Economische prestatie-indicatoren	84
2.10.1	Directe economische waarden	84
2.11	Continuïteitsparagraaf Wageningen University	86
2.11.1	Uitgangspunten van het financiële beleid	86
2.11.2	Interne risicobeheersing	89
2.11.3	Risico's en onzekerheden	89
2.12	Verslagleggingscriteria en reikwijdte	91
<b>3</b>	<b>Specifieke verantwoordingen OCV</b>	<b>92</b>
3.1	Kwaliteitsafspraken 2021	92
3.1.1	Proces	92
3.1.2	Voortgang	92
3.1.3	Begroting	97
3.1.4	Gezamenlijke vergadering en raad van toezicht	99
3.1.5	Reflecties van de medezeggenschapraad: de gezamenlijke vergadering	99
3.2	Nationaal Programma Onderwijs / coronaparagraaf	101
3.2.1	Impact van corona	101
3.2.2	Planning- en monitoringsproces NPO	101
3.2.3	Uitvoeringsvoortgang NPO voor onderwijs	102
3.2.4	NPO-onderzoek	108
3.2.5	Regeling coronabaten (extra hulp in de klas 2021)	110
3.3	Profileringsfonds Wageningen University	110
3.4	Helderheidsaspecten	111
3.5	Treasurybeleid	112
<b>4</b>	<b>Verkorte jaarrekeningen WUR</b>	<b>113</b>
4.1	Wageningen University	113
4.1.1	Resultaatontwikkeling	113
4.1.2	Omzet- en kostenontwikkeling	114
4.1.3	Balansontwikkeling	115
4.1.4	Vooruitzichten 2022	115
4.1.5	Verkorte jaarrekening Wageningen University	117
4.1.6	Waarderingsgrondslagen	120
4.1.7	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	127

---

4.2	Stichting Wageningen Research	128
4.2.1	Resultaatontwikkeling	128
4.2.2	Omzet- en kostenontwikkeling	128
4.2.3	Vooruitzichten 2022	129
4.2.4	Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research	130
4.2.5	Waarderingsgrondslagen	133
4.2.6	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	140
	<b>Bijlage 1 Onderwijs Wageningen University</b>	<b>141</b>
	<b>Bijlage 2 Valorisatie-indicatoren</b>	<b>146</b>
	<b>Bijlage 3 Sociaal jaarverslag</b>	<b>152</b>
	<b>Bijlage 4 Begrippenlijst</b>	<b>159</b>

---

# Raad van toezicht

Per ultimo 2021 is de raad van toezicht van Wageningen University & Research als volgt samengesteld.

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

Ir. M.A. Verhoef (vicevoorzitter)

Prof. dr. E. Dijkgraaf<sup>1</sup>

Ing. B.C. Jansen<sup>2</sup>

Drs. T. Klimp

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

---

<sup>1</sup> Prof.dr. E. Dijkgraaf is per 1 maart 2021 benoemd tot lid van de raad van toezicht.

<sup>2</sup> Ing. B.C. Jansen is per 1 maart 2021 benoemd tot lid van de raad van toezicht.

---

# Raad van bestuur

Per ultimo 2021 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)

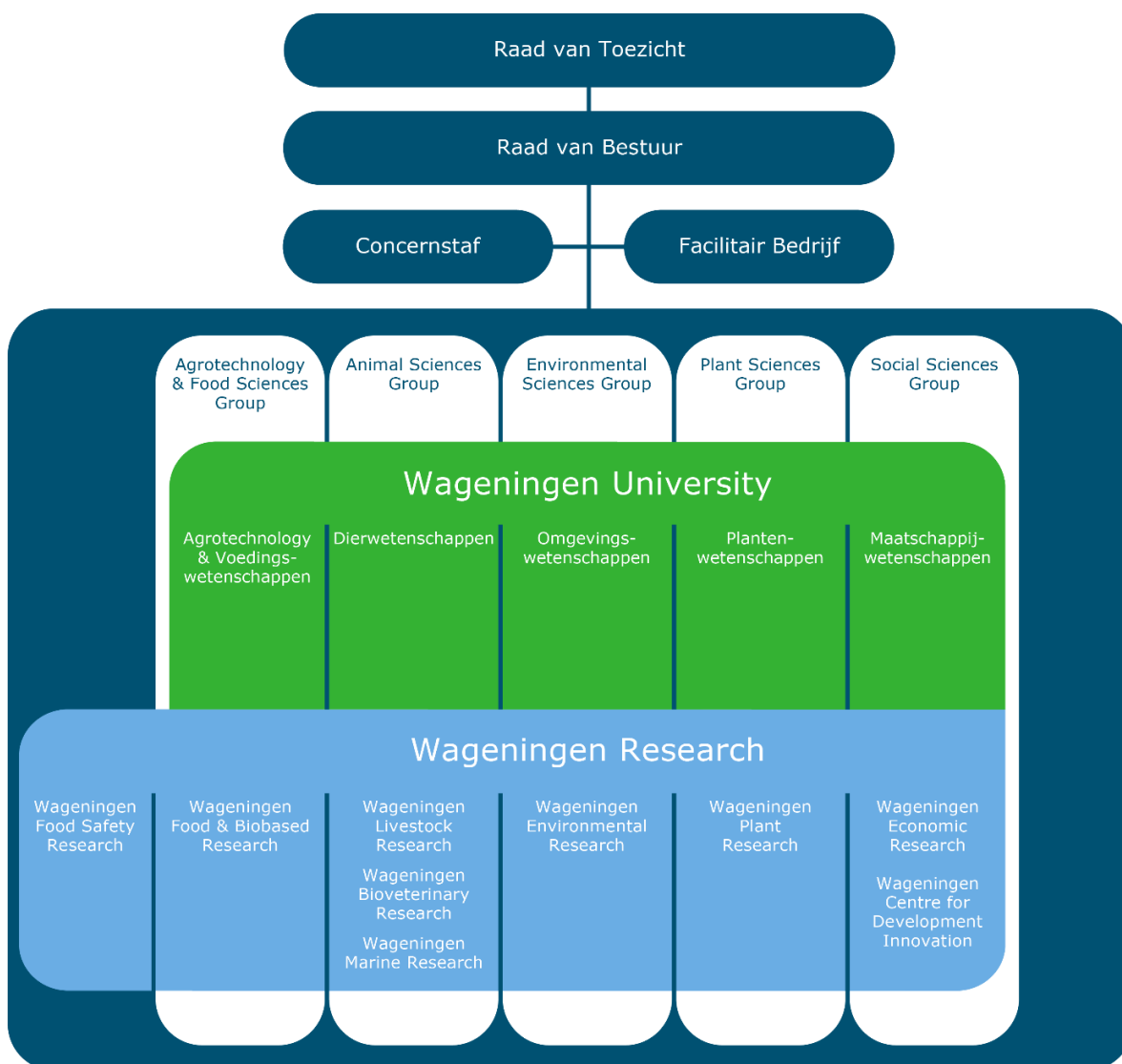
L.A.C. Buchwaldt MBA

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 2.9.5.2 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 van 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 2021 was er één onderzoekseenheid organisatorisch niet aan een kenniseenheid verbonden, namelijk Wageningen Food Safety Research (WFSR). WFSR voert onder meer 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

Net als 2020 stond 2021 voor een groot deel in het teken van de coronacrisis. Kort voor de zomer nam het aantal besmettingen drastisch af, maar helaas werd in het najaar duidelijk dat veel herwonnen vrijheden alweer teruggedraaid moesten worden. Losgelaten beperkingen, zoals social distancing, werden weer de norm, evenals het dragen van mondkapjes. Wageningen University & Research heeft laten zien flexibel en oplossingsgericht om te kunnen gaan met de corona impact op onderzoek, onderwijs en waardecreatie, onder andere door thuiswerken en digitaal onderwijs. Door de tomeloze inzet van medewerkers en extra (financiële) ondersteuning konden we impact blijven realiseren, en met de verkregen inzichten en lessen ligt een nieuwe manier van werken in het verschiet.

Een inclusieve, diverse en veilige leer- en werkomgeving, waarin iedereen zich kan ontplooiën, zorgt voor hoge kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Daarom is verder ingezet op diversiteit en inclusiviteit, gekoppeld aan het creëren van een veilige werk- en studieomgeving.

## **Onderwijs: verbinding maken**

Voor onze docenten en studenten was 2021 opnieuw een veeleisend jaar. Door de enorme inspanningen van docenten bleef de kwaliteit van het onderwijs ook tijdens corona hoog en werden leerdoelen in de regel gehaald.

Tegelijkertijd hadden veel studenten meer stress en moeite om hun studie vol te houden. Daarom is er het afgelopen jaar nog meer gelet op het welzijn van studenten, onder meer door aandacht te besteden aan stresspreventie en door het aantal studieadviseurs en psychologen uit te breiden.

Tegelijkertijd is in 2021 ook op andere gebieden gewerkt aan de verdere ontwikkeling van ons onderwijs. Er zijn veel nieuwe, jonge docenten aangesteld. WUR investeerde in extra data science vakken en in onderwijs skills zoals presenteren, debatteren en zelfreflectie voor alle opleidingen. Ook is Aurora, het nieuwste duurzame onderwijsgebouw op Wageningen Campus, in gebruik genomen.

Wij zijn trots op de wijze waarop docenten, studenten en ondersteunend personeel zijn omgegaan met alle onzekerheden en veranderingen.

## **Onderzoek: unieke ontwikkelingen**

Door de aanhoudende coronapandemie hebben veel promovendi en postdocs vertraging opgelopen. WUR heeft daarom meer dan 150 onderzoekers gecompenseerd door hun contract te verlengen of financieel te ondersteunen.

WUR speelt een leidende rol in onderzoek naar de grote uitdagingen van deze tijd, waaronder klimaatverandering, gezondheid en biodiversiteit. In juni hebben we het Wageningen Biodiversity Initiative (WBI) gelanceerd om de kennis uit het hele scala aan Wageningse disciplines bij elkaar te brengen. Binnen Wageningen waren net als vorig jaar verschillende wetenschappers betrokken bij het interdisciplinaire onderzoek, verenigd in het ERRAZE programma, naar zoönosen en oplossingen voor de coronapandemie. Dit stond centraal tijdens onze Dies Natalis. In de nationale problematiek rond stikstof heeft WUR een leidende positie. Zo adviseerde WUR het ministerie van LNV om de uitdagingen rond stikstof, klimaat en water vooral integraal en gebiedsgericht aan te pakken.

WUR is ook een nieuwe tweejarige post-master onderzoekersopleiding gestart; de Engineering Doctorate programme Design for Agrifood and Ecological Systems.

Wageningse onderzoekers namen deel aan de Climate Adaptation Summit 2021 en aan de klimaatop COP26 in Glasgow. In het kader van deze top verzorgde de NOS, in samenwerking met WUR, vanaf de campus een live televisie-uitzending over klimaatverandering.

---

Tijdens de Food Systems Summit van de Verenigde Naties werd de expertise van WUR op het gebied van voedselsystemen ingezet bij dialogen en andere evenementen. Op deze top stond de bestrijding van honger hoog op de agenda. CRISPR-Cas technologie kan daarbij een rol spelen. Tijdens de Opening van het Academisch Jaar maakte WUR bekend dat van vijf CRISPR-Cas9 patenten gratis licenties beschikbaar worden gesteld aan potentiële partners in armere landen.

### **Impact en partners**

Het Strategisch Plan uit 2019 is met twee jaar verlengd tot eind 2024 en heeft een inhoudelijke update gekregen.

Ook in 2021 werkte WUR weer volop samen met organisaties binnen ons domein gezonde voeding en leefomgeving. Zo verwelkomde WUR de European Food Innovation Hub van het World Economic Forum op de campus en werd bekend dat ook het mondiale secretariaat voor alle regionale hubs zich in Wageningen zal vestigen. Daarnaast werd de samenwerking binnen EWUU, met de universiteiten van Eindhoven, Utrecht en het UMC, versneld en verder ingebed in onze organisatie en heeft WUR de vernieuwing en versterking van de European Association of Life Science Universities ICA geleid. Tevens werkte WUR binnen Groenpact aan het nieuwe interactieve Groen Kennisnet. Ten slotte werd op 18 november Plus Ultra II officieel geopend. Dit nieuwe gebouw op de campus brengt een grote groep bedrijven en starters samen.

In het landelijk verkiezingsjaar organiseerden we een verkiezingsdebat over Landbouw, Voedsel en Natuur tussen kandidaat kamerleden. En als grootste werkgever van Wageningen zijn wij trots op de maatschappelijke bijdrage die we leveren op lokaal niveau, ook binnen de Regio Foodvalley.

### **Financiën**

Financieel gezien was 2021 wederom een goed jaar. Het resultaat overtrof de verwachtingen ruimschoots, deels door eenmalige meevallers en deels door hoge productiviteit, die echter met een te grote werkdruk gepaard gingen.

De doorgaande groei van de rijksbijdrage bij WU en van LNV-opdrachten bij WR heeft geleid tot een verdere uitbreiding van de personele capaciteit. De beoogde groei van de personele capaciteit lag ultimo jaar redelijk op schema, maar is voor een groot deel pas met vertraging in de tweede helft van het jaar gerealiseerd. Daardoor konden niet alle plannen worden uitgevoerd en werd een deel van de middelen doorgeschoven naar volgende jaren. WUR heeft in 2022 de gevolgen van corona op de bedrijfsvoering goed op kunnen vangen. De extra middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs hielpen om de gevolgen van de coronacrisis voor onze studenten en onderzoekers te verzachten. De ervaringen uit de coronaperiode hebben ons geleerd dat ook andere manieren van samenwerken, bijvoorbeeld met hybride werken, vruchtbaar zijn. We gaan komend jaar onderzoeken hoe wij onze gebouwen kunnen aanpassen op deze nieuwe manieren van werken, zodat wij de groeiende aantallen medewerkers een passende werkomgeving kunnen bieden.

*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 2021 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 2021 is in dit jaarverslag inzichtelijk gemaakt.

De navolgende hoofdstukken bieden de lezer een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in 2021.

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 en het strategisch plan. 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 (2.9.4). 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.

Voor het jaar 2021 is ervoor gekozen om in een afzonderlijk hoofdstuk (3) inzicht te geven in de besteding van specifieke OCW-gefinancierde programma's, te weten de kwaliteitsafspraken, de NPO-middelen en het profileringsfonds.

Hoofdstuk 4 omvat de verkorte jaarrekeningen van WU (4.1) en WR (4.2), 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 2021 van Wageningen University & Research is op 25 april 2022 vastgesteld door de raad van bestuur en op 18 mei 2022 goedgekeurd door de raad van toezicht.

---

## 2 Bestuursverslag Wageningen University & Research

### 2.1 Raad van toezicht

#### 2.1.1 Verslag raad van toezicht

Na een jaar waarin de coronapandemie grote impact had, ving het jaar 2021 aan in een lockdown. De trend van het online studeren en werken zette zich voort, met aanvullende maatregelen zoals de avondklok en vaccinaties. Ook voor de raad van toezicht zijn de meeste overleggen en contacten online geweest in 2021. De raad van toezicht heeft in 2021 zes keer een reguliere vergadering en één keer een ingelaste vergadering gehouden met de raad van bestuur. Van deze vergaderingen vond slechts één vergadering fysiek plaats. De raad kwam acht keer bijeen in besloten vergadering, waarvan één een informeel overleg betrof.

#### *Toezichthouder*

De raad van toezicht heeft in 2021 frequent met het bestuur gesproken over verschillende onderwerpen die met de coronapandemie samenhangen, ditmaal minder in een crisismanagementsituatie maar des te meer om nauw betrokken te blijven bij de inmiddels langdurende gevolgen voor het onderwijs (online en blended onderwijs), de ontwikkeling van de studentenaantallen, het onderzoek en het welzijn van de medewerkers en studenten. Daarnaast heeft de raad met het bestuur gesproken over de verlenging en uitbreiding van het Strategisch Plan (2019-2024) en in samenhang hiermee de nieuwe Strategische Agenda van Wageningen Research (2022-2025). Beide documenten zijn door de raad goedgekeurd. Andere strategische onderwerpen die aan de orde zijn geweest waren de campusontwikkeling, het imago van WUR, het strategisch huisvestingsplan en kansen voor WUR in Europa.

De raad van toezicht heeft in 2021 frequent over de kwaliteitsafspraken gesproken. Zo werd met het bestuur gesproken over de jaarrapportage van 2020 en de voortgang van de kwaliteitsafspraken aan de hand van informatie uit het dashboard; deze voortgangsrapportages zijn meerdere malen verstrekt. De raad is zeer tevreden over de voortgang van de kwaliteitsafspraken en de wijze waarop de raad hierover wordt geïnformeerd. De raad heeft een wijziging van het budget goedgekeurd en afzonderlijk met de medezeggenschap (studenten én medewerkers van WU) gesproken over de rol en betrokkenheid van de raad van toezicht en de medezeggenschap bij de voortgang van de kwaliteitsafspraken. In dit overleg heeft de raad zich ervan vergewist dat de medezeggenschap zijn rol naar behoren kan uitvoeren. Er is gesproken over de tijd en inzet die is besteed om de medezeggenschap op de hoogte te houden van de voortgang. De raad zelf heeft de voortgang gevolgd via het dashboard en daarnaast zicht gehouden op de juiste besteding van de middelen. De raad acht het van belang dit overleg met de medezeggenschap te blijven voeren. De uitgebreide rapportage ten aanzien van de kwaliteitsafspraken is opgenomen in hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.

De raad is in 2021 geïnformeerd over het Nationaal Programma Onderwijs, een initiatief vanuit het kabinet, bedoeld als coronasteun voor het onderwijs. WUR heeft een plan opgesteld teneinde deze middelen op de juiste plekken in te zetten. De rapportage is terug te vinden in hoofdstuk 3 van dit jaarverslag.

De raad van toezicht heeft het bestuursverslag 2020 van WUR, de jaarrekeningen 2020 van WU en WR goedgekeurd.

Op basis van een positief advies van de auditcommissie heeft de raad van toezicht de begroting 2022 van WU en WR goedgekeurd.

---

De raad van toezicht heeft toezicht gehouden op de doelmatige besteding van middelen, waaronder de rijksbijdrage en TO2-subsidie. Dit deed de raad met name door de voorgenomen besteding zoals is opgenomen in de begrotingen en in de meerjarenprognoses, te beoordelen en te toetsen op hoofdlijnen en of ze 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 (des)investeringen groter dan € 5 mln. Dit is in 2021 aan de orde geweest ten aanzien van renovatie van faciliteiten en verkoop van onroerend goed.

De raad van toezicht en de auditcommissie hebben overleg gevoerd met de externe accountant over de jaarrekeningen, het bestuursverslag, het accountantsverslag van 2020 en de management letter 2021. 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.

Op verzoek van de raad wordt naast een vastgoedrapportage ook een projectrapportage vastgoed verstrekt, waarbij de raad wordt geïnformeerd over de voortgang van grote vastgoedprojecten.

### *Werkgever*

In 2020 is de [Code goed bestuur universiteiten, zoals toegepast op Wageningen University & Research](#), in werking getreden (zie ook paragraaf 2.9.1). Een belangrijk principe uit deze code betreft de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht voor het intern toezicht op de raad van bestuur. Principe 5.15 van deze code geeft aan dat de raad van toezicht en de raad van bestuur met elkaar afspreken hoe zij omgaan met een situatie waarin een geschil tussen beide organen ontstaat. Daartoe hebben de raad van toezicht en de raad van bestuur een geschillenregeling opgesteld die op 13 september 2021 gezamenlijk werd vastgesteld.

De raad heeft de aangepaste richtlijn 'nevenfuncties' voor de raad van bestuur vastgesteld. De raad van toezicht keurde verder 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 2021 de jaarlijkse functioneringsgesprekken gevoerd met de leden van de raad van bestuur.

### *Relatie met stakeholders*

De raad van toezicht is in maart 2021 aanwezig geweest bij het interne overleg met de WUR-council. Daarnaast is de raad in juni 2021 aanwezig geweest bij de overlegvergadering tussen de raad van bestuur en de medezeggenschap. In december 2021 heeft een informeel overleg plaatsgevonden tussen de raad en de medezeggenschap.

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 coronapandemie zijn fysieke bezoeken aan organisatieonderdelen sinds maart 2020 niet mogelijk geweest. Wel hebben verschillende sleutelfunctionarissen online presentaties verzorgd over belangrijke ontwikkelingen zoals ten aanzien van stikstof, bebouwing en water. De raad is aanwezig geweest bij de Dies Natalis, de online opening van het academisch jaar en online dialogen over inhoudelijke onderwerpen zoals biodiversiteit en 'the impact of collaboration'.

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 is er overleg geweest met de ombudspersoon die in 2021 is aangesteld.

---

Ook met externe stakeholders is contact onderhouden door de raad. Met de voorzitters van de raden van toezicht van Nederlandse universiteiten is er twee keer per jaar een overleg met het ministerie van OCW. Vanuit het persoonlijke netwerk van de leden van de raad zijn er contacten met de omgeving van WUR zoals binnen de topsectoren, met de Wageningen Ambassadors, met opdrachtgevers van WUR en dergelijke.

### *Ontwikkeling*

De raad heeft in het najaar van 2021 een informele zelfevaluatie uitgevoerd. In verband met de toetreding van twee nieuwe leden is voor dit jaar voor deze werkwijze gekozen. Teamvorming, rolverdeling binnen de raad en samenwerking met het bestuur waren de gespreksonderwerpen.

De raad heeft de commissiesamenstelling besproken en aangepast aan de mutaties in de raad van toezicht. Nadat de medezeggenschap om advies is gevraagd heeft de raad besloten de eigen honorering aan te passen en deze geleidelijk te verhogen tot het gemiddelde van een peer group, binnen de WNT-randvoorwaarden.

### 2.1.2 Verslag auditcommissie

De auditcommissie heeft in 2021 drie keer een reguliere vergadering, eenmaal een ingelaste vergadering en eenmaal een besloten vergadering met de accountant gehouden.

De auditcommissie heeft gesproken over het jaarverslag 2020 van WUR en de jaarrekeningen 2020 van WU en WR. In aanwezigheid van de accountant is het accountantsverslag doorgesproken. Enkele punten van aandacht waren de projectcontrole van onderzoeksprojecten en de hoeveelheid nog af te ronden onderzoeksprojecten ('napro'). Onderwerpen waarover in het verleden opmerkingen zijn gemaakt, zoals aanbestedingen, zijn verbeterd en vragen thans geen aandacht meer van de raad. De auditcommissie heeft de raad van toezicht geadviseerd de jaarrekeningen 2020 van WU en WR goed te keuren en de aanbevelingen van de accountant over te nemen. Andere gespreksonderwerpen waren de financiële managementrapportages, de stand van zaken van de vastgoedportefeuille, de AVG-rapportage, de bijstelling van een investering in het Dialogue Centre en de investeringsaanvraag voor een nieuwe proceshal.

In de nazomer is met de accountant gesproken over het auditplan van EY en de aandachtspunten die hieruit naar voren kwamen, waaronder de overgang naar een systeemgerichte controle door de accountant en in het verlengde hiervan de IT-processen en beheersomgeving van WUR. Ook het onderwerp cyber security kwam hierbij aan de orde en welke acties WUR in dit kader neemt. In het najaar is hier nogmaals over gesproken, waarbij de auditcommissie heeft verzocht dit onderwerp met regelmaat terug te willen laten komen.

In aanwezigheid van de internal auditor is ook gesproken over de status van het internal control plan 2021, de interne reviews en audits die uitgevoerd worden en het internal control plan voor 2022.

In het najaar is overleg gevoerd met de accountant over de management letter 2021, meer specifiek de stappen die gezet moeten worden door de organisatie in het groeipad naar een systeemgerichte controleaanpak door de accountant. IT speelt hierbij een belangrijke rol. De ambities en aanbevelingen van de accountant zijn besproken met de commissie.

De auditcommissie heeft over de financiële kaders van het Strategisch Huisvestingsplan gesproken en de raad van toezicht in november geadviseerd dit plan goed te keuren.

Eind 2021 heeft de auditcommissie gesproken over de begrotingen 2022 van WU en WR en de meerjarenprognose. Onderwerpen van gesprek hierbij waren onder andere de grenzen aan haalbare uitbreiding van capaciteit in relatie tot hoge werkdruk en productiviteit, de totstandkoming van de tarieven bij WR, de toekenning van (incidentele) middelen aan de universiteit en de hoeveelheid napro. Ten aanzien van de meerjarenprognose is onder meer gesproken over de ontwikkeling van studentenaantallen en de ontwikkeling van liquide middelen. De auditcommissie heeft positief advies gegeven aan de raad van toezicht over de begrotingen 2022 van WU en WR.

---

### 2.1.3 Verslag benoemingencommissie

De benoemingencommissie is in 2021 vier keer bijeengewees in een regulier overleg en vier keer in een ingelast overleg. Daarnaast zijn er vijf 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.

In 2021 heeft de benoemingencommissie de raad van toezicht geadviseerd tot herbenoeming van de heer L.A.C. Buchwaldt. De centrale medezeggenschap heeft hierover advies uitgebracht aan de raad. Per 1 september 2021 is de heer Buchwaldt herbenoemd voor een periode van vier jaar.

De benoemingstermijnen van de heren prof. dr. ir. S.J. Korver en drs. R.P. Smith eindigden op 1 januari 2021. Op voordracht van de raad zijn per 1 maart 2021 de heren prof. dr. E. Dijkgraaf en ing. B.C. Jansen door de ministers van OCW en LNV benoemd als nieuwe leden van de raad van toezicht. Als gevolg van het aanvaarden van een andere functie is mevrouw prof. dr. ir. P.M. Herder per 20 januari 2021 teruggetreden als lid van de raad. Door de raad is, in afstemming met de medezeggenschap, een profiel opgesteld voor de opvolging van mevrouw Herder. Medio 2021 zijn gesprekken gevoerd met kandidaten; dit heeft niet geleid tot een voordracht aan de ministers. Begin 2022 is deze wervingsprocedure hervat.

Op advies van de benoemingencommissie is in het najaar van 2021 gestart met de wervingsprocedure voor de voorzitter van het college van bestuur, met het oog op de aflopende benoemingstermijn van mevrouw prof. L.O. Fresco per 1 juli 2022. Er zijn gesprekken gevoerd met enkele wervingsbureaus op basis waarvan de benoemingencommissie een keuze heeft gemaakt voor begeleiding door een van deze bureaus.

Ingevolge artikel 9 van het [Reglement](#) van de raad van toezicht heeft de raad besloten mevrouw ir. M.A. Verhoef als vicevoorzitter van de raad te benoemen.

De samenstelling van de raad van toezicht bestond begin januari 2021 uit drie vrouwen (75%) en één man (25%) Met het terugtreden van mevrouw Herder en de benoeming van de heren Dijkgraaf en Jansen per 1 maart 2021 wijzigde dit naar twee vrouwen (40%) en drie mannen (60%).

De gegevens over de bezoldiging over 2021 van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn opgenomen in 2.9.4 van dit jaarverslag.

### 2.1.4 Verslag commissie onderwijs en onderzoek

De commissie onderwijs en onderzoek heeft in 2021 drie keer vergaderd.

Vaste onderwerpen die ter vergadering kwamen zijn de (voortgang van de) kwaliteitsafspraken en de kwaliteitsborging van WU, de vooraanmeldingen van studenten, de WOT-rapportage en relevante zaken met betrekking tot integriteit. Met betrekking tot onderwijs is in de commissie ook gesproken over de gevolgen van corona voor docenten en studenten, de ontwikkeling van studentenaantallen en het NPO-plan. Een ander belangrijk gespreksonderwerp was de tussentijdse evaluatie van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK), welke halverwege de zesjarige cyclus plaatsvindt en waarbij tevens de rol van de RvT wordt besproken. De frequentie van het aantal vergaderingen van de commissie onderwijs en onderzoek is verhoogd van twee naar drie per jaar, teneinde de rol als toezichthouder op de kwaliteit te versterken.

Met betrekking tot onderzoek is gesproken over de programmering van het kennisbasisonderzoek en de mid term evaluaties die zijn uitgevoerd ten aanzien van de KB- en investeringsthema's. Daarnaast zijn verschillende KB- en investeringsthema's inhoudelijk aan de commissie gepresenteerd.



---

### 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 benoemingcommissie en lid van de auditcommissie. Vanaf januari 2021 is hij tevens lid van de commissie onderwijs en onderzoek. Zijn eerste zittingstermijn eindigt op 1 april 2023. De heer Dijsselbloem is voorzitter van de Onderzoeksraad voor Veiligheid.

Mevrouw ir. M.A. Verhoef (1959) is lid van de raad van toezicht sinds 1 januari 2017 en tevens vicevoorzitter, voorzitter van de commissie onderwijs en onderzoek en lid van de benoemingcommissie. 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 Levvel.

De heer prof. dr. E. Dijkgraaf (1970) is lid van de raad van toezicht sinds 1 maart 2021 en tevens lid van de commissie onderwijs en onderzoek. Zijn eerste zittingstermijn eindigt op 1 maart 2025. De heer Dijkgraaf is professor Empirische Economie van de Publieke Sector aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De heer ing. B.C. Jansen (1959) is lid van de raad van toezicht sinds 1 maart 2021 en tevens lid van de auditcommissie. Zijn eerste zittingstermijn eindigt op 1 maart 2025. De heer Jansen was tot 1 oktober 2021 bestuursvoorzitter en CEO bij Avebe.

Mevrouw drs. T. Klimp (1972) is lid van de raad sinds 1 september 2018, sinds 1 januari 2021 voorzitter van de auditcommissie en tevens lid van de benoemingcommissie. Haar eerste zittingstermijn eindigt op 1 september 2022. Zij is op dat moment herbenoembaar op grond van het rooster van aftreden. Mevrouw Klimp is vanaf 1 november 2021 CFO van Vion Food Group, daarvoor was zij SVP Strategy bij Corbion N.V..

## 2.2 Kengetallen

### 2.2.1 Wageningen University & Research

**Tabel 2.1** *Onderwijs*

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Bacheloropleidingen	19	19	19	19	19
Masteropleidingen	29	30	30	30	30

**Tabel 2.2** *Onderzoek*

	2017	2018	2019	2020	2021
Aantal wetenschappelijke publicaties	4.826	5.305	5.142	5.411	5.663
Wageningen University	4.064	4.614	4.415	4.661	4.907
Stichting Wageningen Research	1.356	1.517	1.475	1.422	1.488
Aantal promoties	295	286	293	283	294

- 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	2021-2022
Aantal ingeschrevenen	12.000	12.439	12.847	13.275	13.676
Bachelorstudenten (incl Pre-MSc)	5.655	5.902	5.928	6.037	5.904
Masterstudenten	5.822	6.105	6.409	6.936	7.249
Overige ingeschrevenen	523	432	510	302	523
Instroom eerstejaars studenten	2.977	3.003	2.923	3.032	2.982
Bachelor (incl. Pre-MSc)	1.711	1.744	1.629	1.745	1.557
Master	1.266	1.259	1.294	1.287	1.425
Aantal diploma's <sup>3</sup>	3.190	3.323	3.239	3.663	
Bachelor	1.162	1.268	1.295	1.345	
Master	2.028	2.055	1.944	2.318	
Aantal nationaliteiten onder studenten	106	106	102	106	111
Percentage internationale studenten					
Onder bachelorstudenten	3	3	5	6	7
Onder masterstudenten	40	38	36	34	35

Bron 2021: Osiris, Bron eerdere jaren: AIR.

<sup>3</sup> Het aantal diploma's voor het studiejaar 2021-2022 is pas na de zomer van 2022 bekend. Deze getallen worden in het jaarverslag van 2022 meegenomen.

**Tabel 2.4 Medewerkers**

	2017	2018	2019	2020	2021
Gemiddeld personeelsbestand in fte	4.852	5.040	5.400	5.880	6.256
Verdeling op basis van aanstelling:					
Wageningen University	2.492	2.590	2.743	2.951	3.179
Stichting Wageningen Research	2.360	2.450	2.657	2.929	3.080

Betreft medewerkers met een regulier dienstverband.

**Tabel 2.5 Duurzaamheid**

	2017	2018	2019	2020	2021
Reductie CO <sub>2</sub> -emissie in % t.o.v. 2010 <sup>4</sup>	51	48	50	63	64
Jaarlijkse af-/toename energie in %	-6,0	-2,2	-1,1	-6,5	+6,6

De jaarlijkse CO<sub>2</sub>-emissie als percentage van de totale CO<sub>2</sub>-emissie van referentiejaar 2010 (100%). Zie voor nadere toelichting paragraaf 2.8.4.2.

## 2.2.2 Wageningen University

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

	2017	2018	2019	2020	2021
Rijksbijdrage excl. doelsubsidies	189,9	202,5	226,4	241,9	269,8
Collegegelden en tuition fees <sup>5</sup>	36,9	37,8	38,1	39,2	35,7
2 <sup>e</sup> geldstroom en doelsubsidies	28,6	32,2	34,3	33,7	36,4
Matchingsmarkt en contractonderzoek	59,1	60,0	64,1	59,3	68,0
Investerings gebouwen en terreinen	3,7	6,4	17,7	48,4	44,3
Investerings overige vaste activa	9,5	11,3	15,4	24,7	20,9
Netto resultaat	13,2	27,6	20,0	20,5	11,6
Vermogen Wageningen University					
Vermogen in vaste activa	247,4	238,0	248,1	285,1	319,9
Eigen vermogen	164,4	192,0	212,0	232,5	244,2
Totaal passiva	348,0	369,6	405,3	437,6	458,6
Huisvestingsratio (%) <sup>6</sup>	10,4%	10,1%	8,2%	9,2%	9,2%
Solvabiliteitsratio 1 (%) <sup>7</sup>	47,3%	51,9%	52,3%	53,1%	53,2%
Solvabiliteitsratio 2 (%) <sup>8</sup>	52,1%	55,3%	55,2%	56,0%	55,8%
Signaleringswaarde bovenmatig eigen vermogen <sup>9</sup>				0,74	0,70
Liquiditeit Wageningen University					
Liquide middelen	53,9	88,9	114,2	104,2	83,3
Current ratio	0,6	0,8	0,9	0,8	0,7

<sup>4</sup> De jaarlijkse CO<sub>2</sub>-emissie als percentage van de totale CO<sub>2</sub>-emissie van referentiejaar 2010 (100%). Zie voor nadere toelichting paragraaf 2.8.4.2.

<sup>5</sup> Exclusief cursusgelden.

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

<sup>7</sup> Solvabiliteitsratio 1: eigen vermogen / totaal passiva.

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

<sup>9</sup> 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	2021
Omzet	299,4	321,9	344,0	355,1	372,1
Aandeel LNV in omzet (%)	38	42	43	43	44
Investeringen in bedrijfsgebouwen en -terreinen	16,6	17,7	9,8	19,0	11,4
Investeringen in overige materiële vaste activa	5,5	7,2	13,7	7,2	7,7
Netto resultaat	4,2	10,4	14,9	17,0	9,4
Vermogen Wageningen Research					
Vermogen in vaste activa	336,1	339,5	339,0	344,2	342,7
Eigen vermogen	308,7	319,1	334,0	351,0	360,3
Totaal passiva	525,1	547,9	555,8	579,3	576,0
Solvabiliteitsratio (%)	58,8	58,2	60,1	60,6	62,6
Liquiditeit Wageningen Research					
Liquide middelen	93,8	117,7	129,2	143,7	135,8
Current ratio	1,4	1,3	1,4	1,3	1,3

## 2.3 Missie, ambitie en strategie

### 2.3.1 Missie en ambitie

WUR is een wereldwijd 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 transitie.

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. Actuele nationale en mondiale ontwikkelingen – zoals de coronapandemie, de stikstofcrisis en de voortdurend wisselende geopolitieke omstandigheden – vragen om nieuwe kennis en oplossingen om goed te kunnen reageren en te anticiperen.

Met kennis, onderwijs en onderzoek van het allerhoogste niveau wil WUR mondiale uitdagingen aangaan en de vereiste transitie vormgeven en versnellen. Hieraan dragen we bij door de ontwikkeling van innovatieve technologische, maatschappelijke en natuur gebaseerde oplossingen om bio-circulaire agri-foodsystemen te bouwen. Deze oplossingen dragen ook bij 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 van ons onderwijs en onderzoek 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

Het Strategisch Plan 2019-2022 *Finding Answers Together* is een oproep aan nieuwe en bestaande partners, studenten, alumni en burgers om samen met ons het potentieel van de natuur te verkennen, meer inzicht te krijgen in de uitdagingen waarmee wij worden geconfronteerd en te discussiëren over - en te navigeren tussen - conflicterende belangen. We willen samenwerken aan wetenschappelijk onderbouwde en sociaal inclusieve antwoorden, die de nodige transities mede kunnen vormgeven.

In het strategisch plan zijn twaalf Change Performance Indicators (CPI's) vastgesteld. Deze CPI's dienen als leidraad voor de realisatie. Ook realiseren we het strategisch plan door de beoogde ambities en doelstellingen zoveel mogelijk in die lijn te beleggen. We maken gebruik van bestaande processen en instrumenten, zoals de Planning & Control cyclus, de begroting, bestaande gremia en bijeenkomsten. Per CPI is een team actief om de realisatie in de organisatie te faciliteren met behulp van een opgestelde Theory of Change. In de Theories of Change is uitgewerkt wat de beoogde uitkomsten en impact zijn per CPI en hoe we die willen realiseren met concrete acties, beleid, instrumenten en programma's. Ook de kennisenheden hebben de CPI's uitgewerkt in hun meerjarenplannen en geven hier volop invulling aan.

Er is regelmatig gecommuniceerd over de plannen en de behaalde resultaten via verhalen over aansprekende mijlpalen of ontwikkelingen die raken aan het werk van WUR-collega's. Ook in 2021 zijn weer open bijeenkomsten georganiseerd met als doel 'finding answers together' (FAT-sessies) op verschillende ambities in het Strategisch Plan. De FAT-sessies zijn online aangeboden in verband met de coronarestricties én omdat de opkomst hoger is dan toen de sessies nog op de campus plaatsvonden. Online deelnemen blijkt laagdrempeliger te zijn.

#### *Realisation Review*

In juni 2021 organiseerde WUR een Realisation Review. In de Realisation Review hebben de teams, die werken aan de CPI's, gekeken naar de voortgang in de afgelopen twee jaar en naar wat nodig is voor de verdere realisatie van de ambities. Dit hebben ze gedaan samen met leden van de raad van bestuur, directeuren en andere kritische vrienden. Ook is gekeken naar de verbindingen tussen de CPI's en tussen de plannen van de kennisenheden en de CPI's, en naar de mogelijkheden voor meer synergie. Een overzicht van de realisatie en een externe omgevingsanalyse hebben de discussies en reflecties gevoed.

Een belangrijke conclusie van de Realisation Review is dat op elke CPI goede voortgang is geboekt en resultaten zijn gerealiseerd. Op de CPI's zijn concrete acties en plannen geformuleerd en uitgevoerd. Ambities op het gebied van digitalisering zijn zelfs versneld gerealiseerd, mede als gevolg van de coronapandemie. In de volgende fase van de realisatie van het Strategisch Plan richten we ons op het verder consolideren van de acties en voortgang, het borgen van de verandercapaciteit, het versterken van verbindingen en het integraal vormgeven van de CPI's. In 2022 zal de monitoring gericht zijn op de effecten van de in gang gezette acties en of we hiermee de impact realiseren die we voor ogen hebben.

#### *Extension & Update 2022-2024*

In 2021 heeft de raad van bestuur besloten om het Strategisch Plan te verlengen met twee jaar, tot en met 2024. Een belangrijk doel van deze verlenging is dat we de planperiodes van het Strategisch Plan van WUR en de Strategische Agenda van WR zo snel mogelijk in fases bij elkaar willen brengen. De verlenging hebben we tegelijkertijd benut om samen met interne en externe stakeholders onze strategie te actualiseren naar aanleiding van recente externe ontwikkelingen en resultaten van meerdere tussentijdse evaluaties. De keuze voor het verlengen van ons Strategisch Plan is afgestemd met de medezeggenschap, raad van toezicht en het ministerie van LNV.

Om onze maatschappelijke impact via onderwijs, onderzoek en waardecreatie verder te versterken hebben we een aantal aanvullende ambities en strategieën toegevoegd aan het huidige Strategisch Plan. De Extension & Update is een aanvulling op - en integraal onderdeel van - het huidige Strategisch Plan WUR 2019-2022 *Finding Answers Together*.

---

Naast het afronden van de huidige investeringsthema's zullen we in 2022 drie nieuwe investeringsthema's lanceren: Biodiversity-positive food systems, Transformative bioeconomies and Data-driven discovery in a changing climate. De Wageningen Research (kennisbasis) onderzoeksprogramma's worden herijkt en verlengd tot eind 2024, op basis van nieuwe externe ontwikkelingen en de interne evaluatie van de programma's. In ons onderzoek geven we verder vorm aan Open Science en het Erkennen en Waarderen Programma. Ook starten we met de eerste tweejarige Engineering Doctorate opleiding.

In ons onderwijs zetten we nog sterker in op het uitbreiden en verder verbeteren van blended onderwijs (combinatie van on-campus en online onderwijs), waarbij we optimaal gebruik maken van de lessen die we hebben geleerd tijdens corona. De realisatie van onze ambities voor blended onderwijs is versneld als gevolg van de beperkende maatregelen in verband met de coronapandemie. In het aanbieden van meer blended onderwijs blijft de campus het centrum van ons onderwijs. Parallel willen we ons unieke onderwijsportfolio en -profiel verstevigen en ons onderwijs voor professionals (Leven Lang Ontwikkelen) uitbreiden.

Het versterken van onze impact is een belangrijke ambitie in ons huidige Strategisch Plan. Samen met partners zoeken we naar antwoorden op belangrijke maatschappelijke vragen. In de komende drie jaar hebben we nog explicieter aandacht voor de aansluiting van ons onderzoek aan maatschappelijke behoeftes en de UN Sustainable Development Goals.

Ook voor de bedrijfsvoering is een aantal aanvullende doelstellingen opgesteld. We richten ons de komende drie jaar op Working@WUR, waarbij we hybride vormen van werken onderzoeken en vormgeven, die bijdragen aan onze ambitie om impact te realiseren. Het nieuwe Strategisch Huisvestingsplan faciliteert hybride vormen van samenwerken, waarbij de geleerde lessen uit de coronaperiode zijn meegenomen. Om interne samenwerking te bevorderen versterken we ook onze integrale sturing en maken we scherpe keuzes aan de hand van prioriteiten. Met Easy Service bedrijfsvoering willen we administratieve lasten verminderen voor docenten en onderzoekers.

De komende jaren zullen we deze aanvullende ambities realiseren, geïntegreerd in de realisatiestrategie van het huidige Strategisch Plan. In de realisatiestrategie zal de nadruk nog meer liggen op de aansturing en facilitering van de realisatie via de lijn.

### *Strategische Agenda Wageningen Research*






In vervolg op de evaluatie van WR in 2020 is in 2021 een Strategische Agenda voor WR opgesteld, welke in 2022 in werking treedt. Deze past inhoudelijk naadloos in het verlengde Strategisch Plan van WUR en biedt op verschillende onderdelen een nadere uitwerking voor Wageningen Research. Kernelementen zijn het behoud en ontwikkelen van onderzoekers, de versterking van de kennisbasis, de ontwikkeling van een roadmap voor onderzoekinfrastructuur en (inter)nationale samenwerking.

### 2.3.3 Aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

'One Wageningen' staat centraal in onze Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) strategie. Op alle fronten - onderwijs, onderzoek, waardecreatie en bedrijfsvoering - werken we 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. Zo blijft 'Science for Impact' 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.

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 figuur 2.1). Onderzoek en onderwijs komen prominent aan bod in deze agenda; juist via deze kernactiviteiten heeft WUR maatschappelijke impact. Gezocht wordt naar innovatieve uitdagingen en het delen en verspreiden van kennis staat centraal. Op het vlak van sociale verantwoordelijkheid zijn vitaliteit - gericht op de gezondheid en het welzijn van werknemers en studenten - en diversiteit belangrijke aandachtspunten. 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](#). Meer over de MVO-agenda is te lezen in paragraaf 2.8.3.

MVO-agenda	Ambitie	Bijdragen aan SDG's
In wat we doen in onderzoek en onderwijs 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek en onderwijs om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke uitdagingen</li> <li>Innovatief en uitdagend onderzoek en onderwijs</li> </ul>	
In hoe we het doen 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennis delen en verspreiden</li> <li>Ethische verantwoord onderzoek</li> <li>Ondernemerschap en toegepast onderzoek</li> <li>Impactvolle partnerschappen</li> <li>Flexibele leerpaden</li> </ul>	
Governance 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoorde samenwerking</li> <li>Verantwoord economisch beleid</li> <li>Ketenverantwoordelijkheid</li> </ul>	
Studenten en medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vitaliteit</li> <li>Ontwikkeling en training</li> <li>Diversiteit</li> </ul>	
Milieu 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klimaatadaptieve omgeving</li> <li>Afval en circulariteit</li> <li>Duurzame energie</li> <li>Duurzame mobiliteit</li> </ul>	

**Figuur 2.1** MVO-agenda

## 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. Er is in het onderwijs tevens aandacht voor ondernemerschap: deels curriculair, deels extracurriculaire (onder andere in 4TU-verband, zie verder 2.6.2.1).

Bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties 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 ook de Wetenschapswinkel (zie 2.6.3.7).

---

Het onderwijs en onderzoek richten zich op het domein van gezonde voeding en leefomgeving (zie 2.3.1). Het opleidingsaanbod voor de ruim 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 samen met de Technische Universiteit Delft onder de paraplu van het Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions (AMS).

Drie masteropleidingen hebben een online deeltijdspecialisatie, 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 Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) geaccrediteerde en publiek gefinancierde opleidingen, biedt WU open en online onderwijs, zoals Massive Open Online Courses (MOOC's) en professionele (online) cursussen. Via Wageningen Academy en het Wageningen Centre for Development Innovation (WCIDI) biedt WUR professionele (online) trainingen en postacademische opleidingen voor professionals in het bedrijfsleven, overheid en semi overheid (zie 2.6.3.6 en (2.4.2).

Het Wageningse onderwijs is multidisciplinair, soms inter- en transdisciplinair 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 en multiculturele context te werken en de onderwijskwaliteit verder te versterken.

Vorm en inhoud van het onderwijs in de BSc- en MSc-opleidingen worden jaarlijks geactualiseerd en herzien in de "onderwijswijzigingsronde". De Board of Education, het opleidingsbestuur van alle door NVAO geaccrediteerde programma's aan 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 2021 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 (op alfabetische volgorde):

- 4TU.Federatie (de vier technische universiteiten: Wageningen University, Universiteit Twente, TU Delft en Eindhoven University of Technology)
- A5 (de alliantie van vijf top agro-food universiteiten in de wereld: University of California Davis, Cornell University, China Agricultural University, University of Sao Paulo en Wageningen University & Research)
- Association for European Life Science Universities (ICA)
- Comeniusnetwerk
- Euroleague for Life Sciences (ELLS)



- European Bioeconomy University (EBU)
- European University Association (EUA)
- Groenpact, het samenwerkingsverband tussen groen onderwijs (WO, HBO, MBO), bedrijfsleven en overheid
- Kennisalliantie tussen Eindhoven University of Technology, WUR, Universiteit Utrecht en het Universitair Medisch Centrum Utrecht (EWUU)
- Netherlands Universities' Foundation for International Cooperation (NUFFIC)
- Platform EdX (MOOC provider and online learning platform)
- SURF (de ict-coöperatie van onderwijs en onderzoek)
- Universiteiten van Nederland (UNL, voorheen Vereniging Samenwerkende Universiteiten Nederland, VSNU)
- Versnellingsagenda onderwijsinnovatie met ICT (samenwerkingsverband tussen UNL en Vereniging van Hogescholen VH)

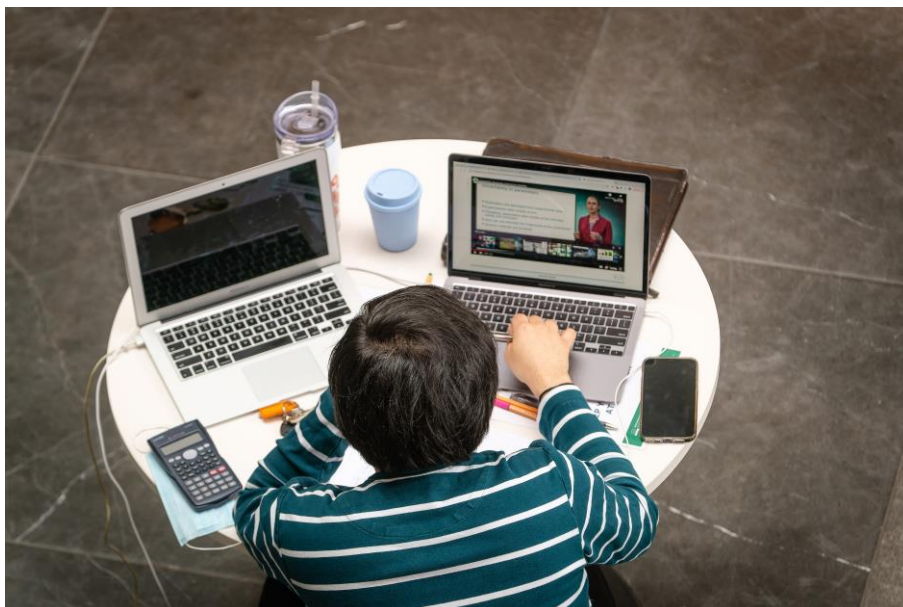
## 2.4.2 Highlights

### Onderwijs in coronatijd

Net als in 2020 heeft de coronapandemie ook in 2021 een grote invloed gehad op het onderwijs. Weliswaar konden practica, examens en zelfstudie op de campus plaatsvinden, maar zowel voor studenten als docenten was het telkens aanpassen aan de coronamaatregelen voor het hoger onderwijs erg belastend. Creatieve oplossingen om het onderwijs op een goede manier vorm te geven en de inzet van digitale tools hebben ertoe geleid dat de studenten nog steeds in staat waren de leerdoelen te behalen.

Vanwege de negatieve reisadviezen waren er ook in 2021 weinig tot geen mogelijkheden voor internationale studieactiviteiten zoals excursies, stages, uitwisseling en theses buiten Europa. Deze activiteiten zijn zoveel mogelijk vervangen door online activiteiten en activiteiten in Nederland/Europa.

Om de effecten van corona op te vangen ten aanzien van studentenwelzijn, de opvang van nieuwe studenten, sociale interactie en leerachterstanden, heeft de Nederlandse overheid in 2021 middelen ter beschikking gesteld onder de noemer 'Nationaal Programma Onderwijs'. Ook de WU heeft in 2021 daartoe in nauw overleg met de medezeggenschap een plan ontwikkeld. In dat plan wordt ingezet op alle vier de thema's, waarbij de WU de middelen inzet in aanvulling op reeds getroffen maatregelen en de kwaliteitsafspraken. Een belangrijk deel van de middelen wordt ingezet op het beschikbaar maken van voldoende thesisp opdrachten, de begeleiding van stages, meer excursies en interactie met het werkveld en meer begeleiding van studenten. In paragraaf 2.4.6 wordt verslag gedaan van de resultaten over 2021.



---

De Nederlandse overheid had begin 2021 de hoop, dat na een intensieve vaccinatiecampagne corona in de tweede helft van 2021 beheersbaar zou zijn en de samenleving in een nieuw normaal zou kunnen functioneren. Dat bleek echter niet het geval. Daardoor is ook in 2021 veel onderwijs online gegeven. Alle noodzakelijke aanpassingen zorgden wel voor kwalitatief goede leerervaringen, maar leidden ook tot een zeer hoge werkdruk voor docenten en ondersteuning. Zowel studenten als docenten misten de interactie op de campus die zo kenmerkend is voor WU.

### **Onderwijsinnovatie**

Ook in 2021 is onze innovatiestrategie gericht op het realiseren van de missie voor het Wageningse onderwijs (zie paragraaf 2.4.1). WUR vindt het belangrijk om de onderwijsportfolio voor verschillende doelgroepen actueel te houden, meer flexibiliteit in het onderwijs te realiseren in aansluiting op veranderende behoeften van studenten en professionals en deze zo goed mogelijk te ondersteunen in hun leertraject. Om dat te realiseren vindt WUR het belangrijk om voldoende, goed opgeleide docenten te hebben, die beschikken over een rijk repertoire aan didactische kennis en vaardigheden en om te beschikken over faciliteiten en ondersteuning die passen bij deze ambities.

De vertaling daarvan in een innovatiestrategie heeft betekend dat er in 2021 vooral geïnvesteerd is in innovatie in vakken, in aansluiting op nieuwe wetenschappelijke en didactische inzichten van docenten maar ook van de benodigde aanpassingen ten gevolge van de coronapandemie. Dit betrof ook experimenten met nieuwe IT-tools in het onderwijs.

Verder is gewerkt aan:

- het aanbieden van alle benodigde software voor studenten in een appstore; het examineren van studenten op hun eigen device en de aanpassing van voorzieningen in onderwijsruimten;
- het beschikbaar maken van meer blended onderwijs, met waardevolle interactie op campus. Deels betrof dit ook het verkennen van online alternatieven voor practica en veldwerk. Daarnaast de inbedding van MOOC's in het BSc- en MSc-onderwijs;
- flexibele leerpaden (in aansluiting op een nationaal initiatief in SURF-verband) en de start van een experiment met het toewijzen van microcredentials in het onderwijs voor professionals;
- meer flexibiliteit in onderwijslogistiek, waaronder het geautomatiseerd delen van studentinformatie tussen universiteiten wanneer studenten elders een vak willen volgen (studentmobiliteit) en de aanzet tot een gedeelde onderwijscatalogus over universiteiten heen, inclusief een pilot voor het toekennen van edubadges voor extracurriculaire activiteiten;
- het actueel houden van de onderwijsportfolio, waarbij geïnvesteerd is in de ontwikkeling van twee nieuwe opleidingen en versterking van de portfolio aan cursussen voor professionals (B2C);
- De versterking van onderwijsdidactiek, inclusief skills onderwijs, didactiek voor het onderwijs voor professionals en een inspirerend trainingsprogramma voor docenten.

Een deel van het hierboven genoemde werk vond plaats in samenwerking met andere partijen, zoals in de alliantie met de Universiteit Utrecht, de Universiteit Eindhoven en het UMC Utrecht (EWUU), de partijen die participeren in het sectorplan Bèta-techniek, het 4TU samenwerkingsverband (en meer specifiek het 4TU Center for Engineering Education) en de Versnellingsagenda 'Onderwijsinnovatie met ICT' met daaruit voortvloeiende initiatieven.

### **Onderwijs voor professionals**

Het aanbieden en verzorgen van Professional Education wordt ook voor universiteiten steeds belangrijker. Ook WUR heeft zich ten doel gesteld om haar kennis voor professionals wereldwijd nog beter te ontsluiten. Om dit te bewerkstelligen is er vanaf de zomer van 2021 een intensieve samenwerking gestart tussen de teams van Open & Online en Wageningen Academy. In een programma werken beide teams aan een rijker aanbod aan cursussen en verbeteringen in de bedrijfsvoering en administratie om groei te kunnen realiseren. Daarnaast is de samenwerking en afstemming met WCDI geïntensiveerd.

In deels gezamenlijke inspanning zijn 15 nieuwe cursussen voor professionals gelanceerd, bijvoorbeeld de online summerschool Greenhouse Horticulture, de online course Data Driven Agri-Food Business en de blended course Planning, Design and Management: Public Space and Transitions. Met deze nieuwe cursussen hebben we ruim 500 deelnemers bereikt. Er zijn vier nieuwe MOOC's gepubliceerd, waarmee ons totale portfolio op edX nu 43 MOOC's omvat. Het aantal MOOC-

---

inschrijvingen in 2021 was ongeveer 150.000, waarmee het totaal sinds de eerste MOOC in 2015 is gegroeid naar ruim 1,2 miljoen inschrijvingen.

### **Actueel houden portfolio: twee nieuwe opleidingen**

Docenten van verschillende kenniseenheden en het Wageningen Data Competence Center hebben in 2021 een master op het vlak van data science ontwikkeld ('Data science for food & health'). In 2021 heeft WUR het macrodoelmatigheidstraject voor deze opleiding afgerond en zich voorbereid op de Toets Nieuwe Opleiding, die in januari 2022 zal plaatsvinden; de opleiding start in september 2022. Daarnaast is een voorstel ontwikkeld door docenten uit verschillende kenniseenheden voor een BSc-opleiding op het vlak van Marine Sciences. Hiervoor zal in 2022 het macrodoelmatigheidstraject en de Toets Nieuwe Opleiding plaatsvinden.

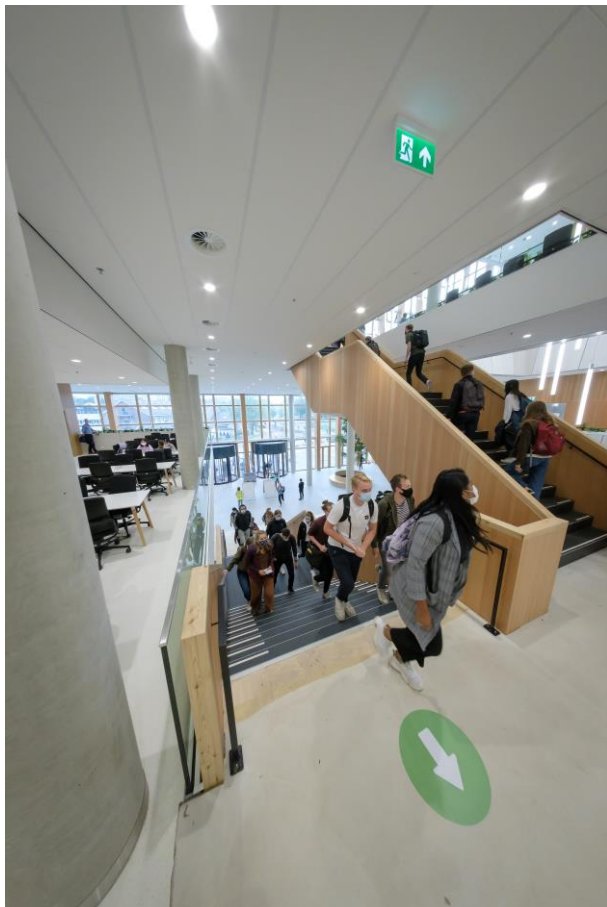
In 2021 is voor het geheel van het WUR-onderwijsecosysteem een interne analyse gemaakt met als doel het totale aanbod in lijn met de strategische onderwijsdoelen van de WUR te brengen en verder te versterken. Deze analyse willen we om de drie jaar herhalen.

### **Kwaliteitsafspraken**

In 2021 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 hoofdstuk 3 van dit jaarverslag).

### **Welzijn studenten**

Ten gevolge van de coronapandemie staat het welzijn van studenten onder druk, daarom is ook in 2021 veel aandacht besteed aan het studentenwelzijn. De activiteiten die hebben plaatsgevonden zijn deels gefinancierd met middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs, deels uit de Kwaliteitsafspraken en deels uit overige eigen middelen. Voor een uitgebreider verslag over aandacht rondom studentenwelzijn zie 2.4.6.1.



---

## Student Challenges

In 2021 vond de tweede en laatste editie plaats van de [ReThink Protein Challenge](#) rond eiwittransitie, georganiseerd door WUR Student Challenges. 352 studenten van 92 universiteiten in 34 landen hebben zich ingeschreven en 48 [teams](#) zijn enthousiast van start gegaan. Deze teams werden ondersteund door het netwerk van [experts](#) van de [partners van de Challenge](#). Tien van de twaalf finalisten hebben aangegeven hun innovatie daadwerkelijk door te willen ontwikkelen en naar de markt te brengen; verschillende hebben zich inmiddels ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Naast de ReThink Protein Challenge heeft WUR Student Challenges ook de [Competition for Climate Adaptation in Food Systems](#) en de Dutch 4TU Impact Challenge (mede) georganiseerd. In totaal deden een kleine 500 studenten mee aan deze challenges, waaronder 91 WUR-studenten. Hiernaast waren WU-studenten vertegenwoordigd in een lange reeks internationale challenges onder leiding van andere universiteiten.

## IT in onderwijs

In 2021 hebben veel ontwikkelingen op het gebied van IT en onderwijs plaatsgevonden:

- voortzetting experimenten met nieuwe tools in het onderwijs zoals de applicaties Labster, H5P, Codegrade, Traintool, Comprove en de Peek app;
- alle vakapplicaties voor het onderwijs zijn opgenomen in de WUR AppStore en beschikbaar gekomen voor studenten op hun eigen devices. Daarbij is in 2021 ingezet op het optimaliseren van de vorm waarin deze software beschikbaar is voor studenten, alsmede op versiebeheer, contract- en licentiemanagement vanuit het perspectief van de instelling;
- het kunnen afnemen van examens op het device van de student. Daarvoor was het nodig om nieuwe beveiligingssoftware aan te schaffen en te laten samenwerken met andere software;
- er zijn protocollen ontwikkeld voor het digitaal examineren, waaronder de voorbereiding op het digitale examen door de student en docent en de uitvoering van het examen (inclusief begeleiding door de surveillant). Eind 2021 was zoveel ervaring opgedaan dat het in 2022 ingezet kan worden als een standaard werkwijze;
- implementatie van het nieuwe studentinformatiesysteem Osiris;
- Er is een applicatie gekozen voor de distributie en beheer van video: Yuja, die in 2022 live zal gaan;
- live gang vernieuwde applicatie Groen Kennisnet, ontwikkeld als onderdeel van het samenwerkingsverband Groenpact;
- live gang nieuw studentenportaal MyWURToday. Eind 2021 had een belangrijk deel van de studenten kennisgemaakt met dit portaal.

Tenslotte is in 2021 ook gewerkt aan de permanente beveiliging van gegevens in digitale onderwijssystemen, alsmede aan digitale toegankelijkheid voor studenten met een visuele handicap.

### 2.4.3 Resultaten en rendementen

Het rendement (studiesucces) van de masteropleidingen is na twee jaar 24% (voor cohort 2019). In vergelijking met het jaar daarvoor is het masterrendement na twee jaar iets gestegen, maar het is nog steeds niet op het niveau van de periode voor de coronapandemie. Het rendement van de masteropleidingen na drie jaar is 71% en is vergelijkbaar met eerdere jaren. In de bacheloropleidingen is het rendement na drie jaar 35%; dit is nagenoeg hetzelfde als een jaar eerder (36%). Het rendement na vier jaar voor de bacheloropleidingen is 72%; dit is iets lager dan een jaar eerder (75%).

Voor de 17<sup>e</sup> keer op rij is WUR in 2021 gekozen tot de beste universiteit van Nederland (Keuzegids 2022). Van de Wageningse bacheloropleidingen ontvingen er negen het predicaat Topopleiding, evenveel als vorig jaar.

In prominente internationale rankings als Times Higher Education, ARWU en QS eindigde WU ook in 2021 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 Environment/Ecology (Best Global

---

University Rankings) en de tweede plaats op de deelgebieden Plant and Animal Sciences (Best Global University Rankings) en de derde plaats op Food Science and Technology (ARWU).

Volgens de UI GreenMetric University Ranking, dat zich richt op beleid, voorzieningen en onderwijs en onderzoek in relatie tot een groene campus en duurzaamheid, mocht WUR zich in 2021 wederom voor het vijfde achtereenvolgende jaar de meest groene universiteit ter wereld noemen. Volgens SustainaBul is WU in 2021 ook de meest duurzame hogere onderwijsinstelling van Nederland.

#### 2.4.4 Kwaliteitszorg onderwijs

##### **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. In september 2021 zijn vernieuwde vragenlijsten voor BSc-geïndiceerden en voor het evalueren van de stage in gebruik genomen.

De gemiddelde score van studenten op de algehele tevredenheid over alle vakken is 3,9 op een schaal van 1 tot 5; praktisch gelijk aan voorgaande jaren. Kijkend naar de scores op vakniveau scoort 42% van de vakken zelfs een 4,0 of hoger (in 2019-2020 36%).

De respons op de vakevaluaties is in 2021 opnieuw gedaald (gemiddeld 30%). Het aantal vakken waarop door de vakcoördinator feedback is gegeven (dat wil zeggen een reactie op de resultaten die worden gedeeld met onder andere de studenten van het vak), is nog verder gestegen van 22% in 2019-2020 naar 35% in 2020-2021. 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 25%) en bij het behalen van het BSc- dan wel MSc-diploma (respons respectievelijk 25% en 30%). De rapportages worden verzonden aan opleidingsdirecteuren en -commissies met als doel de feedback te gebruiken om de opleidingen continu te verbeteren. Over het algemeen geven studenten aan zeer tevreden te zijn over hun opleiding en de basis die deze vormt voor een vervolgopleiding of baan. Daarnaast zouden ze graag nog beter geïnformeerd willen worden over carrièremogelijkheden.

De opleidingscommissies schreven in 2020-2021 voor het eerst een jaarverslag en een jaarplan, waarin zij reflecteren op het verzorgde onderwijs en in gang gezette verbeteringen, en vooruitkijken naar het nieuwe studiejaar. Daarin beschrijven ze hun ambities, vernieuwingen en/of verbeteringen. Bij het jaarlijks bezoek van de opleidingscommissie aan de Board of Education wordt onder andere dit jaarverslag besproken. De jaarverslagen laten zien hoeveel tijd, zorg en aandacht er besteed is aan het bieden van goed onderwijs tijdens de coronamaatregelen, plus dat er daarnaast ook voortdurend aandacht is geweest voor het blijven verbeteren en verder ontwikkelen van onderwijs. Naar aanleiding van de jaarverslagen en -plannen is nog eens benadrukt hoe belangrijk het is de ontmoetingen tussen opleiding en werkveldadvies- en examencommissie te blijven organiseren.

WU deed in 2021 ook mee aan de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de International Student Barometer (ISB). De resultaten van de ISB worden begin 2022 verwacht. De respons op de NSE was hoog, 43%, en de resultaten laten zien dat studenten over het algemeen heel tevreden zijn over hun opleiding en WU. Algehele tevredenheid en sfeer op de opleiding scoren hoger dan het landelijk gemiddelde. Uit de NSE komen als aandachtspunten naar voren: voorbereiding op carrièremogelijkheden en aandacht voor reflectie.

##### **Extern**

In 2021 hebben – conform het visitatierooster – geen externe opleidingsvisitaties plaatsgevonden. Wel is gestart met de voorbereiding op de visitatie van de BSc-opleiding Economie en Beleid (visitatie in

---

2022) en de aanvraag van de Toets Nieuwe Opleiding voor de MSc-opleiding Data Science for Food and Health (visitatie in 2022).

Uit de aanbevelingen van de panels in de derde cyclus van opleidingsbeoordelingen zijn onder andere de thesisprocedure en -beoordeling, de stagebeoordeling en de werking van de examencommissies gekozen om verder uit te werken. Twee maal per jaar wordt over de voortgang van de in gang gezette verbeteringen gerapporteerd aan de Board of Education.

#### 2.4.5 Financiering

Het onderwijs van WU wordt gefinancierd vanuit de eerste geldstroom voor onderwijs en onderzoek, dat bestaat uit een rijksbijdrage van € 269,8 mln., en de opbrengsten aan college- en cursusgeld van € 35,6 mln., samen circa € 305,4 mln. Per 1 januari 2018 is de bekostiging van het groene onderwijs overgeheveld naar het ministerie van OCW. WU draait vanaf 2019 volledig mee in het WO-bekostigingsmodel van OCW.

#### 2.4.6 Studenten

##### 2.4.6.1 Studie-, studentenbegeleiding en studentenwelzijn

Met het oog op een goede studievoortgang en studentenwelzijn in het algemeen, bieden wij onze studenten begeleiding door studieadviseurs, studentendecanen en -psychologen en is er een uitgebreid trainingscentrum Student Training & Support.

De studieadviseurs zijn er voor vragen rond de inhoud en organisatie van de studie, ze hebben goed zicht op de opzet en inhoud van de studieprogramma's en op studeren op zich. In principe heeft iedere student contact met een studieadviseur, die tevens het portaal is tot hulp en ondersteuning door een studentendecaan of -psycholoog, voor niet-studie gerelateerde problemen die van invloed zijn op het verloop van de studie.

In het afgelopen jaar heeft de universiteit vooral ook geïnvesteerd in het voorkomen van problemen door meer in te zetten op het vergroten van de weerbaarheid van studenten, onder andere door middel van het trainingscentrum.

##### *Studentendecanen*

- In 2021 is het totaal aantal afspraken met het decanaat toegenomen met 3% (van 1688 naar 1747), dit wordt vooral veroorzaakt door de stijging van de studentenaantallen. Het percentage studenten dat minimaal één keer een afspraak maakt met een decaan is gelijk gebleven (8%).
- Het aantal gesprekken met studenten met ADD/ADHD is toegenomen, het aantal gesprekken met studenten in het autismestoonspectrum (ASS) is juist afgenomen. In beide gevallen lijkt er sprake van een effect - respectievelijk negatief en positief - van online onderwijs en zelfstudie.
- Er waren meer studenten met psychologische klachten (gestegen van 18% naar 21,8%) en een groei van het aandeel studenten dat al voor de studie last had van psychische problemen.
- Er is een verandering te zien in de verhouding gesprekken met respectievelijk BSc- en MSc-studenten, waarbij er sprake is van een toename van gesprekken met MSc-studenten (van 45,9% naar 48,4%).
- Sinds 2019 stijgen de meldingen op het gebied van RSI/CANS. Van 78 in 2019 (4%) naar 93 in 2020 (5,5%) en 99 in 2021 (6,6%). Online onderwijs heeft hierin waarschijnlijk een rol gespeeld.

##### *Studentenpsychologen*

- In 2021 heeft 8,7% van de studenten zich bij een studentenpsycholoog gemeld (bijna 1200) en hebben er 2407 gesprekken plaatsgevonden.
- Van die groep heeft 70% rechtstreeks contact gezocht, 14% op advies van de studieadviseur en 10% op aanraden van een medestudent.
- Het trainingsaanbod is verruimd met mindfulness, zelfbeeld en zelfcompassie. In totaal hebben circa 140 studenten een training gevolgd.
- Begeleiding op maat is er door de beschikbaarheid van life coaches, peer coaches en het eHealth platform Gezondeboel. Studenten hebben ook de mogelijkheid om zonder tussenkomst van de

---

psycholoog bepaalde eHealth modules te doorlopen; het platform wordt inmiddels gebruikt door zo'n 1600 studenten.

- Het percentage studenten dat zich meldt met een persoonlijk probleem is iets gezakt, naar 69%, het aandeel studenten met een studie-gerelateerd probleem is iets gestegen, naar 31%. De problemen spelen vaak op meerdere gebieden, zowel op persoonlijk vlak als op studiegebied, en beïnvloeden elkaar.
- De voornaamste hulpvraag van studenten was ook dit jaar duidelijk gerelateerd aan de bijzondere omstandigheden vanwege corona: het wegvallen van structuur en de beperkte beschikbaarheid van faciliteiten. Gebrek aan motivatie en concentratie en studiestress komen het meest voor, gevolgd door faalangst en disciplineproblemen. In de categorie 'persoonlijke problemen' vormen depressieve klachten de voornaamste reden voor de hulpvraag, gevolgd door spanning en stress.
- De Walk-In in Forum is vanwege de pandemie alleen in september en oktober een paar dagen per week open geweest.

#### *Trainingscentrum Student Training & Support*

- In 2021 is voor de derde keer een stresspreventieweek georganiseerd ('Surf Your Stress Week') en is gestart met het Surf Your Stress Café waar studenten met elkaar praten over actuele thema's zoals worrying.
- Op incidentele basis zijn er lezingen en activiteiten georganiseerd, onder andere rond het thema slaap.
- Er zijn zeven nieuwe trainingen ontwikkeld voor studenten op het gebied van vaardigheden, welzijn en persoonlijke ontwikkeling. In totaal zijn er afgelopen jaar 58 trainingen gegeven voor meer dan 1700 deelnemers.
- Instagram@WUR Wellbeing is gestart; in korte tijd zijn er meer dan 57 foto stories en korte video's gemaakt.

### **2.4.6.2 Dienstverlening studenten en studieklimaat**

#### *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, collegegeld, cijferlijsten, afstuderen en het volgen van een uitwisselingsprogramma.

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 leveren, waarbij ook rekening gehouden wordt met de diversiteit binnen de studentenpopulatie. Dienstverlening aan studenten vindt plaats per telefoon, online (website, studentcontactstelsel) en aan de balie. Ook tijdens de lockdowns was het SSC bereikbaar. In 2021 is overgegaan naar een nieuw studenten informatiesysteem, Osiris. Hoewel dit een standaard systeem is, is bij de inrichting zoveel mogelijk uitgegaan van de diversiteit van de verschillende doelgroepen die in Wageningen komen studeren.

#### *Studieklimaat*

Een goed studieklimaat is belangrijk voor het studiesucces van studenten. Een belangrijk begin wordt gemaakt tijdens de Algemene Introductie Dagen (AID). De AID kon dit jaar in fysieke vorm doorgang vinden, waarbij rekening is gehouden met afstand en groepsgroottes. Dit betekende onder andere dat de AID werd gesplitst in twee verschillende weken en dat er per week vier festivalterreinen werden opgezet. Omdat veel internationale studenten eerst in quarantaine moesten, is een speciaal buddyprogramma opgezet. Samen met de GGD is ook extra voorlichting aan deze groep gegeven over het vaccinatieprogramma. Gedurende het studiejaar zijn studieverenigingen extra ondersteund bij het organiseren van activiteiten die door de ingewikkelde omstandigheden toch mogelijk waren. In de winter zijn extra activiteiten georganiseerd voor (internationale) studenten die niet naar huis konden.

Met studentenverenigingen is in 2020 een convenant ondertekend waarbij afspraken zijn gemaakt over het voorkomen van ongewenst gedrag. In 2021 is dit convenant opnieuw ondertekend, waarbij is afgesproken extra aandacht te besteden aan ongewenst gedrag op het gebied van seksuele intimidatie

---

tussen studenten onderling. Tweewekelijks vindt een overleg plaats tussen de gemeente Wageningen, de studentenverenigingen en de Universiteit.

WU hecht veel waarde aan diversiteit en heeft verschillende initiatieven om bij te dragen aan een inclusieve studieomgeving. Twee keer per jaar wordt de regenboogvlag gehesen om LHBTI+ studenten en medewerkers te laten weten dat ze hier welkom zijn. We bieden workshops aan om studenten voor te bereiden op het onderwijssysteem, de cultuurschok en het werken in een internationale omgeving. Elk jaar organiseren we de One World Week - een week van activiteiten gericht op het creëren van begrip tussen mensen met verschillende culturele achtergronden, seksuele geaardheden, religies, genderidentiteiten en (handicap)vaardigheden. Verder dragen we actief bij aan projecten gericht op de bestrijding van racisme en discriminatie.

Huisvesting is weliswaar geen kerntaak van de universiteit, maar vormt wel een belangrijk onderdeel van het studieklimaat voor studenten. In 2021 is een nieuwe overeenkomst gesloten met studentenhuisvester Idealis op het gebied van studentenhuisvesting voor internationale studenten. Door deze overeenkomst is het voor onze internationale studenten mogelijk om tijdig een kamer te vinden in Wageningen.

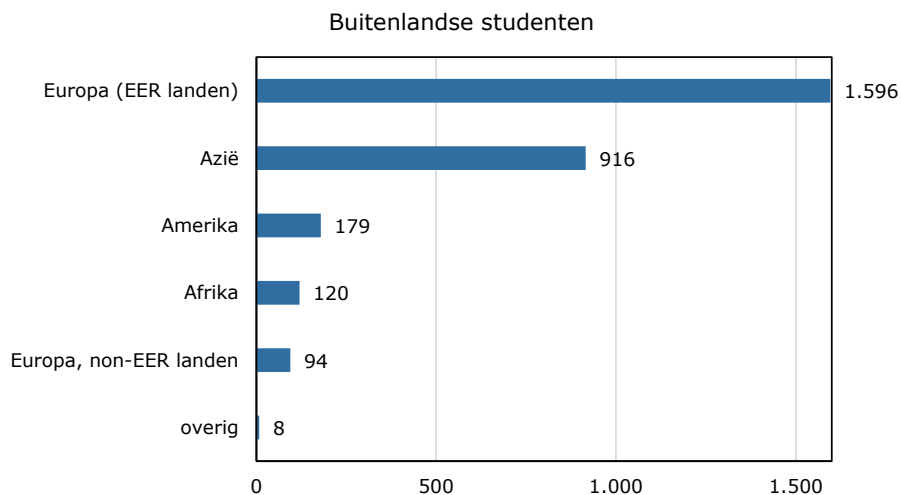
#### **2.4.6.3 Studentenaantallen**

In 2021 (peildatum 1 oktober) is de instroom van eerstejaars BSc-studenten (exclusief Pre-MSc) afgenomen met 12%. Deze afname wordt met name veroorzaakt door een afname van eerstejaars Nederlandse BSc-studenten. Landelijk is er ook sprake van een dergelijke daling. Dit heeft grotendeels te maken met het gegeven dat er in het jaar 2020 jaar zeer veel Nederlandse BSc-studenten waren gestart vanwege de corona uitbraak, die ervoor zorgde dat minder studenten een tussenjaar namen en waardoor er meer Nederlandse studenten begonnen aan een universitaire studie. Ook waren er meer vwo'ers geslaagd vanwege coronamaatregelen op het voortgezet onderwijs. In 2021 speelden deze zaken niet meer en onder andere daarom is er een daling van eerstejaars Nederlandse BSc-studenten in 2021 ten opzichte van het jaar daarvoor. De instroom in de MSc-opleidingen is met 3% toegenomen. Net als voor de BSc-opleidingen is de Nederlandse instroom in de MSc-opleidingen gedaald (-8%). De buitenlandse instroom in de MSc-opleidingen is echter gestegen ten opzichte van vorig jaar. De stijging van eerstejaars internationale MSc-studenten kan komen doordat studenten hun komst naar WU vorig jaar hebben uitgesteld vanwege corona en dat deze groep studenten in 2021 alsnog is gestart aan de WU.

Op peildatum 1 oktober 2021 bedroeg het aandeel niet-Nederlandse BSc-studenten 7%: 377 op een totaal van 5.792 studenten, verdeeld over 60 nationaliteiten. Van deze niet-Nederlandse studenten hebben de meesten de Duitse nationaliteit (17%), gevolgd door de Italiaanse (11%) en de Franse (9%). Van de negentien BSc-opleidingen zijn er zes Engelstalig.

Van de MSc-studenten heeft 35% een niet-Nederlandse nationaliteit: 2.511 op 7.249 studenten, verdeeld over 99 nationaliteiten. De meest voorkomende nationaliteiten zijn Chinees (431), Italiaans (280), Duits (278), Grieks (178), Spaans (134) en Indonesisch (131). Alle MSc-opleidingen zijn Engelstalig en worden verzorgd voor niet-Nederlandse en Nederlandse studenten gezamenlijk. Onder de 112 Pre-MSc studenten zijn 25 studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit (22%).





**Figuur 2.2** Verdeling van de 2.913 buitenlandse studenten (BSc, MSc en Pre-MSc) aan Wageningen University op basis van nationaliteit, peildatum 1 oktober 2021. De categorie 'overig' bestaat onder andere uit Australische en Nieuw-Zeelandse studenten en studenten waarvan de nationaliteit onbekend is (bron: Osiris)

#### 2.4.6.4 Studentenvoorzieningen

We vinden het belangrijk dat studenten ook naast hun studie actief zijn, al dan niet in universitair verband, en ondersteunen allerlei extracurriculaire activiteiten van organisaties zoals studenten-, studie-, sport- en culturele verenigingen en organisaties op het gebied van social responsibility, duurzaamheid, ondernemerschap, building en skills. 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 introductieweeken voor nieuwe studenten (in augustus en in februari) en bij de organisatie en ondersteuning van sportbeoefening door studenten.

Sports Centre de Bongerd (SBC) 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 activiteitsaanbod van hoge kwaliteit en in- en outdoor faciliteiten op topniveau. In 2021 is het SCB wederom, net als de rest van de (sport)wereld, geraakt door de coronapandemie. Na de lockdown van december 2020 tot 3 maart 2021 mocht het SCB haar sportprogramma buiten weer opstarten. Voor onze (buitenlandse) studenten hebben we tijdens de lockdown 'Walk and Talk' georganiseerd door sportdocenten te koppelen aan studenten die zich eenzaam voelden. Met behulp van de SCB-docenten en de besturen van de studentensportverenigingen zijn er allerlei protocollen geschreven om sporten onder de steeds wisselende coronamaatregelen mogelijk te maken met het gehele sportprogramma buiten: in viertallen, tweetallen, binnen op 1,5 meter en alles wat daar aan maatregelen tussen zat. Zo zijn we erin geslaagd om onze studentensportverenigingen met 800 leden te laten groeien ten opzichte van 2019; studenten willen elkaar graag ontmoeten en deel uitmaken van een vereniging gericht op gezelligheid en sportieve activiteiten.

Sportstichting Wageningen University (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 2021 vanwege corona een lastig jaar was, heeft SWU Thymos er op verschillende manieren toch voor gezorgd dat de Wageningse studenten in beweging bleven. Zo is de subsidie op thuis sportmateriaal doorgezet en zijn er 1,5 meter activiteiten georganiseerd. Toen de sport weer restrictievrij open mocht, is SWU Thymos opnieuw begonnen met het organiseren van verschillende activiteiten en is hard gewerkt om zo veel mogelijk studenten weer in beweging te krijgen. De stichting werkt vanuit het principe 'voor studenten, door studenten' en heeft nauw contact met de universiteit, Sports Centre De Bongerd (SCB), de gemeente Wageningen en Studentensport Nederland.

---

#### **2.4.6.5 Internationale uitwisseling**

Het exchangeprogramma 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. In verreweg de meeste gevallen gaat het om een half studiejaar. 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 (Euroleague for Life Sciences) met jaarlijks meer dan vijftig studenten die naar Wageningen komen en meer dan vijftig studenten die vanuit Wageningen naar één van de ELLS-partners gaan.

In 2021 is door de EU een recordbedrag aan Erasmus+ gelden toegekend: € 2.868.702, waarvan 20% bestemd is voor uitwisseling/stage buiten Europa en de rest voor uitwisseling/stage binnen Europa. Daarnaast is er € 79.780 toegekend voor uitwisseling met HUJI (Israël).

In 2021/2022 zijn 526 WU-studenten voor hun studie op uitwisseling genomineerd (peildatum 24/01/2022). Dat is ongeveer 10% meer dan gebruikelijk, hetgeen voor een groot deel verklaard kan worden door de inhaalslag van studenten die een jaar eerder niet op exchange konden vanwege corona. Van de 526 genomineerde studenten hebben er zestig een bestemming buiten Europa, wat fors minder is dan in eerdere jaren. Als verklaring hiervoor geldt dat voor veel bestemmingen buiten Europa exchange vanwege corona nog steeds niet mogelijk is.

Het aantal inkomende studenten bedraagt in 2021/2022 359. Dat zijn er iets minder dan in de jaren voor corona, waarbij het vooral voor studenten van buiten Europa moeilijker was om te komen. De inkomende studenten hebben, voor zover mogelijk, deelgenomen aan de voor hen bedoelde reguliere activiteiten, zoals de Annual Introduction Days, en activiteiten van studentenorganisaties zoals ESN en ISOW. Sommige studenten kiezen na hun uitwisselingsperiode voor een van de reguliere opleidingen van WU.

Voor stages zijn 157 beurzen van gemiddeld € 1.968 toegekend voor studiejaar 2021/2022 (peildatum 24 januari 2022).

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. Het totaal aan overeenkomsten komt daarmee op 228.

#### **2.4.6.6 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 2021 geheel online plaatsvonden door de coronamaatregelen, was 27,6%. Belangrijke onderwerpen op de agenda van de SR in 2021 waren - naast de reguliere onderwerpen zoals de Onderwijs- en Examenregeling (OER) - de gevolgen van de coronapandemie en de maatregelen als gevolg hiervan, de richtlijnen en procedures voor vakken met een maximum aantal deelnemers, de klachtenregeling studenten, de regeling Ombudspersoon (gezamenlijk opgepakt met de COR), het beleid voor het melden en afhandelen van veiligheidsincidenten bij WUR (gezamenlijk opgepakt met de COR) en de initiatiefvoorstellen van de studentenraad over een duurzaamheidsfonds voor studieverenigingen en gender, inclusief taalbeleid WUR.

#### **2.4.6.7 Bezwaar en beroep**

*Geschillenadviescommissie*

In 2021 heeft de Geschillenadviescommissie (GAC) van WU geen bezwaarschriften ontvangen.

---

### *College van Beroep voor de Examens*

In 2021 heeft het College van Beroep voor de Examens (CBE) van WU 58 beroepschriften ontvangen, waarvan er 26 gericht waren tegen een beslissing om appellant niet toe te laten tot een MSc-opleiding. Van de overige beroepen waren er zeventien gericht tegen een bindend negatief studieadvies, acht tegen een beoordeling, twee tegen een weigering om een vrijstelling te verlenen en ook twee tegen een sanctie wegens fraude. De overige beslissingen waartegen beroep werd ingesteld betroffen een vermoeden van fraude, de hervatting van een MSc-thesis en een weigering van goedkeuring van een individueel examenprogramma. 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 51 zaken hebben partijen een minnelijke schikking getroffen en is het CBE om die reden niet toegekomen aan een inhoudelijke behandeling. In zes zaken heeft het CBE het beroep ongegrond verklaard, na de student en de toelatings- of examencommissie te hebben gehoord.

### 2.4.7 Alumni

Het alumninetwerk van WU bestond in 2021 uit meer dan 59.300 afgestudeerden en gepromoveerden. Hiervan waren 44.211 Nederlands en 15.156 internationaal. Net als in 2020 vonden in 2021 de meeste van de alumni-activiteiten online plaats. Zo ook de Wageningen Experience Day (WED) voor alumni op 2 oktober 2021. Zo'n 1100 alumni meldden zich aan om live mee te kijken of om later in de maand een bezoek te brengen aan de digitaal nagebouwde campus. Als onderdeel van de WED zijn ook de 25-jaars en 50-jaars reünies online georganiseerd. Hier bleek toch dat de fysieke reünies de voorkeur hebben en erg gemist worden. In 2021 is ook de eerste activiteit voor jonge alumni (tot 35 jaar) georganiseerd. Dit was een online Career Café. Studenten en jonge alumni hadden hierbij de mogelijkheid om in kleine groepjes te spreken met alumni van WUR over hun eigen carrière en ervaring op de arbeidsmarkt. Dit evenement is zeer goed ontvangen en het is dan ook de bedoeling om dit jaarlijks terug te laten keren.

Internationaal vonden, in samenwerking met Nederlandse ambassades en andere partijen, diverse bijeenkomsten plaats met de 4TU/DEAN (Dutch Engineers Alumni Network) online bijeenkomsten in Zwitserland, Spanje, Scandinavië en Helsinki (live). Met verschillende Nederlandse universiteiten waren er online bijeenkomsten in de Verenigde Staten en Zuid Afrika en live in Israël. In samenwerking met de lokale alumniverenigingen van Ethiopië en Oeganda werd een online cross-border event met als thema 'Feed the Future, do it well!' georganiseerd en nodigde de lokale alumniverenigingen uit Tanzania en Kenia uit voor de online Mashariki Summit.

Ook is er uitvoering gegeven aan de ondersteuning door het alumni bureau aan de Studiekringen & Netwerken (S&N) van voorheen Koninklijke Landbouwkundige Vereniging (KLV) dat tot eind 2023 stapsgewijs wordt afgebouwd. Als onderdeel daarvan faciliteerde het alumni bureau op 30 maart online de eerste bijeenkomst van het informeel platform S&N. Doel van het informeel platform is om S&N de gelegenheid te geven elkaar onderling op een laagdrempelige manier te ontmoeten. Dit biedt de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen, te professionaliseren, van elkaar te leren en om samenwerkingsverbanden op te zoeken.

Het alumninetwerk 'Wageningen Ambassadors' bestond in 2021 uit 34 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 2021 hebben de ambassadeurs zes projecten ondersteund. Hiervan hebben er vanwege corona vier daadwerkelijk plaatsgevonden, waaronder een bijdrage aan de organisatie van TEDx WU en het Fablab Wageningen. Ook hebben de Wageningen Ambassadors bijgedragen aan de WUR Student Challenges, niet alleen financieel maar ook als coach bij de ReThink Protein Challenge #2. De Wageningen Ambassadors kunnen daarnaast vanaf 2021 twee keer per jaar een exclusieve mini masterclass van een Wageningse toponderzoeker bijwonen. De onderzoeker legt hierbij een vraag voor aan de ambassadeurs waarbij ze gebruik maken van hun denkkraft en expertise, om zo samen naar antwoorden te zoeken op prangende maatschappelijke vraagstukken.

---

## 2.4.8 Vooruitblik

In 2022 continueren we onze inspanning op de kwaliteit van het onderwijs en de ondersteuning van studenten. Hierbij zullen we waardevolle inzichten en werkwijzen, die gedurende de coronapandemie zijn opgedaan, meer structureel implementeren in het onderwijs.

Daartoe zal WU in 2022 de implementatie van de kwaliteitsafspraken continueren, ook de uitvoering van het 'Nationaal Programma Onderwijs' zal in 2022 gecontinueerd worden. In aansluiting op beide plannen zal ook de implementatie van de ambities en doelstellingen uit de 'Vision for Education' voortgezet worden. Daarbij gaat het om de implementatie van het aanbod voor skills onderwijs voor de bacheloropleidingen en de stapsgewijze implementatie van het in 2020 ontwikkelde nieuwe raamwerk voor de masteropleidingen, 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 zullen voortgang vinden, waaronder flexibilisering in het onderwijs, onderwijsactiviteiten in het licht van de alliantie met Utrecht University en Eindhoven University of Technology en de onderwijsinnovatieactiviteiten samen met de andere partners binnen de 4TU.

In 2022 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 zal de nieuwe MSc-opleiding 'Data science for Food & Health' van start gaan in september 2022. Er zal een macrodoelmatigheidsstraject plaatsvinden voor een nieuwe BSc opleiding Marine Sciences en een voorbereiding op de Toets Nieuwe Opleiding, met als doelstelling deze opleiding te starten in september 2023. Verder zal 2022 in het teken staan van het live gaan van het nieuwe platform voor distributie en beheer van video (Yuja), en de afronding van de implementatie van examinering op het eigen device van de student.

Ook starten we in 2022 met de voorbereiding van de vernieuwing van onze visie op ons onderwijs.

Bij de uitvoering van onze ambitieuze voornemens zijn werkdruk en vitaliteit van docenten en andere onderwijsmedewerkers belangrijke aandachtspunten.

## 2.5 Onderzoek

### 2.5.1 Corona

Corona heeft in 2021 enig effect gehad op het onderzoek binnen WR en WU. De ervaringen uit 2020 hebben er toe bijgedragen dat vertraging in de uitvoering van onderzoek zeer beperkt is gebleven. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het aantal promoties, dat in 2021 op een vergelijkbaar niveau was als in de jaren voor de pandemie. Daar waar de vertraging typisch tijdelijke onderzoeksprojecten betrof is steeds naar maatwerkoplossingen gezocht, ook met behulp van financiering van WU en het Nationaal Programma Onderwijs (zie ook paragraaf 3.2). Dit betreft bijvoorbeeld promotieprojecten of postdocprojecten.

De voor WR belangrijke bilaterale markt is in 2021 goed op niveau gebleven. Ook de deelname in Publiek Private Samenwerkingsprojecten (PPS-en), in het kader van topsectoren, bleef op hoog niveau. Samen met additionele opdrachten die vanuit het ministerie van LNV verstrekt werden was de onderzoekportefeuille van WR zeer goed gevuld in 2021.

Vanwege reisbeperkingen en coronamaatregelen in andere landen was de uitvoering van buitenlandse projecten aan beperkingen gebonden. Voortbouwend op de ervaringen uit 2020 is via digitale communicatiemiddelen goed contact gehouden met lokale partners.

---

## 2.5.2 Beleid en organisatie

Het onderzoek van WU wordt uitgevoerd binnen 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 onderzoekscholen 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; eveneens een landelijke onderzoeksschool).
- 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 onderzoekscholen hebben drie hoofdtaken: ze zijn verantwoordelijk voor het coördineren, ontwikkelen en faciliteren van het PhD-opleidingsprogramma van WU, 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.

Het grootste deel van het onderzoek van WR wordt gefinancierd door het ministerie van LNV: Kennis Basis onderzoek (KB), Beleidsondersteunend Onderzoek (BO), Wettelijke Onderzoeks Taken (WOT) en onderzoek binnen de Topsectoren (TS). Daarnaast doet WR onderzoek in Europese programma's en contract research.

KB-middelen worden besteed binnen de vijf WR-thema's van het Strategic Plan 2019-2022:

- Circulair en klimaatneutraal
- Voedselzekerheid en de waarde van water
- Natuur-inclusieve transities
- Veilig en gezond voedsel
- Data driven en High tech

De huidige vijf WR-thema's liepen oorspronkelijk tot en met 2022. Vanwege het verlengde SP-WUR zijn zij met twee jaar verlengd (2023-2024). Een midterm review van de WR-thema's in 2021 leverde de volgende hoofdaanbevelingen op om in deze verlenging mee te nemen:

- Pas voor elk WR-thema een meer visiegerichte programmering toe die gewenste resultaten koppelt aan de vereiste output van KB-projecten.
- Draag er zorg voor dat alle relevante interne markten (BO, TS, EU en bilaterale markt) voldoende worden bediend door de output van WR-thema's.
- Werk over meerdere schalen en verbind deze (regionaal, NL, EU, global).
- Kennis die is ontwikkeld in het thema Data Driven & High-Tech en de Wageningen Modelling Group is relevant voor alle andere WR-thema's. Daarom moet die interactie worden gewaarborgd.
- Het wordt aangeraden om de WU-WR samenwerking te versterken.
- Het is niet nodig om te stoppen met een WR-thema of een nieuw WR-thema te starten. Wel is geadviseerd om intensiever samen te werken tussen de WR-thema's op transversale onderwerpen zoals klimaat, landgebruik, transities en andere nog nader te identificeren crossovers.
- Budgettaire reserveringen voor cofinanciering van EU-programma's worden aanbevolen, mits passend binnen de doelstellingen van het WR-thema, omdat deze projecten de impact van een WR-thema aanzienlijk kunnen vergroten.
- Vergroot de zichtbaarheid van de WR-programmaleiders en hun core team in de organisatie.
- Bevorder interdisciplinair werken nog meer door projectleiders daarop te selecteren/in op te leiden.

De positie van WR in het (inter)nationale kennisecosysteem is gebaseerd op onze kennisbasis. Het is van groot belang om die continu te blijven ontwikkelen. De kennis die wij nu ontwikkelen, in onze vijf robuuste kennisbasisprogramma's, is essentieel voor het vinden van antwoorden over twee tot vier

---

jaar. Met de kennisbasis worden bouwstenen en expertise ontwikkeld die wij benutten in de andere kennisinstrumenten (BO, WOT, TS, EU en Contract Research). We bevorderen de onderlinge samenhang en daarmee synergie tussen de kennisbasis en de andere kennisinstrumenten.

Naast WR-thema's liepen in 2020, in het kader van het Strategisch Plan 2019-2022, drie investeringsthema's, waarvoor wij zowel strategische middelen van WU als een klein deel van de KB-middelen van WR inzetten:

- Connected circularity
- Protein transition
- Digital Twins

In het kader van de verlenging van het Strategisch Plan WUR zijn daarnaast in 2021 drie nieuwe investeringsthema's ontwikkeld. Het gaat om:

- Biodiversity-positive food systems
- Transformative bioeconomies
- Data-driven discovery in a changing climate

De start van deze thema's is in 2021 voorbereid, inhoudelijk starten zij direct in 2022.

Het BO is ondergebracht in twee programma's:

- Duurzame voedselvoorziening, -productieketens en Natuur en
- Klimaatenvolp.

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. De programmering gebeurt op basis van de vragen die worden geformuleerd in het kader van de Innovatiehelix Overheid, Bedrijven en Kennisinstellingen en in toenemende mate burgers per topsector. Uit die vragen komen PPS-en voort die jaarlijks via een call worden geprogrammeerd op basis van de Kennis- en Innovatieagenda (KIA) van het thema Landbouw Water Voedsel (2020-2023).

### 2.5.3 Internationaal

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

#### *EU*

Brussel/Europa is voor WUR van belang omdat via de Brusselse kaderprogramma's voor onderzoek en innovatie veel onderzoeksmiddelen worden uitgezet. Het nieuwe Horizon Europe programma, dat per januari 2021 van start is gegaan, is van groot belang voor de WUR omdat het bijdraagt aan de wetenschappelijke positionering, samenwerking met partners binnen en buiten Europa, netwerkvorming en het aantrekken van talent. In het Horizon Europe programma liggen veel kansen voor Wageningen, zeker binnen het cluster 6 'Voeding, Bio-economie, natuurlijke hulpbronnen, landbouw en milieu', maar ook binnen andere onderdelen van het programma. In de eerste call van 2021 was de WUR zeer succesvol in cluster 6 met maar liefst 52 goedgekeurde projecten, waarvan zeven coördinaties, met een totale EU-bijdrage van € 37.5 miljoen.

---

De WUR Europe Council heeft verdere stappen gezet om als WUR bij te dragen aan de lange termijn doelstellingen van de EU. De WUR Europe Council heeft de ambitie om WUR te positioneren als dé strategische kennispartner binnen haar domein in Europa, om samen met strategisch leidende Europese partners bij te dragen aan het oplossen van de maatschappelijke uitdagingen in ons domein en daarmee de Europese Commissie te ondersteunen bij het ontwikkelen en implementeren van haar lange termijn agenda en beleid in het kader van onder meer de European Green Deal (klimaat), internationale voedselzekerheid, toekomst van de landbouw (GLB) en nieuwe veredelingstechnieken.

In 2021 heeft de WUR Europe Council het relatiebeheer met de Brusselse instituties verder ontwikkeld en de samenwerking met LNV richting Brussel versterkt bij de nieuwe European partnerships binnen Horizon Europe. Met INRAE is de strategische samenwerking verder versterkt, door nauwere samenwerking met INRAE European Affairs. In het kader van de UK strategy wordt er samenwerking gezocht met vier AG-Tech centres. Daarnaast is er analyse gemaakt van de European Technology Platforms (ETP's) in Europa in het domein van de WUR en de eventuele rol van WUR in die ETP's. Er is een advies opgesteld om strategischer te opereren in die ETP's.

#### *Centraal en Oost Europa*

In 2021 is de betrokkenheid van WUR in Centraal en Oost-Europa geïntensiveerd. De relaties met de Nederlandse ambassades en netwerken in de regio zijn versterkt, specifiek in landen zoals Bulgarije, Rusland, Oekraïne, Hongarije, Polen, Letland en Estland. Meerdere officiële bezoeken (fysiek en online) aan WUR van Oost-Europese universiteiten en regeringsdelegaties hebben plaatsgevonden. In het kader van het EU programma voor Widening Participation is de samenwerking met de Agricultural University of Plovdiv in Bulgarije versterkt, met name op het gebied van regionale bio-economie. Dit initiatief loopt tot en met 2023 en draagt bij aan de strategische positionering van WUR in onderzoek en onderwijs in Zuid-Oost Europa. Via meerdere bilaterale webinars met de Kyiv University of Life Sciences (Oekraïne) en gesprekken met lokale partners, is binnen het programma Kansen voor Morgen (LNV) een initiatief gestart op het gebied van onderzoek en innovatie in Sustainable Food Systems and Climate Resilience voor Oekraïne (CLIMAGRI4Ukraine). Verder is een WUR-brede Memorandum of Understanding (MoU) ondertekend met de National Research University - Higher School of Economics, Moscow (Rusland) naar aanleiding van de implementatie van het NWO Science & Diplomacy project (RUSARUR: Sustainable Food Systems in Urban Rural Regions).

#### *Afrika*

Er is een specifieke strategie ontwikkeld om de bijdrage van WUR aan de bestaande Africa-EU partnership te vergroten. Dit partnership met Afrika is topprioriteit voor de Europese Commissie. Om de inbreng van WUR uit te bouwen benaderen we actief verschillende DG's die betrokken zijn bij de uitvoering van dit partnership. Omdat de Nederlandse overheid besloten heeft gebruik te maken van het Delegated Cooperation instrument en daarmee de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van EU-programma's in Afrika op zich kan nemen, biedt dit concrete nieuwe kansen voor WUR om hieraan mee te werken; in 2021 zijn twee nieuwe Delegated Cooperation programma's gestart die WUR met partners uitvoert. Daarnaast is WUR zeer actief betrokken bij het ontwikkelen van een Europe-Africa Research & Innovation Platform voor voedsel- en voedingszekerheid en duurzame landbouw. Het jaar 2021 stond in het teken van de (voorbereidingen voor) de VN-voedselsysteemtop. WUR heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het IFAD Rural Development Report "Transforming food systems for rural prosperity." We hebben Afrikaanse universiteiten ondersteund in hun wens om beleid en acties gebaseerd op solide bewijs te laten horen en actief deelgenomen aan de ontwikkeling van de Ethiopische Food Systems Roadmap. Samen met Afrikaanse en Nederlandse partners hebben we een discussie geëntameerd over de rol van agrarische beroepsopleidingen in het Afrikaanse landbouw kennis- en innovatie systeem. Dit vond plaats in het kader van de 'Africa Knows! It is time to decolonise minds' conferentie. In 2021 heeft WUR een klein administratiekantoor opgezet in Ethiopië. Dit kantoor ondersteunt grote onderzoeksprogramma's die WUR met lokale partijen uitvoert in Ethiopië.

Ondanks de coronapandemie en de veiligheidsissues in de Sahel heeft het One Wageningen Sahel Platform nieuwe onderzoeksprojecten in de Sahel gestart en nieuwe ontwikkeld. Het maandelijks overleg, waarin alle onderdelen van WUR vertegenwoordigd zijn, blijkt behulpzaam te zijn om noodzakelijke samenwerking te organiseren in een complexe regio.

---

In 2021 is het WUR-regioaccount voor het Midden-Oosten en Noord-Afrika verder ontwikkeld. 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.

#### *Azië*

Ondanks de reisbeperkingen zijn er veel (online) gelegenheden geweest om strategische partnerships aan te gaan of te versterken in Azië. Dit heeft zijn beslag gekregen via de (virtuele) ontvangst van verschillende delegaties op de campus. De verdere versterking van de relaties met verschillende landen (zoals India, Sri Lanka, Myanmar, Indonesië, Maleisië en Singapore) heeft geleid tot de ontwikkeling van nieuwe projecten en initiatieven. Verscheidene nieuwe landbouwadviseurs werden virtueel op de Wageningen campus ontvangen.

China blijft onverminderd van belang voor WUR en de samenwerking met Chinese partners is ook tijdens de coronacrisis veerkrachtig gebleken. Enkele tientallen PhD-kandidaten van China Agricultural University (CAU) en (Chinese Academy of Agricultural Sciences (CAAS) zijn in 2021 met hun onderzoek bij WUR gestart. Twee joint PhD-programma's, met de CAU en het Tsinghua Suzhou Institute, lopen. Verschillende andere grote programma's zijn in ontwikkeling, onder andere met het YST Research and Innovation Centre on Biological Control.

In 2021 is, volgend op de midterm evaluatie van het China Business Plan, gewerkt aan het versterken van de organisatie van het China Office. Daaraan gekoppeld is geïnvesteerd in financiële en juridische expertise ter plaatse.

Veel aandacht is in 2021 gegeven aan de kennisveiligheid in relatie tot de samenwerking met Chinese partners. Er is een serie interviews met WUR-medewerkers gepubliceerd, waarin zij aangeven waarom en hoe zij samenwerken met hun Chinese partners.

In 2021 ontving WUR een WOB-verzoek rond de samenwerking met China over een langere periode. De opgevraagde informatie is opgeleverd.

#### *Latijns-Amerika*

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 transities' en de behoefte van WUR om breder naar de uitdagingen van Small Island Development States (SIDS) in de Cariben te kijken.

In 2021 werd in Brazilië een start gemaakt met "slimme" sojaproductie vanuit een publiek-private samenwerking met Braziliaanse bedrijven en gefinancierd door de topsector AgriFood. Samen met de landbouwfaculteit (ESALQ) van de universiteit van Sao Paulo wordt gewerkt aan een joint/double PhD-programma dat naar verwachting in 2022 start. In 2021 is een programma goedgekeurd dat efficiënter gebruik van hulpbronnen maakt en vermindering van de uitstoot van broeikasgassen onderzoekt in geïntegreerde (crop-livestock-forestry) systemen met partners in drie landen van Europa (waaronder Nederland) en partners in Argentinië, Brazilië, Uruguay.

In de Cariben zijn de banden met Surinaamse partners aangehaald en is gewerkt aan een projectvoorstel met de Food and Agriculture Organization (FAO) op Climate Change Impact Assessment. Verder is een overeenkomst op specifieke onderwerpen met het ministerie van LNV van Suriname voorbereid. Met partners op Bonaire is een project op de verwerking van organisch afval en



---

Sargassum zeewier (een plaag in de Atlantische oceaan en met name voor de kust van de Caribische eilanden en Mexico) tot biogas en eventuele andere circulaire toepassingen/producten.

Naar Bolivia is een verkennende missie uitgevoerd. Deze richtte zich op het inzichtelijk krijgen van de mogelijkheden van Bolivia om plantaardige oliën duurzaam her te gebruiken en duurzaam te produceren voor de productie van biodiesel (FAME en HVO). In 2022 zal worden gekeken of WUR voor Bolivia een uitgebreide studie naar de beschikbare en duurzaam te produceren grondstoffen voor biodiesel kan doen.

#### VS

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 2021 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 VS zijn we, samen met het Nederlands bedrijfsleven (FME) en overheid (landbouwrap, consulaat San Francisco, ministerie van LNV), 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 2021 een traject gestart voor een soortgelijk programma op de thema's Voedsel & Water en Post harvest & Verpakkingen.

In Canada lag in 2021 de nadruk op het thema 'eiwittransitie'. Met het Protein Industries Supercluster en vier Canadese universiteiten zijn, gesteund door de Nederlandse overheid (consulaat Vancouver, ministerie van LNV, Landbouwrap) en hun Canadese tegenhangers, 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.

#### Oceanië

In Oceanië is dit jaar onder andere gewerkt aan versteviging van de contacten met de Nederlandse ambassade in Wellington. Aanleiding vormde een student challenge die in het najaar was georganiseerd door WUR over klimaatadaptatie in voedselsystemen. Studententeams van over de hele wereld namen deel en het team van Massey University, uit Palmerston North, Nieuw-Zeeland, won de uitdaging.

#### FAO

Dit jaar hebben de FAO en WUR hun relatie bekrachtigd met een in december ondertekend, geheel hernieuwde MoU. De MoU bouwt voort op de langdurige relatie tussen FAO en WUR. De versterking en versnelling van de samenwerking heeft als doel te werken aan een oplossing voor de uitdagingen, waarmee de wereld momenteel wordt geconfronteerd. De krachtenbundeling van WUR en FAO faciliteert de Science Policy dialoog en kan, waar mogelijk, impact creëren voor duurzame ontwikkelingen op zowel nationaal als mondiaal niveau.

## 2.5.4 Resultaten

### *Academische prijzen*

De toekenning van zes NWO Veni- en drie Vidi beurzen en één Vici beurs in het domein Exacte en Natuurwetenschappen in 2021 bracht het totaal aantal laureaten, sinds het begin van de vernieuwingsimpuls in 2002, op 114 Veni's, 58 Vidi's en 15 Vici's. In 2021 is één ERC Starting Grant toegekend aan een Wageningse onderzoeker. Sinds het instellen van de ERC Grants door de European Research Council in 2007 zijn tien ERC Starting Grants en elf ERC Advanced Grants toegekend aan WUR. In 2013 werd de ERC Consolidator Grant ingesteld. Hiervan zijn er sindsdien zeven aan Wageningen toegekend.

---

## Promoties

De onderzoekscholen dragen zorg voor een uitdagend opleidingsprogramma en zetten zich in voor een zo hoog mogelijk niveau van hun promovendi. Dat zij hierin slagen blijkt onder meer uit positieve beoordelingen bij visitaties en uit de deelname van vele promovendi uit Europa aan de in Wageningen aangeboden cursussen. Eind 2021 telde WUR 2332 promovendi. De meeste promovendi zijn aangesloten bij de Wageningse onderzoekscholen EPS (232), WASS (458), PE&RC (446), VLAG (547), WIAS (221) en WIMEK (426); daarnaast zijn nog enkele promovendi aangesloten bij onderzoekscholen met penvoerderschap elders.

Ondanks de coronapandemie lag het aantal promoties in 2021 met 294 weer op een vergelijkbaar niveau als in voorgaande jaren (283 in 2020, 293 in 2019). Van de 294 promoties in 2021 zijn er vier zogenaamde joint promoties, waarbij ook een partneruniversiteit is betrokken. Hiervan vond in alle gevallen de promotieceremonie in Wageningen plaats. Onder de 294 promovendi waren 140 vrouwen (48%). 194 promovendi (66%) hadden een niet-Nederlandse nationaliteit. Het percentage promovendi met een succesvol afgerond Training & Supervision Plan (TSP) is met 87% iets gedaald (93% in 2020, 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 & Uitgangsmaterialen in 2021 98 nieuwe PPS-en gehonoreerd. Voor PPS-en was in 2021 € 45 mln. beschikbaar. Daarvan was € 18 mln. Directe subsidie aan WR, werden voor € 7 mln. PPS-en gefinancierd met PPS-toeslag vanuit de topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en voor € 20 mln. uit PPS-toeslag vanuit de topsector Agrifood. 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 projecten gestart (met een totale waarde van € 2.7 mln. 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 dertig nieuwe EU-projecten bij stichting Wageningen Research.

### 2.5.5 Kwaliteitszorg onderzoek

Elke zes jaar vindt een evaluatie plaats van de Wageningse onderzoekscholen volgens het Strategy Evaluation Protocol (SEP 2021-2027), dat is ontwikkeld en vastgesteld door de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de Universiteiten van Nederland (UvNL).

In 2021 zijn alle Wageningse onderzoekscholen gevisiteerd volgens het vernieuwde SEP (2021-2027). De evaluatie vond plaats in de context van de zelfgestelde doelen en strategie van een onderzoekseenheid. Daarnaast gaf de zelfevaluatie aandacht aan specifieke aspecten als Open Science, Academic Culture, HR-beleid, en PhD-beleid. De leidende eenheid in de visitaties is de onderzoekschool, met daaronder nieuw gevormde Research Units als kleinste eenheid. De evaluatierapporten verschijnen in 2022. Op basis daarvan stellen onderzoekscholen afzonderlijk een actieplan op en zal ook de raad van bestuur bepalen welke generieke acties er nodig zijn.

Als onderdeel van de afspraken tussen de ministeries van EZK, LNV en WR vindt periodiek een evaluatie van de afzonderlijke WR-instituten plaats. Op basis van het EMTO-protocol wordt WR als geheel eens in de vier jaar geëvalueerd. De EMTO evaluatie 2020 en de aanbevelingen daaruit zijn de basis geweest voor de ontwikkeling in 2021 van de strategische agenda van WR 2022 – 2025. In 2021 zijn Wageningen Food Safety Research en Wageningen Food & Biobased Research geëvalueerd op kwaliteit, impact en vitaliteit. Beide instituten zijn zeer positief beoordeeld door de onafhankelijke peer review commissies.

---

## 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. WUR volgt de Open Science ambities van Nationaal Plan Open Science 2030 en werkt hierin samen met andere Nederlandse universiteiten. Transitie naar Open Science is dan ook een speerpunt van het WUR Strategisch Plan 2019-2025. Sinds 2019 stimuleert het WUR Open Science & Education (OSE) programma daar de verbinding tussen ons onderzoek en onderwijs en de samenleving door Open Science principes en benaderingen steeds meer onderdeel te maken van onze standaardpraktijk. Het programma faciliteert WUR-onderzoekers en docenten hierin en ondersteunt met richtlijnen, tools, bronnen en best practices. Het WUR OSE-programma legt focus op zeven thema's: Open Access, FAIR Data, Outreach, Citizen Science, Open Onderwijs, Erkennen & Waarderen en Open Science Vaardigheden.

In 2021 is het Open Science Skills programma verder ontwikkeld voor onderzoekers die betrokken zijn bij WUR-investeringen en voor coördinatoren van grote onderzoeksvoorstellen voor Horizon Europe Calls. Met de andere Nederlandse universiteiten is samengewerkt aan de nieuwe Open Science visie en aanpak voor 2021-2030.

### *Open Access*

Open Access is een publicatiemodel dat onderzoeksinformatie kosteloos ter beschikking stelt aan lezers. In 2021 is het WUR Open Access beleid vertaald naar praktische workflows en richtlijnen. Eén van die workflows betreft de implementatie van het amendement Taverne, onderdeel van de Nederlandse auteurswet. Dit amendement geeft onderzoekers het recht om hun publicaties na zes maanden embargo via de WUR Repository Open Access beschikbaar te stellen. Veel WUR-onderzoekers maken hier gebruik van en hebben in 2021 meer dan 500 gerefereerde artikelen en 75 boekhoofdstukken en conference proceedings geopend.

Open Access publiceren is in 2021 ook op andere manieren gestimuleerd en gefaciliteerd. Zo schreef WUR, samen met Nederlandse collega's, een praktische gids om onderzoekers te informeren over het opslaan en gebruiken van preprints. Ook is het aantal landelijke en lokale overeenkomsten met uitgeverij verder vergroot, waardoor WUR onderzoekers inmiddels in bijna 12.000 tijdschriften kosteloos of tegen gereduceerd tarief Open Access kunnen publiceren. Deze ontwikkelingen hebben ertoe bijgedragen dat in 2021 het aandeel gerefereerde artikelen van WUR corresponding authors dat Open Access is gepubliceerd, is gestegen naar 92%. De doelstelling van 100% Open Access komt hiermee steeds dichterbij.

### *FAIR Data*

Het Data Stewardship netwerk is het afgelopen jaar in aantal en expertise toegenomen. De bibliotheek en het WDCC hebben dit gefaciliteerd met trainingen, presentaties en workshops over onderwerpen als 'Engaging Onderzoekers met FAIR data' en 'Metadata in Research'. Op infrastructureel gebied heeft WUR een belangrijke stap gezet met de introductie van een nieuwe onderzoeks datamanagement service, Yoda, die vindbare en toegankelijke onderzoeksdata ondersteunt gedurende de onderzoekscyclus.

### *Citizen Science*

Het WUR 'Citizen Science' netwerk dat ervaringen en best practices in Citizen Science onderzoek uitwisselt is gegroeid naar ruim 100 leden. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van de WUR 'Citizen Science Investigations' (CSI)-portaal die nu in de steigers staat.

### *Open Education*

Met de eigen portal 'Library for Learning', een grote collectie van Open Access onderwijsmaterialen, faciliteert WUR het delen en hergebruiken van onderwijsmaterialen binnen de eigen instelling. Via semi-open delen binnen een samenwerkingsverband of alliantie wordt stapsgewijs toegewerkt naar het verder beschikbaar stellen van materialen buiten de instelling. In het kader van semi-open delen is

---

voor het project 'Boundary Crossing' een pilot gestart met de SURF-portal 'Edusources'. Er zijn kaders opgesteld voor het gebruik van Creative Commons licenties wanneer onderwijsmaterialen buiten de WUR worden gedeeld.

### *Erkennen & Waarderen*

De commissie Erkennen en Waarderen heeft eind 2021 de eerste fase van haar werkzaamheden afgerond. Deze fase was gericht op een analyse van de huidige wijze van Erkennen en Waarderen en behoefte aan veranderingen daarbinnen. Open Science is één van de aspecten die hierin zijn meegenomen. Het belang van Open Science, en het erkennen en waarderen van daaraan gerelateerde activiteiten als onderdeel van het doen van onderzoek, wordt breed onderschreven in onze organisatie.

## 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 2021 € 305,4 mln. Daarnaast zijn doelsubsidies van de ministeries van EZK en OCW ter waarde van € 2,6 mln. ontvangen. Het tweede-geldstroomonderzoek, waarvan de financiering voor het merendeel afkomstig is van de NWO, beliep in het verslagjaar € 33,8 mln. Het derde-geldstroomonderzoek had een omvang van € 68,1 mln. Hiervan had circa € 44,1 mln. betrekking op contractresearch, € 3,8 mln. op topsectoren en € 20,2 mln. op cofinanciering en subsidiemarkt.

De onderzoekscholen hadden in 2021 de beschikking over circa € 2,8 mln. aan eigen middelen voor de aanstelling van promovendi en postdocs.

### **2.5.7.2 Stichting Wageningen Research**

Van de onderzoeksfinanciering 2021 bij WR is € 34,9 mln. afkomstig uit instituutsubsidie van het ministerie van LNV. Er is € 103,9 mln. afkomstig van programmafinanciering, opgebouwd uit € 82,3 mln. uit programmafinanciering LNV (BO en WOT), € 19,3 mln. uit programmaonderzoek NVWA en € 2,3 mln. uit de tweede geldstroom vanuit NWO. Daarnaast is € 27,0 mln. afkomstig uit de cofinanciering- en subsidiemarkt (waaronder EU), € 71,3 mln. uit de topsectoren (inclusief LNV-programmafinanciering voor topsectoren) en € 96,5 mln. uit de bilaterale markt/contractresearch (waaronder bedrijfsleven en LNV).

Er deden zich in 2021, ondanks verhoogde aandacht voor de problematiek, nog steeds hardnekkige problemen voor met overschotten bij met name de topsectoren en binnen het BO (de Klimaatenvolp). Zowel aan de kant van WR als LNV worden ingrijpendere maatregelen voorbereid om in een overgangperiode van twee jaar aan de TO2-regelgeving omtrent overschotten te voldoen.

## 2.5.8 Vooruitblik

De kwaliteit van ons onderzoek is hoog, dat geldt voor zowel WU als WR. De evaluatie van WR in 2020 en de peer review van WU in 2021 bevestigen dat. Dit geeft ons een goede uitgangspunt voor de komende jaren. Met de inzet van Van Rijn- en sectorplanmiddelen heeft het universitaire onderzoek een impuls gekregen. Deze krijgt mogelijk de komende jaren een vervolg met de financiering van nieuwe sectorplannen. De kennisbasis van WR is vanaf 2018 structureel versterkt. In het coalitieakkoord zijn grote investeringen in het hoger onderwijs en onderzoek vastgelegd. Deels gaat het om tijdelijke fondsen, zoals het Nationale Groeifonds, deels gaat het om structurele financiering. De combinatie van de sterke inhoudelijke positie en de voorgenomen investeringen maakt dat wij de toekomst met vertrouwen tegemoet zien.

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. Bij de evaluatie van

---

de organisatie van de kennisbasisthema's is gebleken dat deze vernieuwing waardevol is en ook in de komende jaren gehandhaafd blijft. Wij werken daarmee aan een meer integrale vormgeving en aansturing van de thema's. Het komende 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 en Digitale Tweelingen). Hiervoor zijn strategische middelen van Wageningen University en kennisbasismiddelen van stichting Wageningen Research 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.

Vanwege de Russische invasie in Oekraïne in februari 2022 is de samenwerking met Russische universiteiten en kennisinstellingen opgeschort. De samenwerking met Oekraïense universiteiten en kennisinstellingen loopt door. Afhankelijk van de ontwikkelingen in 2022 zal bezien worden of en op welke wijze samenwerkingen kunnen worden hervat.

De met de verlenging van het Strategisch Plan vastgestelde nieuwe thema's gaan in 2022 van start. Samen met de lopende thema's dragen zij bij aan de consolidatie en versterking van de positie van WUR als leidende kennisinstelling, ook in de komende jaren.

Corona heeft effect gehad op het lopende onderzoek. De afbouw van maatregelen in 2022 en de verwachting dat de pandemie een meer endemisch karakter zal krijgen, maken dat het effect van corona op het onderzoek in 2022 naar verwachting zeer beperkt zal zijn. In ons domein zijn nieuwe prioriteiten ontstaan die samenhangen met het ontstaan van pandemieën. In het bijzonder zoönosen en de relatie tussen voeding en gezondheid zijn daarin belangrijk. In de komende jaren zullen wij ons programma ERRAZE@WUR (Early Recognition and Rapid Action in Zoonotic Emergencies) dan ook verder ontwikkelen.

Een aantal zeer belangrijke maatschappelijke opgaven ligt in het hart van de expertise van WUR. Het gaat daarbij om het op duurzame wijze produceren van voedsel en biobased grondstoffen voor een circulaire economie, om vraagstukken rond klimaatadaptatie en ruimtegebruik en om het stikstofvraagstuk in Nederland. Deze opgaven vragen om de ontwikkeling van nieuwe kennis in de komende jaren, voortbouwend op de kennisbasis waarover WUR beschikt.

## 2.6 Waardecreatie

Door onze wereldwijde topositie als kennisinstelling op het gebied van gezonde voeding en leefomgeving hebben wij een grote 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 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 en blijft ook de centrale oproep in het Strategisch Plan WUR 2019-2024 – Finding Answers Together (inclusief verlenging). In 2021 is WUR actiever in gesprek gegaan met de buitenwereld over transparantie, wetenschappelijke integriteit en verantwoordelijkheid; zaken die centraal staan in het onderzoek en de samenwerkingen van WUR. Dat is samengevat op de [webpagina](#) hierover.

In 2021 zijn 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 faciliteitenopbouw van WUR en de crossovers tussen

---

Wageningse disciplines. Inspirerende verhalen over de gerealiseerde impact in de maatschappij zijn ontsloten via de [impact stories](#). Tijdens de opening van het academisch jaar heeft WUR maatschappelijke licenties voor vijf patenten op het gebied van CRISPR-Cas gratis beschikbaar gesteld aan ngo's die, op non-profit basis, de wereldvoedselvoorziening willen verbeteren ([link](#)). In het algemeen raakt de ambitie voor het realiseren van impact steeds meer verankerd in het DNA van de WUR-studenten en WUR-medewerkers.

Financiers van onderzoek, overheden, KNAW en bedrijfsleven verwachten dat wij onze impact en waardecreatie zichtbaar maken. In UNL-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.

## 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

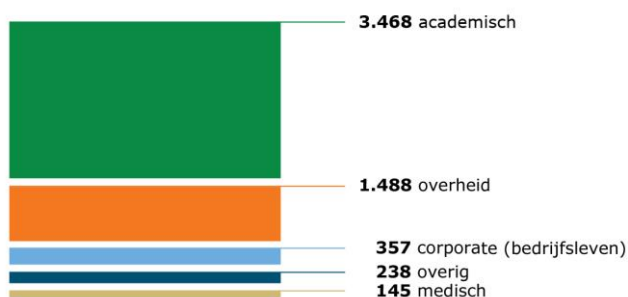
In 2021 voerde WUR veel publiek-privaat gefinancierde projecten en programma's (PPS-en) uit op Europees en nationaal niveau, onder andere ten behoeve van de Kennis en Innovatie Agenda's van het Rijk. WUR is bij alle agenda's betrokken, maar de hoofdmoot ligt bij Landbouw, Water, Voedsel in samenwerking met de topsectoren Agri & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. In 2021 is veel tijd en energie gestoken in de Nationale Groei Fonds aanvragen, samen met andere stakeholders. De aanvragen 'Switch to Sustainable Food Systems' en 'NL2120, het groene verdienvermogen' worden mede getrokken door WUR. Bij vele andere aanvragen is WUR ook betrokken.

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 2021 met € 18,0 mln. licht gegroeid ten opzichte van 2020 (€ 17,0 mln.), voor het tweede jaar op rij. De omzet van WR in EU-subsidieprogramma's is gestegen in 2021; € 21,3 mln. tegenover € 19,0 mln. in 2020. Zie ook tabel B2.15 in bijlage 2.

Onderzoeksprojecten in co-creatie met stakeholders leiden vaak tot gezamenlijke publicaties in wetenschappelijke tijdschriften en vakbladen. Het aantal co-publicaties groeit jaarlijks (tabel B2.16 in bijlage 2). In figuur 2.3 is te zien dat de hoofdmoot van de bijna 3.800 co-publicaties met andere academia plaatsvindt, circa een derde met overheden en een kleine 10% met het bedrijfsleven. Opvallend is dat het aantal medische co-publicaties relatief snel groeit.

# Co-publicaties 2021

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 2021

## 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 76 verleende licenties op octrooien, rassen, modellen of materialen. In het jaar 2021 zijn dertien nieuwe octrooiaanvragen ingediend, waarvan vijf door WU en acht door WR (zie tabel B2.4 in bijlage 2). Dit aantal is in lijn met de meerjarige trend.

Sinds 2020 wordt er actiever 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 22 IDF's geregistreerd en dat is in 2021 afgenomen tot twaalf. Waarschijnlijk was het aantal in 2020 hoger omdat er nog een inhaalslag te maken was.

Het door WU getrokken Thematische Tech Transfer Circulaire Technologie (TTT-CT) programma is een samenwerking in 4TU-verband en TNO. In 2021 heeft TTT-CT vier startups tot investor ready niveau gebracht voor SHIFT Invest. In 2021 is ook TTT-MedTech toegekend in 4TU/TNO/3UMCs verband (getrokken door UT), waarin WUR participeert.

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 2021 een omvang van € 18,3 mln. tegen € 14,2 mln. in 2020. De omzet van WR in bilateraal onderzoek voor het bedrijfsleven bestond in 2021 voor € 46,3 mln. uit door het bedrijfsleven gefinancierd contractonderzoek, tegen € 42,7 mln. in 2020. Met beide stijgingen zitten WU en WR weer op de lijn van 2019 en lijkt 2020 een coronadip te zijn geweest. 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, het beleidsondersteunend en het PPS onderzoek leveren we een concrete bijdrage aan de maatschappij. De kennis wordt ontsloten via [KennisOnline](#) en via nieuwsbrieven. In 2021 zijn voor de Kennis en Innovatie Agenda Landbouw Water Voedsel [Theories of](#)

---

[Change](#) voor de Meerjarige Missiegedreven Innovatie Programma's (MMIP's) ontwikkeld, die helpen om een impact gedreven onderzoeksportfolie op te bouwen.

Sinds een aantal jaren verschijnt jaarlijks het [TO2-magazine](#), waarin de gezamenlijke TO2-instellingen laten zien hoe het onderzoek doorwerkt in de maatschappij. De WUR-voorbeelden in de 2021-versie zijn onder andere het sluiten van de kringlopen in glastuinbouw, alternatieven voor dierproeven en het snel testen van cocaïnemonsters.

#### **2.6.1.4 Klanttevredenheid**

Het ministerie van EZK heeft een impressie van klanttevredenheid en kennisbenutting voor alle vijf TO2-instituten toegezegd aan de Tweede Kamer. De klanten van WR in 2020 zijn, net als voorgaande jaren, heel tevreden. WR scoorde in 2021 een 8,9 voor klanttevredenheid en van het onderzoek werd bijna 99% 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 en daardoor maken steeds meer Wageningse studenten kennis met ondernemende vaardigheden. In het studiejaar 2020/2021 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 1.400 (niet-unieke) studenten zijn bereikt. Deze groei zet in de komende jaren naar verwachting door als meer opleidingen aandacht aan deze vaardigheden gaan opnemen in het standaardcurriculum. Het aantal (niet-unieke) studenten, die actief kiezen voor een ondernemerschap vak (dus buiten het standaard curriculum van hun opleiding), is in dit academisch jaar ruim 600 (zie voor meer details over het aantal kernvakken tabel B2.2 in bijlage 2).

In studiejaar 2020/2021 zijn 32 nieuwe studenten ingestroomd in designated MSc entrepreneurship programma's (Mastertrack > 48 ECTS), waaraan nu totaal 110 studenten deelnemen. Dit aantal ligt lager dan vorig jaar door het ontbreken van het stopgezette Climate KIC programma. In studiejaar 2020/2021 hebben WU-studenten 32 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 extracurriculaire vervolgvacatures is stabiel gebleven. Aan extracurriculair onderwijs op ondernemerschap namen via StartHub ruim 1.236 unieke studenten deel. De StartHub kent ongeveer 350 actieve (student)leden, waarvan er 77 nieuw bij zijn gekomen in 2021. Er zijn meerdere studenten die vanuit de verschillende onderwijsprogramma's een onderneming zijn gestart, zoals Thinking Circular (mastertrack entrepreneurship), DNAMI (CKIC) en Laminara (New Venture Creation: from idea to plan).

#### **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

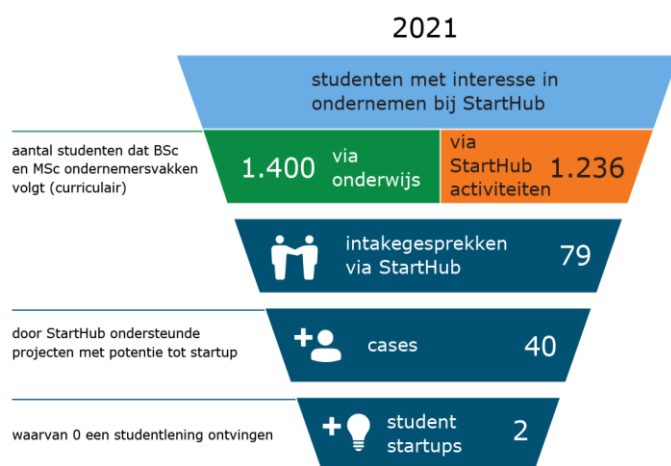


2021 is een logo geïntroduceerd voor starters, die voortkomen uit de StartHub. Dit logo is een variant op het spin-off-logo van WUR.



De incubator organiseerde in 2021 totaal 29 inhoudelijke workshops over ondernemen in het StartHub programma. Het aantal intakegesprekken was 79. Ondanks corona wisten studenten de StartHub online te vinden door een sterkere aanwezigheid van social media en een vernieuwde website. Er is dit jaar weer wat meer flex gehuurd in de StartHub. Het aantal door StartHub gecoachte teams ligt stabiel; rond de 40. In 2021 zijn er twee (zie tabel B2.6: Dnami en Booch ferments) rechtspersonen door leden en huurders van StartHub opgericht en heeft geen enkele starter vanuit StartLife een student startup lening ontvangen om hun activiteiten te versnellen.

In 2021 heeft StartHub 22 start-ups met een (flex)kantoor in de Student Incubator gehuisvest, dit is een lichte daling ten opzichte van het jaar ervoor. Dit komt door een verminderde toestroom van huurders en door de aanscherping van het exitbeleid; dat wil zeggen dat ondernemers een ontwikkeltraject opstellen met hun StartHub coach en vanaf hun intrek in PlusUltra2 nog maximaal twee jaar bij StartHub mogen huren. Dit zorgt naar verwachting voor een snellere ontwikkeling van de ondernemingen.



**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 AgriFood tech startup accelerators. 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 400 AgriFood tech startups die tot heden ruim € 230 mln. opvolgkapitaal hebben opgehaald en ruim 1.400 nieuwe banen hebben gecreëerd.

In 2021 heeft StartLife 516 startups gescout, en na 200 intakes zijn 40 startups gestart in StartLife programma's, waarvan vijf met een WUR-connectie. In 2021 is het Startup Fonds Gelderland voorbereid, dat de leningen uit Wageningen Preseed zal vervangen. In 2021 is aan vier startups financiële ondersteuning geboden met in totaal ruim € 300.000 aan pre seed leningen.

In 2021 is het aantal corporate partnerships van StartLife gegroeid naar dertien corporate partners, acht programmapartners en tien investor partnerships.



**Figuur 2.5** Output of StartLife

Rabobank, Anterra Capital, StartLife en WUR organiseerden in 2021 de tweede volledige online F&A Next. 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. Deelnemers gaven het event een rating van vier uit vijf en waardeerden met name de netwerkmogelijkheden.

#### 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 nemen (~ spin-off naar UNL-definitie). Het in 2020 vastgestelde spin-offbeleid heeft de interne bewustwording versterkt. WUR heeft in totaal 41 spin-offs voortgebracht. Het speciale R-label voor spin-offs van WUR is vijf keer toegekend in 2021. 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 2021 zijn geen spin-offs opgericht vanuit WUR in de strikte zin van de UNL-definitie. De reden is dat de ontwikkeling van nieuwe spin-offs door corona is vertraagd.

In 2021 heeft WUR drie NWO Valorisatie subsidies gehonoreerd gekregen voor haalbaarheidsstudies richting vercommercialisering van kennis door middel van het oprichten van spin-offs.



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** *Tijdlijn met spin-offs van WU en WR*

2021 was het tweede jaar waar de Road to Innovation Grant (R2IG) beschikbaar was. Deze grant is een WUR-brede financieringsmogelijkheid om valorisatie te bevorderen. De WUR 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 twee grants toegekend in 2021 en drie R2IG projecten werden in 2021 met succes afgerond.

### 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 buiten de academische wereld

WUR deelt wetenschappelijke output niet alleen in wetenschappelijke tijdschriften maar ook via vakpublicaties voor professionals in de sector en via publicaties voor algemeen publiek, zowel in print als via digitale (sociale) media. Ontsluiting buiten academia vindt plaats via [Kennis Online](#), [Groen Kennisnet](#) en 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: rond de 700 voor WU en ruim 1.100 voor WR (bijlage 2 tabel B2.17).

#### 2.6.3.2 Toepasbare kennis voor mkb'ers

De agrifood-sector bestaat grotendeels uit mkb'ers. WR werkt nauw met hen samen in allerlei onderzoekstrajecten. Sinds 2020 loopt er samen met de topsectoren en het ministerie van LNV een programma Kennis op Maat om beschikbare kennis zo te ontsluiten dat het een concreet handelingsperspectief voor mkb'ers biedt. Er lopen ruim 45 projecten. 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. In 2021 zijn 26 dialogen georganiseerd, afhankelijk van de coronasituatie hybride of volledig online. Met de dialogen zijn 1.200 mensen en 125 organisaties bereikt. Een tiental dialogen betrof de WUR strategische thema's.

Andere dialoogachtige sessies die in 2021 zijn georganiseerd zijn bijvoorbeeld de succesvolle WURlive sessies (17), waar WUR- en LNV-collega's elkaar (online) ontmoetten om te converseren rond een gevoelige stelling: de serie '[De Maaltijd van Morgen](#)' met acht sessies in Pakhuis de Zwijger en de [the 'Mens-Dier' trilogie](#) in De Rode Hoed over de menselijke relatie met dieren. In 2021 is de [Dialogue Navigator](#) afgerond, 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 2021 was dat minder dan andere jaren.

#### **2.6.3.4 Society Based Education**

Bedrijven, overheden en onderzoeksinstellingen 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 2020/2021 ging het om 264 projecten voor mkb'ers, startups, PPS-consortia, overheid en maatschappelijke organisaties. In totaal zijn 2.171 BSc- en MSc-studenten en 449 medewerkers (WU en WR) betrokken (zie tabel B2.10 in bijlage 2).

#### **2.6.3.5 Samenwerking met basis-, voortgezet en groen onderwijs**

WUR draagt met behulp van PPS 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 Wageningen Pre-University, 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 achttien lesproducten aangeboden, waardoor circa 1.900 docenten en ruim 36.000 kinderen in het primair onderwijs kennis hebben gemaakt met thema's en onderzoeken van WUR. Het Steunpunt Smaaklessen en EU Schoolfruit hebben in 2021 met het lesprogramma Smaaklessen een bereik gehad van bijna 11.000 leerkrachten en bijna 110.000 leerlingen in het basisonderwijs. Met het EU Schoolfruitprogramma zijn er bijna 475.000 leerlingen en ruim 20.000 leerkrachten bereikt. De Wageningen Pre-University bereikte 1.600 docenten via cursussen, workshops en docent-ontwikkelteams met vijftig 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 2021 bijna 300 leerlingen in het voortgezet onderwijs (zie tabel B2.11 bijlage 2).

WUR neemt bovendien deel aan het samenwerkingsverband voor groen onderwijs [GroenPact](#). GroenPact bevordert kennisuitwisseling in het groene onderwijssysteem via programma's als Groen Kennisnet. Ook wordt WR-capaciteit gekoppeld aan het SIA-NPRO-programma Voedsel en Groen.

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

WUR onderstreept het belang van een leven lang leren voor professionals, zoals beschreven in 2.4.2. Cursussen en opleidingen zijn ook een effectieve manier van waardecreatie: er wordt kennis overgedragen en nieuwe netwerken gevormd. Wageningen Academy ziet het als haar rol om de vraag

---

van de professional learners te matchen met het aanbod van Wageningse kennis. Wageningen Academy heeft in 2021 38 open inschrijvingscursussen verzorgd voor 2.347 cursisten. Voor bedrijven zijn er vijf maatwerktrajecten ontwikkeld en verzorgd voor 175 cursisten.

Wageningen Centre for Development Innovation (WCIDI) biedt een jaarlijks programma van open inschrijvingscursussen aan voor mid career professionals uit met name Afrika en Azië (de MENA-regio) 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. Het aantal deelnemers in de 32 WCIDI-cursussen in 2021 bedroeg 749. Met een cursusduur van twee tot drie weken verzorgde WCIDI hiermee zo'n 12.460 cursusedagen. Zie tabel B2.3.

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](http://www.wur.eu/summerschool).

### **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. De Wetenschapswinkel heeft in 2021 achttien projecten afgerond, waarbij 41 WUR-medewerkers, 160 BSc- en MSc-studenten en 76 externe stakeholders zijn betrokken (zie tabel B2.9 in bijlage 2). De [Wetenschapswinkel](#) heeft in 2021 dertien rapporten, drie brochures, vier factsheets, veertig presentaties en twee 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, WFC-E en de Stadsagenda met de gemeente Wageningen. In 2021 biedt de [Boerderij van de Toekomst](#) in Lelystad een voucherregeling aan, mede tot stand gekomen door Kansen voor West. In Zeeland is WUR betrokken bij het Delta Kennis Centrum.

## **2.6.4 Wageningen Campus, Ecosysteem & Facilities**

WUR werkt aan de doorontwikkeling van het Wageningen Campus ecosysteem. Meer concreet gaat het daarbij over het uitbreiden van het aantal partijen op de campus en het vergroten van de diversiteit onder 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 samengewerkt wordt met de gemeenten Wageningen en Ede.

### **2.6.4.1 Campusacquisitie**

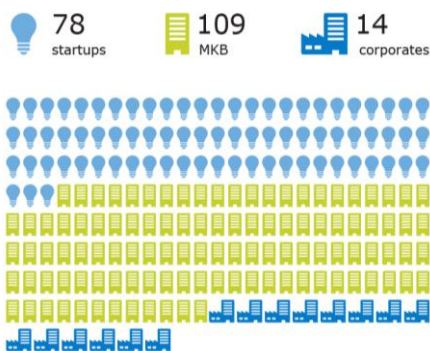
Acquisitie van potentiële nieuwe campusorganisaties kent een reactieve component, namelijk het in behandeling nemen van vestigingsverzoeken die partijen aan de WUR voorleggen. Dit gebeurt veelvuldig; ook tijdens de coronacrisis in 2021 klopten veel organisaties met interesse in vestiging bij WUR aan. Organisaties met interesse nemen direct zelf contact met het campusteam op of komen via diverse samenwerkingspartners, zoals OostNL, NFIA, het BSPW, Foodvalley, WFCE of individuele vastgoedeigenaren bij WUR terecht. Er wordt beoordeeld of ze passen bij het campusecosysteem aan de hand van de door WUR opgestelde vestigingscriteria. Daarnaast wordt getracht door middel van strategische, proactieve acquisitie bepaalde (type) organisaties, die in de huidige campus community ondervertegenwoordigd zijn en die een duidelijke meerwaarde voor het ecosysteem kunnen hebben, te interesseren voor vestiging op de campus.

Met stakeholders, zoals de gemeentes Wageningen en Ede, de provincie Gelderland en organisaties zoals Foodvalley, wordt gewerkt aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat in de regio. In 2021 was er sprake van 68 actieve leads met betrekking tot mogelijk nieuwe, nog te vestigen, partijen en/of uitbreiding van reeds gevestigde partijen. In totaal hebben in 2021 16 nieuwe organisaties zich op Wageningen Campus gevestigd.

#### 2.6.4.2 Wageningen Campus Ecosysteem

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 en het [Student Career Centre](#)) en local buzz in de vorm van communicatie en events (zie 2.6.4.3).

201 bedrijven



**Figuur 2.7** Type bedrijven op Wageningen Campus

Interactie binnen het Wageningen Campus ecosysteem, inclusief Business & Science Park Wageningen (BSPW) en andere regionale partijen, 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/KennisAs) is in ontwikkeling en zal in 2022 verder uitgebouwd worden.

Het Plus Ultra II gebouw, reeds in gebruik genomen in 2020, werd in het najaar van 2021 officieel en feestelijk geopend. Plus Ultra II biedt plek aan vele innovatieve organisaties (OnePlanet, Foodvalley, StartHub, WUR-Student Challenges, StartLife en bedrijven) en vormt een ondernemende kern in het Wageningse ecosysteem.

#### 2.6.4.3 Wageningen Campus community & local buzz

Impulse is bij uitstek een geschikte locatie voor de fysieke ontmoeting. Door corona is het in 2021 helaas nauwelijks mogelijk geweest fysiek bijeen te komen. De openbare fysieke bijeenkomsten die wel georganiseerd en gefaciliteerd zijn, waren met name bedoeld voor de studenten community. Ook de geplande culturele bijeenkomsten konden veelal geen doorgang vinden. Op diverse manieren is getracht om de interactie tussen de diverse campusbewoners levendig te houden. Op de [website](#) van de Wageningen Campus zijn vijftig nieuwsitems gedeeld. Daarnaast is de campus community via zes e-nieuwsbrieven op de hoogte gehouden. Uit monitoringgegevens blijkt dat deze nieuwsbrief goed gelezen wordt. In 2021 is veel aandacht besteed aan een nieuwe Wageningen Campus website, welke voorjaar 2022 live gaat. Daarnaast zijn we gestart met de Campus Vlog waarin campusbedrijven zichzelf voorstellen. Deze vlogs worden toegevoegd aan de nieuwe campus website. Door middel van veertig filmpjes wordt een goed beeld geschetst van de aanwezige kennis op de campus. Samen met de afdeling Corporate Strategy Accounts is gewerkt aan een virtuele campustour. De tour komt begin

2022 beschikbaar en is met name bedoeld voor organisaties die interesse hebben zich te vestigen op de campus of voor de ontvangst van (inter)nationale delegaties.

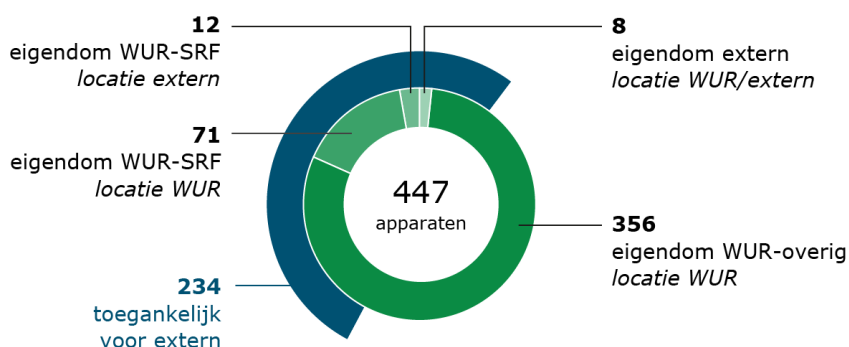
#### 2.6.4.4 Shared Research Facilities

WUR wil haar toppositie op onderwijs en onderzoek behouden; 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 daarbuiten) 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 draagt het actief bij aan de kracht van het Wageningen Campus ecosysteem.

In 2021 is de nieuwe 3T-MRI scanner, waarin in 2020 was geïnvesteerd, in gebruik genomen. Belangrijke investeringen in 2021 zijn de Capillaire rheometer, Robolector, Polymerisatiereactor, lichtmicroscop (LEICA Sellaris CSLM), optical tweezers microscope en een MALDI-TOF systeem. Ze worden deels in 2022 geïnstalleerd. Daarnaast is in 2021 geïnvesteerd in extra opslagcapaciteit van de HPC. In 2021 is gewerkt aan het opzetten van een WUR interne Roadmap voor onderzoeksfaciliteiten, waarin alle ideeën voor nieuwe onderzoeksfaciliteiten worden weergegeven en geprioriteerd. Daarbij wordt gewerkt aan een duidelijk proces van besluitvorming om van idee tot realisatie van een faciliteit te komen.

Via de [zoekmachine](#) van SRF worden 447 apparaten ontsloten, waarvan 234 ook voor externen toegankelijk zijn en waarvan in 83 apparaten door SRF is geïnvesteerd. Van de 447 apparaten zijn er acht in eigendom van een externe partij (Unilever, MARIN) en twaalf op een locatie buiten WUR geplaatst. De gemiddelde bezetting van het apparatuur portfolio van SRF (een deel van het totale apparatuur portfolio van WUR) was in 2021 circa 62.5%, waarvan 13% door gebruikers buiten de WUR, en het aantal unieke externe organisaties die SRF-apparatuur heeft gebruikt in 2021 was 57 (zie tabel B2.12 bijlage 2). Daarnaast werd de apparatuur ook volop gebruikt in onderzoeksprojecten van WUR voor externe partijen. Het aantal apparaten, dat via het [reserveringsysteem](#) van SRF is te reserveren, is in 2021 uitgebreid naar 522. Ook is in 2021 het [overzicht](#) van alle onderzoeksfaciliteiten binnen WUR verder uitgebreid en zijn de website en intranetpagina van SRF aangepast, zodat informatie over onderzoeksapparatuur en faciliteiten beter te vinden is.

#### Aanbod apparatuur via zoekmachine search.labfacilities.wur.nl in 2021



**Figuur 2.8** Aanbod apparatuur via zoekmachine Facility Finder

Vanaf 2020 werkt het SRF-team van WUR nauw samen met Foodvalley NL op het gebied van gedeelde faciliteiten binnen het Foodvalley 2030-programma, waarbij WUR SRF-medewerkers met twee collega's van Foodvalley NL samen één facilititeitsteam vormen. Vanuit de RegioDeal Foodvalley

---

subsidie van € 7 mln., die vanaf 2020 gestart is voor investeringen in gedeelde onderzoeksapparatuur en een looptijd van vijf jaar heeft, is tot nu toe ruim € 2 mln. geïnvesteerd in apparatuur. Daarnaast is er ook vanuit de RegioDeal Foodvalley eenzelfde subsidie beschikbaar voor gedeelde pilotfaciliteiten, waar Foodvalley NL een adviserende rol heeft. Vanuit die subsidie is in 2021 de eerste investering gedaan. De samenwerking wordt verder vormgegeven met de [Shared Facility Finder](#), waar de mogelijkheden voor het vinden, delen en investeren van onderzoeksfaciliteiten en apparatuur worden gedeeld binnen het AgriFood innovatie ecosysteem. Binnen de Shared Facility Finder zijn innovatiefaciliteiten opgenomen van meer dan zestig organisaties.

#### **2.6.4.5 Fysieke aspecten campusontwikkeling**

In 2021 was het door het noodgedwongen thuiswerken van de medewerkers van vele organisaties nog steeds rustig 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 oplevering van het derde onderwijsgebouw Aurora, de nieuwe onderzoekskassen fase 1/Red en de NPEC Phenotyping Facility, alsmede het bereiken van het hoogste punt van het Omnia gebouw en het Upfield Food Science Center. [Omnia](#) wordt de nieuwe aula en de ruimte voor gesprek, inspiratie en ontmoeting van de WUR. De ontwikkeling van de fysieke campus kent een tempoversnelling, die ook de komende jaren merkbaar zal blijven, zeker ook met betrekking tot de verdere ontwikkeling van Campus-Oost aan de oostzijde van de Mansholtlaan.

Op het gebied van verduurzaming is een grote stap gezet met de ingebruikname van een ring voor de warmte- en koudeopslag (WKO) voor WUR en het aansluiten van bestaande en nieuwe gebouwen op deze ring, een traject dat de komende jaren verder wordt uitgerold. Op het gebied van bereikbaarheid is verbetering in zicht voor zowel de fiets (snelfietsroute Ede-Wageningen), OV (directe busverbinding Arnhem Centraal - Wageningen Campus - station Ede/Wageningen) en de auto, met de uitwerking van het provinciaal inpassingsplan Beter Bereikbaar Wageningen door de provincie Gelderland.

Met het besluit van het college van de gemeente Wageningen om het bestemmingsplan Born-Oost ter inzage te leggen, 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 m<sup>2</sup> 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 2022 brengt de eerste projecten van het Strategisch Huisvestingsplan van WUR, de oplevering van diverse gebouwen en mogelijk de eerste concrete ontwikkelingen op Campus-Oost.

#### **2.6.5 Instroom Wageningse alumni op de arbeidsmarkt**

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 41% een baan in het bedrijfsleven en zakelijke dienstverlening. Zie tabel B2.1 welke is opgenomen in bijlage 2.

Met de LinkedIn community WUR-Connect bereiken we ruim 9.500 alumni. Betrokkenheid van alumni bij WUR is van grote waarde en in het verslagjaar zijn nieuwe ambities geformuleerd om dit gevoel van betrokkenheid verder te versterken, onder andere met het Universiteitsfonds Wageningen. We denken dat er meer kansen liggen om samen met de alumni het onderwijs, het onderzoek en de waardecreatie in de maatschappij te versterken. Zie ook paragraaf 2.4.7.



## 2.6.6 Vooruitblik

In 2022 blijft waardecreatie een belangrijke drijfveer voor de medewerkers van WUR. In de verlenging van het Strategisch Plan staat waardecreatie wederom prominent op de voorgrond. Voor 2022 blijven we inzetten op de eerder ingezette lijn, met bijzondere aandacht voor de interactie met de maatschappij en een bredere aanpak voor fondsenwerving na de herpositionering van Universiteitsfonds Wageningen (UFW) eind 2021. De eerste projecten van het Strategisch Huisvestingsplan van WUR starten in 2022 en mogelijk de eerste concrete ontwikkelingen op Campus-Oost.

## 2.7 Medewerkers

De strategische speerpunten die door de raad van bestuur zijn geformuleerd vormen de basis van het HR-beleid van Wageningen University & Research.

De coronapandemie, die zich ook in 2021 manifesteerde, de daaraan verbonden maatregelen en de gevolgen daarvan voor onze medewerkers, zijn wederom zeer bepalend geweest voor de wijze waarop aan het HR-beleid in 2021 invulling is en kon worden gegeven. Zo bleef het thuiswerken de norm terwijl de onderwijs- en onderzoekstaken, eveneens vaak op afstand, doorliepen. Via maatwerkafspraken is geprobeerd de daarmee gepaard gaande hoge werkdruk te verlichten.

Ondanks deze bijzondere situatie stonden in het HR-beleid de volgende vijf HR-thema's wederom centraal: Recruitment, Onboarding & Inclusion, Leiderschap & Talentontwikkeling, Organisatieontwikkeling, Vitaliteit & Gezondheid en 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 stimuleren we de samenwerking en (interne) mobiliteit tussen stichting Wageningen Research en Wageningen University, op alle niveaus. De eigen regelingen die worden ontworpen en het HR-beleid dat wordt ontwikkeld zijn, waar mogelijk, op alle WUR

medewerkers van toepassing. Ook wordt getracht de cao's van beide entiteiten zoveel mogelijk op elkaar aan te laten sluiten.

WUR wil individuele talenten maximaal tot ontplooiing laten komen door ze een uitdagende, inspirerende, internationale en op samenwerking gerichte en veilige werkomgeving te bieden. Dit doen wij door middel van de nadere invulling van de vijf HR thema's, waarbij wij tevens vorm geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

## 2.7.2 Thema Recruitment, Onboarding & Inclusion

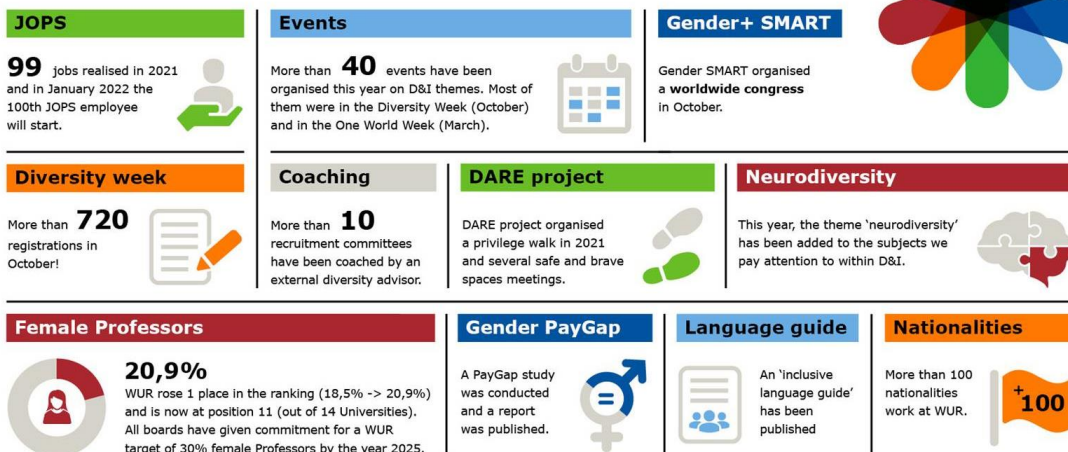
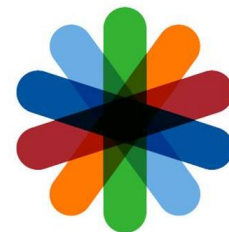
Om de ambities van de organisatie waar te maken is ook in 2021 een groot aantal nieuwe medewerkers aangetrokken. Het in voorgaande jaren opgebouwde recruitmentteam heeft hierin een belangrijke rol, zeker omdat ook WUR merkt dat de arbeidsmarkt voor veel functies krappert. Met name het aantrekken van senior talent voor stichting Wageningen Research en specifieke staffuncties is complex en tijdsintensief. Er wordt uitdrukkelijk ook intensiever internationaal en binnen andere doelgroepen geworven, mede met het oog op de vergroting van diversiteit binnen WUR. Belangrijke ondersteuning bij de indiensttreding van internationale medewerkers wordt geboden door het Expat Center Food Valley en er worden programma's aangeboden vanuit corporate HR ter ondersteuning van nieuwe collega's uit het buitenland.

Bij de werving en start van internationale medewerkers zijn er aspecten die extra aandacht behoeven, welke variëren van zaken als huisvesting en aandacht voor culturele verschillen tot werk voor de partner. Reden om internationale community building en voorzieningen voor internationale medewerkers, vooral rond Wageningen, te organiseren. Daarnaast vindt samenwerking plaats 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 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 Arbeidbeperkten. Door de inspanningen van het Job Participation Support|jobs zijn we in staat geweest om bijna 100 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en deze ook bestendig werk te bieden.

# Diversity & Inclusion | 2021

What will you do to make the difference?



---

In 2021 hebben wij ons binnen WUR wederom ingezet voor een betere gender balance door middel van verschillende initiatieven. We hebben diversiteit en inclusie in de breedte opgepakt, door thema's als antiracisme (DARE), neurodiversiteit, inclusie, LHBTI+ en gender balance te bundelen en centraal te coördineren, om te komen tot een inclusieve organisatie. Ook loopt het Gender+ SMART EU project nog door (tot en met 2022). Er zijn streefcijfers afgesproken, ook voor de man/vrouw verhouding binnen de organisatie. De 'Diversity week' heeft voor het eerst plaatsgevonden, waarbij alle aspecten van diversiteit aan bod kwamen. De diverse werkgroepen die onder Diversity & Inclusion (D&I) vallen zijn meer verbonden en uitgelijnd met elkaar.

### 2.7.3 Thema Leiderschap & talentontwikkeling

#### *Leiderschapsontwikkeling*

In 2021 is het leiderschapsprofiel, dat medewerkers en leidinggevenden samen hebben ontwikkeld, definitief vastgesteld en op tal van manieren in de organisatie ingebed. Met dit profiel heeft de visie van WUR op leiderschap vorm en inhoud gekregen. Dit profiel maakt onderscheid tussen management en leiderschap. Met betrekking tot leiderschap zien we vijf belangrijke elementen: zelfbewustzijn, visie, mensen, samenwerking en extern bewustzijn. Verder is sprake van leiderschap op drie belangrijke niveaus: leidinggeven aan jezelf, leidinggeven aan anderen en leidinggeven aan de organisatie. Het profiel beschrijft per element en niveau wat we van leiders mogen verwachten in termen van gedrag.

In 2021 zijn de bestaande leiderschapsprogramma's afgerond. Dit betrof het talentprogramma 'Personal Leadership Expedition', het programma 'Leadership Development' voor ervaren leidinggevenden en het programma 'Leadership, Impact and Science' voor senior leidinggevenden. Grote delen van deze programma's zijn door de coronamaatregelen online gerealiseerd. Op basis van het nieuwe leiderschapsprofiel, de evaluaties van de bestaande programma's en de getrokken lessen uit de coronaperiode zijn de leiderschapsprogramma's in 2021 opnieuw aanbesteed en hebben twee van de drie programma's een nieuwe aanbieder. De community of practice voor leidinggevenden, die in 2020 is opgestart, heeft in 2021 meer vorm gekregen door een aantal online events en de intranetgroep 'leaders@wur'.

#### *Talentontwikkeling*

In 2021 is veel aandacht uitgegaan naar de Resultaat & Ontwikkelingsgesprekken (R&O) nieuwe stijl onder de noemer: 'Let's Talk Together'. Kernwoorden daarbij zijn: continue dialoog, bijdrage aan teamresultaten, een waarderende en ontwikkelingsgerichte benadering en aandacht voor het welbevinden en regie van de medewerker. In de communicatie wordt de nadruk gelegd op het persoonlijk leiderschap, waarbij het nieuwe WUR-leiderschapsprofiel ondersteunend is en hier een handvat aan geeft. Om de continue dialoog te stimuleren konden alle leidinggevenden een workshop 'Feed forward' volgen, die door 36% van de leidinggevenden in 2021 is gevolgd. Medewerkers kunnen deze workshop in verkorte vorm online volgen. Daarnaast is er een toolkit voor medewerkers en leidinggevenden. Het R&O-formulier en de technische ondersteuning zijn zo aangepast dat ze de continue dialoog ondersteunen.

Daarnaast is er ook een intranetgroep (Mydevelopment) gemaakt om rechtstreeks met medewerkers te communiceren over hun ontwikkeling. In deze groep wordt aandacht besteed aan diverse ontwikkelmogelijkheden zoals workshops en trainingen, maar ook aan tools die aanzetten tot leren op de eigen werkplek. Medewerkers zijn tevreden over de hoeveelheid ontwikkelmogelijkheden die WUR biedt (score 7,3 in de Medewerker Monitor). Via MyDevelopment, het leerportaal van WUR, zijn ruim 700 externe trainingen, opleidingen of coachtrajecten geboekt. Daarnaast wordt veel gebruik gemaakt van de diverse interne trainingen die aangeboden worden, bijvoorbeeld op het vlak van Projectmanagement, ICT of taalonderwijs en van de 'GoodHabitz' trainingen op het gebied van digitale vaardigheden en persoonlijke kracht. Aan tenure trackers wordt de gelegenheid geboden om door middel van ontwikkelprogramma's te werken aan competenties en leiderschap. Deze ontwikkelprogramma's zijn in 2021 opnieuw aanbesteed. Er is een nieuwe opleider gekozen die de programma's zo vorm geeft dat de actuele ontwikkelvragen en casuïstiek van de tenure trackers

---

centraal staan. De nieuwe programma's starten in 2022. In 2021 was er tijdelijk een alternatief programma voor deze doelgroep.

#### 2.7.4 Thema Organisatieontwikkeling

Begin 2021 is het beleidsadvies rondom hybride werken 'Remote Working, connected whenever and wherever you work' formeel vastgesteld. Een belangrijk uitgangspunt bij hybride werken bij WUR is het binnen de eigen regelruimte kunnen creëren van een goede balans tussen thuis en op locatie werken. Vanwege corona heeft 85% van alle medewerkers ook in 2021 het (gedwongen) thuiswerken sporadisch kunnen afwisselen met momenten van live op locatie samenwerken. Ondanks deze belemmering hebben medewerkers in het MTO van juli 2021 hun eigen effectiviteit tijdens de coronaperiode gewaardeerd met een 7. Om klaar te kunnen zijn voor het moment waarop we met minder coronamaatregelen te maken krijgen en we daadwerkelijk hybride kunnen werken, hebben we het jaar benut om leidinggevenden, medewerkers en hun teams te enthousiasmeren voor, en te ondersteunen bij, hun voorbereiding op hybride werken. Naast ruim 20 nieuwe tools werd een intranetplatform 'Working@WUR' gelanceerd, waar inmiddels meer dan 1340 volgers hun tips, ervaringen en ideeën over hybride werken met elkaar delen. Vergoedingen voor thuiswerken zijn in de nieuwe cao's van Wageningen University en stichting Wageningen Research geborgd en de nieuwe Regeling Thuiswerkvoorzieningen biedt medewerkers en leidinggevenden een helder kader om met elkaar afspraken over thuiswerken te maken. In 2022 start een organisatiebrede monitorgroep 'Working@WUR', die het implementatieproces van nabij gaat volgen en versterken door de opgedane ervaringen en kennis rondom hybride werken actief uit te wisselen.

#### 2.7.5 Thema Vitaliteit & Gezondheid

Omdat ook in 2021 meetings en colleges grotendeels online plaatsvonden spraken we elkaar minder vaak live en misten we de sociale contacten. Dit heeft geleid tot een toename van fysieke en mentale klachten. Omdat de stoelmassages gedurende deze periode niet op de werkplek werden aangeboden, konden daarvoor in de plaats medewerkers hun massagecredits inleveren bij een massagepraktijk in de buurt van hun eigen woonplaats. Deze optie is inmiddels standaard opgenomen in het aanbod, dus los van een thuiswerkadvies.

Omdat we medewerkers, met name vanwege het thuiswerken, gedurende de werkdag willen stimuleren om vaker te bewegen zijn we in de zomer gestart met een pilot waarbij medewerkers Fitcoins kunnen sparen in een app door te wandelen en/of te fietsen. De verdiende Fitcoins kunnen worden ingezet om producten of waardebonnen aan te schaffen. Daarnaast hebben we, om vitaliteit extra onder de aandacht te brengen, dit jaar twee keer een Vitality week georganiseerd: een in juni en een in november.

Het 'Vital@work' programma is in nauwe samenwerking met sportcentrum De Bongerd aangeboden en biedt verschillende workshops om het vitaal (thuis)werken te stimuleren. Dit waren workshops op het gebied van bewegen, ontspanning, remote working en voeding. De in totaal 2805 aanmeldingen werden gedaan door 988 unieke deelnemers. De programma's zijn grotendeels via MS Teams aangeboden, met als voordeel dat deze overal toegankelijk zijn en we daarmee een groot bereik krijgen.

##### *Ziekteverzuim*

Sinds de coronapandemie in 2020 is het ziekteverzuim fors gedaald, namelijk van 4,5% naar 3,5%. Dit verzuimpercentage is in 2021 onveranderd. We verwachten dat dit lagere ziekteverzuim te maken heeft met de toegenomen regelmogelijkheden bij het thuiswerken, waarbij medewerkers een grotere flexibiliteit ervaren. We constateren tegelijkertijd dat de werkdruk, zeker door bepaalde groepen, als (te) hoog wordt ervaren, wat ons zorgen baart. Ook daar zal terdege aandacht voor blijven.

##### *Sociale zekerheid*

Het team Sociale Zekerheid is volop in ontwikkeling. Dit team ondersteunt HR, leidinggevenden en medewerkers bij vraagstukken over sociale zekerheid in de breedste zin van het woord. Bekende

---

pijlers zijn daarin kort en langdurig verzuim en werkloosheid en pensioen. Indien medewerkers de organisatie verlaten en een uitkering toegekend krijgen op basis van de Werkloosheidswet (WW), biedt een interne werkcoach WW begeleiding. De werkcoach helpt voormalige medewerkers van WUR in de WW bij hun zoektocht naar een andere baan. Wij geven daarmee invulling aan onze re-integratieverplichtingen als eigenrisicodragers voor de WW. Deze verplichtingen voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) en de Ziektewet (ZW) vullen wij 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 de 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 2021 is de 'Scope en professionalisering HR Shared Service Center' nader gedefinieerd en op onderdelen is daar inmiddels concrete invulling aan gegeven. Met scope wordt bedoeld: alle operationele administratieve HR-processen door de hele HR-keten heen.

In het kader van professionalisering lag de focus in 2021 met name op de 'Basis op orde', welke tot onder meer de volgende resultaten heeft geleid:

- digitalisering ondertekening van arbeidsovereenkomsten;
- professionalisering HR-servicedesk voor eerstelijns vragen, waardoor de snelheid en de kwaliteit van de beantwoording van vragen aantoonbaar is verbeterd;
- werkgeversverklaringen zijn als self service aanvraagproces ingericht waardoor de doorlooptijd is verkort;
- standaardisatie en uniformering proces Wet Verbetering Poortwachter (ziekte);
- standaard en geautomatiseerd inlezen van documenten Arbodienst (IT security verbeterd);
- registratie contactpersonen van medewerkers in geval van nood ('In Case of Emergency');
- vernieuwing en actualisering registratie nevenwerkzaamheden

### 2.7.7 Medezeggenschap medewerkers

Medewerkers van WUR zijn vertegenwoordigd in decentrale ondernemingsraden, de centrale ondernemingsraad (COR) en de gezamenlijke vergadering (GV). Deze laatste bestaat uit vertegenwoordigers van medewerkers en studenten van WU. 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.

De WUR Council is in 2021 intensief betrokken bij het opstellen van het Strategisch Huisvestingsplan en Working@WUR. De GV heeft haar ideeën en adviezen naar voren gebracht, zoals over het budget van Wageningen University en het 'National Program Education'. De COR heeft haar reacties gegeven op onderwerpen zoals de benoeming van de Ombudspersoon WUR en investeringen voor het organisatieonderdeel AFSG. De raad van bestuur heeft het advies van de COR overgenomen om een centraal punt voor uitgifte van thuiswerkvoorzieningen in te richten en ook het initiatief voor 'Free Dutch Classes' gehonoreerd. Het gehele jaar door is er zeer regelmatig contact geweest tussen het coronateam van WUR en een ad hoc commissie van de WUR Council. Hierdoor kon snel met elkaar van gedachten worden gewisseld over de laatste maatregelen van de regering, de doorwerking daarvan op onze organisatie en konden signalen of ideeën vanuit medewerkers en studenten ook worden doorgegeven.

Het jaar 2021 is voor de medezeggenschap een intensief jaar geweest met een relatief grote hoeveelheid aan advies- of instemmingsaanvragen vanuit de raad van bestuur, in combinatie met de jaarlijkse wisseling van de leden vanuit de Studentenraad en PhD-vertegenwoordiging én de noodzaak om een groot deel van de tijd online te werken en te communiceren. Het jaarlijkse gesprek over de 'Code of Good Governance' – in het begin van 2022 - tussen raad van bestuur en WUR Council is benut om hierop terug te kijken en afspraken te maken.

---

Daarnaast vond in 2021 periodiek overleg plaats met vertegenwoordigers van de werknemersorganisaties, betrokken bij de totstandkoming van de cao's in het Personeelsoverleg Stichting Wageningen Research (POWR) en het Overlegorgaan Personeelsaangelegenheden van Wageningen University (OPWU). In 2021 waren in het POWR en OPWU de nadere invulling van de cao-afspraken rond hybride werken, werkdruk (waaronder werk/privé balans) en werkzekerheid de belangrijkste onderwerpen van overleg. Ook de nieuwe werkwijze ten aanzien van het R&O-gesprek, *Let's talk together*, was onderwerp van bespreking. In het OPWU is in het kader van vitaliteit overlegd over aanwending van de decentrale arbeidsvoorwaardengelden om activiteiten in dit kader uit te breiden.

In het kader van MVO is het belangrijk dat passende arbeidsvoorwaarden worden geboden en in een gezonde en veilige omgeving wordt gewerkt. Daarbij dienen 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.

### 2.7.8 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 2021 tot 1 april 2022, waarbij een loonsverhoging is afgesproken van 1.64% per 1 juli 2021 en 0.36% per 1 januari 2022 (in totaal 2.0%).

In november 2021 is een akkoord gesloten over een nieuwe CAO Stichting Wageningen Research met een looptijd van 1 april 2021 tot 1 april 2022. Hierin is een salarisverhoging afgesproken per 1 oktober 2021 van 1.64% en verhoging van de eindejaarsuitkering van 3% naar 4% voor medewerkers in dienst vanaf 1 december 2021. De bezoldiging van topfunctionarissen is in lijn met de Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke sector (WNT).

### 2.7.9 Risico-inventarisatie en -evaluatie

Risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's) worden uitgevoerd door arbo-deskundigen 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 binnen 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 UNL 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 naar het buitenland ook in 2021 tot het minimum beperkt en zijn de instructies van de Rijksoverheid gevolgd.

### 2.7.10 Integriteit

Om te borgen dat het werk binnen WUR onafhankelijk en integer tot stand komt en dito wordt gepubliceerd, hanteren wij als organisatie een aantal uitgangspunten in de vorm van codes, reglementen en afspraken.

---

Dit zijn:

- De Integriteitscode Wageningen University & Research. Deze is onverkort geldig voor alle (gast)medewerkers van Wageningen University en stichting Wageningen Research.
- De Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit van de UNL. Deze code biedt een educatief en normatief kader voor onderzoekers en studenten, voor het bestuur en de commissie wetenschappelijke integriteit biedt de code een toetsingskader bij beoordeling van vermeende schendingen van de wetenschappelijke integriteit en voor de organisatie formuleert de code een aantal zorgplichten.
- De Corporate Governance Code Wageningen University & Research. Deze code beschrijft de principes van goed bestuur.
- De Regeling Nevenwerkzaamheden Wageningen University & Research. Volgens deze regeling zijn medewerkers verplicht om de werkgever vooraf toestemming te vragen voor het verrichten van nevenwerkzaamheden. Het is zowel binnen WUR als voor potentiële opdrachtgevers belangrijk inzicht te hebben in nevenwerkzaamheden, teneinde belangenverstremming 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 en hiernaar te zullen handelen.

Meer informatie over de onafhankelijkheid van wetenschappelijk onderzoek is te lezen in paragraaf 2.9.2 (Onafhankelijkheid).

In de Diversity Week is onder meer aandacht besteed aan het belang van een veilige en plezierige werk- en leeromgeving en de mogelijkheden die WUR biedt om dit, indien dat niet zo wordt ervaren, bespreekbaar te maken. In dat kader is er ook gewerkt aan een betere vindbaarheid op intranet van alle mogelijkheden die onze organisatie biedt om klachten tegen laakbare beslissingen of ongewenste gedragingen aan te kaarten. Men kan onder meer terecht bij vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werk, HR-adviseurs en, sinds najaar 2021, ook bij de ombudspersoon. De ombudspersoon kan zelfstandig en onafhankelijk onderzoek doen op basis van signalen uit de organisatie over mogelijke misstanden. Daarnaast kan een formele klachtenprocedure worden gestart via de klachtmedewerker.

#### **2.7.10.1 Klacht- en geschilprocedures**

Bescherming van medewerkers tegen mogelijk laakbare beslissingen of gedragingen is met diverse klacht- en geschillenregelingen binnen WUR gewaarborgd. Onderstaand volgt een overzicht van het aantal in 2021 ingediende of behandelde klachten per procedure.

##### *Wageningen University & Research*

De Commissie Wetenschappelijke Integriteit van Wageningen University & Research (CWI) heeft in 2021 een verzoek van de raad van bestuur ontvangen om te adviseren over een situatie rondom auteurschap. De CWI is hiervoor een onderzoek gestart, dat nog niet is afgerond.

Er zijn in 2021 geen nieuwe klachten ingediend bij de CWI.

Er zijn in 2021 geen klachten ingediend op grond van de Klachtenregeling Ongewenste Omgangsvormen.

##### *Wageningen University*

Er is in 2021 geen beroep gedaan op de Geschillenregeling van Wageningen University.

Op grond van de Klachtenregeling Individueel Klachtrecht stichting Wageningen Research is bij de betreffende klachtencommissie in 2021 één klacht ingediend, welke door klager is ingetrokken. Daarnaast zijn twee klachten ingediend op grond van de Bezwarenprocedure functie-ordenen stichting Wageningen Research, welke beiden ongegrond zijn verklaard.

## 2.8 Bedrijfsvoering

### 2.8.1 Sturing op informatievoorziening en ICT-ontwikkelingen

De sturing op de informatievoorziening binnen de WUR gebeurt beleidsmatig en op strategisch niveau door de IV Portfolio Board (voorheen Architecture Board), voorgezeten door een lid van de raad van bestuur.

De Portfolio Board is in 2021 zes keer bij elkaar geweest, met 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.

Het jaar 2021 was door corona wederom een bijzonder jaar waarin dankzij de steeds groter wordende digitalisering in het domein Onderwijs (zie hoofdstuk 2.4.2) nieuwe hybride leervormen werden toegepast.

#### **Domein Bedrijfsvoering**

Het domein Bedrijfsvoering heeft de ingezette ontwikkeling uit 2020 doorgezet in 2021. Allereerst is er een visie op bedrijfsvoering opgezet met de ambitie een robuuste toekomstgerichte bedrijfsvoering te creëren met focus op 'Easy Service' en met 'Time4you' als impact. Dit houdt in dat diensten en processen die vanuit een gebruikersperspectief logischerwijs bij elkaar horen, meer in ketens over bedrijfsfuncties heen zullen worden ingericht, met de primaire focus op gebruiksgemak voor de medewerker. De term Easy Service resoneert zeer goed binnen de organisatie en wordt door allerlei gremia omarmd en overgenomen; het is een begrip geworden.

Deze visie is ingezet om alle initiatieven voor 2021 te wegen op hun respectievelijke bijdrage en als primair filter voor het stellen van prioriteiten om te komen tot een evenwichtige WURldclass bedrijfsvoeringsportfolio. In 2021 is een acquisitiepakket, bestaande uit een customer relation management systeem, uitgerold binnen Wageningen Research, tezamen met een uniforme omgeving voor het bijhouden van het projectdossier. Een contract management systeem en module voor marketing & business development analyses is in volle ontwikkeling en zal hieraan in 2022 gekoppeld worden. Er is een dashboard in gebruik genomen waarin alle belangrijke bedrijfsvoeringsparameters met betrekking tot acquisitie, projecten, financiën en HR in één overzicht bij elkaar zijn gebracht.

Met HR is in 2021 stevig ingezet om de basisprocessen op orde te brengen en een aantal diensten voor de medewerker in MyHR te ontsluiten en verbeteren (onder andere declaraties woon-werkverkeer en thuiswerken). Tegelijk is een omvangrijk planpakket ontwikkeld om alle HR-diensten en -processen van de hele organisatie te gaan uniformeren en standaardiseren; van decentraal naar centraal en vice versa.

Voorts is een project opgezet voor het implementeren van een uniform digitaal tekenproces om alle ondersteunende bedrijfsvoerings activiteiten hierop aan te sluiten.

#### **Domein IT**

In het domein IT zijn de mogelijkheden voor digitaal samenwerken en thuiswerken in 2021 verder uitgebreid en afgerond. Ruim 140 vergaderzalen zijn voorzien van video conference systemen die blended vergaderen mogelijk maken. De overgang van Skype naar Teams en de integratie met telefonie is geheel volgens plan verlopen. De Servicedesk IT, inclusief het Servicepoint IT op de



---

campus, bleef het hele jaar een druk bezet, maar door collega's hoog gewaardeerde service bieden. Dankzij tijdig ingekochte voorraden en de centralisatie van in- en uitgifte van werkplekapparatuur is de service goed op peil gebleven, ondanks de aanhoudende wereldwijde leveringsproblemen van ICT-apparatuur. Dit pleit ook voor centrale inkoop en het werken met een standaardassortiment.

Als gevolg van de het hybride werken is gedurende het jaar steeds meer ingezet op trainingen en persoonlijk advies voor online werken en vergaderen. Zo waren de workshops "Tips & Tricks online documentenbeheer" zeer populair. Er is flink geïnvesteerd in de kennisgebieden AI en Public Cloudoplossingen, in samenwerking met het research domein.

IT beveiliging bleef een onveranderd belangrijk aandachtspunt gezien de steeds veranderende cybersecurity dreigingen. Aan het begin van het jaar is de WUR passcode (twee-factor authenticatie) ook beschikbaar gemaakt voor studenten. Eind maart 2021 is WUR als eerste universitaire instelling aangesloten op SURFsoc (het zogenaamde security operations center bij SURF) en is er een nieuw team IT Security Services opgericht, waardoor we onze digitale infrastructuur nog beter kunnen beschermen. Dit team heeft ook de Log4J bedreiging aangepakt door centrale coördinatie in het opsporen van kwetsbaarheden en het bewaken van het geheel.

### **Domein Onderzoek**

De Dean of Research, het Wageningen Data Competence Center (WDCC), de bibliotheek (Research Data Management support) en FB-IT werken samen in het domein Onderzoek aan generieke ondersteuning van de programma's Digital Twins en Data Driven & High Tech uit het WUR Strategisch Plan. Er is in 2021 een grote slag gemaakt met het opstellen van een domeininformatieplan, waarin prioritering is vastgesteld en structuur en richting wordt gegeven aan het onderzoek Infrastructuur en Organisatie op de langere termijn.

Onder de vlag van het WDCC is vanuit de bibliotheek, samen met kenniseenheden, expertise gecombineerd voor de ontwikkeling van het data stewardship. Gezamenlijk worden verschillende richtlijnen en best practices ontwikkeld, zoals voor het delen van data en het gebruik van software en tools. Deze Data Stewards worden een steeds actievere community binnen WUR, maar ook buiten de WUR wordt deelgenomen in allianties, zoals de Nederlandse AI Coalitie, waarin WUR de vormgever is van het toepassingsdomein Agrofood.

Daarnaast is er mankracht van FB-IT in de vorm van research engineers beschikbaar gemaakt om onderzoekers beter te kunnen ondersteunen in hun onderzoek, waarbij er co-creatie wordt toegepast, samen met onderzoekers. Deze stap zal volgend jaar gevolgd worden door de opzet van een multidisciplinair team voor de ondersteuning van data management.

De WUR heeft inmiddels drie hoogleraren Datawetenschappen en Kunstmatige Intelligentie aangetrokken die, ondersteund door het WDCC, wetenschappelijke programma's ontwikkelen, gekoppeld aan onze inhoudelijke domeinen.

In het kader RDM Infrastructuur wordt twee richtingen uitgewerkt met expertise en kennis. De één is gericht op het niveau van een onderzoeksgroep en ondersteund door nationaal opslagplatform Yoda. Met dit initiatief is WUR koploper in een nationaal SURF-samenwerkingsverband, waar vrijwel alle Nederlandse universiteiten aan deelnemen. De ander is gericht op grote en complexe datafaciliteiten die met iRODS technologie voorzien worden van interoperable, veilige en high performance opslagmogelijkheden. Hiermee wordt onder andere het platform Netherlands Plant Eco-phenotyping Centre ondersteund; een programma op de Nationale Roadmap Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuren van de NWO, wat meerdere Petabytes (=1.000.000 Gigabytes) aan data zal gaan produceren in de komende jaren.

Ook is er in het kader van innovatie een project met een laboratorium gestart dat een eerste IT-architectuur oplevert voor WUR-instituten met het oog op het volledig ondersteunen van het moderne data driven lab van de toekomst.

---

## 2.8.2 Bescherming persoonsgegevens (privacy)

In 2021 is door de privacy organisatie van WUR veel werk verzet vanwege de gevolgen van coronamaatregelen, waarbij privacy issues een belangrijke rol speelden. Het was balanceren tussen privacy rechten en een versnelde implementatie van nieuwe platforms en technologie om de continuïteit van onderzoek, online onderwijs en online examens te waarborgen. Landelijk is veel energie gestoken in het opleggen van maatregelen aan grote Amerikaanse platforms om aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) te voldoen. De 'Schrems 2' -uitspraak van het Hof van Justitie heeft daar mede toe bijgedragen. Het is onzeker hoe de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) de risico's van doorgifte van persoonsgegevens naar de VS gaat beoordelen. Na afronding van een lopend onderzoek naar Google Analytics, begin 2022, kan dit ertoe leiden dat de AP binnen een aantal maanden deze door WUR gebruikte diensten van Google gaat verbieden.

Een werkgroep van de Universiteiten van Nederland (UNL) stelde begin 2021 dat de publieke waarden, die voor het onderwijs fundamenteel zijn, meer en meer onder druk komen te staan door de voortgaande digitalisering van het Nederlandse hoger onderwijs. Het onderwijs maakt op grote schaal gebruik van onder andere digitale leeromgevingen, plagiaat- en afkijkdetectietools, online bibliografische databases en clouddiensten, grotendeels afkomstig van commerciële aanbieders. Techbedrijven kunnen hun platforms naar eigen inzichten aanpassen met als gevolg verlies van controle op data van studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers van WUR. Daarnaast worden die gegevens gebruikt voor winstgevendende diensten, en niet zozeer diensten die een evenwichtig curriculum ondersteunen. WUR zal onverminderd hierop bewustwording moeten creëren. Een van de maatregelen die werd ingevoerd is dat applicaties de laatste jaren onderworpen worden aan whitelisting op privacy- en securityaspecten voordat deze diensten mogen worden ingezet.

In 2020 heeft een maturity assessment plaatsgevonden naar aanleiding waarvan aanvullende best practices zijn doorgevoerd. Er is ook in 2021 ingezet op het ontwikkelen van integrale samenwerking tussen privacy, security, databeheer, informatietechnologie en het leggen van verbindingen met bestaande domeinen zoals onderwijs, onderzoek, integriteit en archief. Controle op naleving zal worden opgevoerd. Het structureel borgen van privacy binnen WUR vergt, naast een goede interne privacy organisatie, blijvende bewustwording onder medewerkers en studenten. Er is een doorlopende bewustwordingscampagne opgestart waarbij de aanbeveling aan de directies is om medewerkers te verplichten om hierin te participeren.

## 2.8.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

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 economisch 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). Zie voor de thema's van de huidige MVO-agenda paragraaf 2.3.3.

Door projecten, gelinkt aan de MVO-agenda van WUR, weten steeds meer medewerkers en studenten de weg naar de campus als Living Lab te vinden. Bijvoorbeeld door mee te denken bij het opstellen van de beleidsvisie voor een gezonder en duurzamer cateringaanbod; 'The future of Food & Beverage @WUR', of de inzet van WUR-onderzoekers en studenten bij plannen voor het groenbeheer op Wageningen Campus. Een regelmatig startpunt voor een Living Lab benadering is een initiatief vanuit Green Office Wageningen of het Green Impact programma, waarbij teams van medewerkers en studenten actie ondernemen om de werkomgeving van WUR verder te verduurzamen.

Tijdens de coronacrisis bleef MVO onverminderd onze aandacht behouden. Het onderwijs op afstand en thuiswerken, afgewisseld met perioden waarin (fysiek) meer mocht, vergden extra aandacht voor veiligheid, gezondheid en welzijn. Vitaliteit van medewerkers en studenten was ook in het tweede jaar van de crisis een belangrijk thema. Onder de noemers Vital@work en Student Training & Support werd een gevarieerd gezondheidsprogramma met activiteiten en (online) cursussen aangeboden. Voor het MVO-thema diversiteit werden verdere stappen gezet naar een inclusieve(re) organisatie, onder andere met het GENDER+ Smart congres tijdens de Diversity Week in oktober, het DARE-project en Job Participation Support (JOPS) voor de begeleiding van medewerkers met een functiebeperking.

De coronacrisis 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. Het aantal reiskilometers bleef laag doordat internationale dienstreizen nog maar mondjesmaat plaatsvonden. De broeikasgasemissies, gerelateerd aan mobiliteit, lagen daardoor ook in 2021 fors lager. In de onderwijs- en kantoorgebouwen werd een stuk minder afval ingezameld en minder water verbruikt. Ondanks de lagere bezetting van gebouwen nam het energiegebruik toe. De oorzaken waren het verhogen van de ventilatie vanwege het risico op verspreiding van corona en een grotere warmtevraag, juist doordat er minder mensen in de gebouwen waren, in combinatie met meer ventileren.

WUR zet op verschillende fronten stappen om de eigen bedrijfsvoering duurzamer te maken. Onder de noemer WUR UP TO werd dit in 2021 zichtbaar gemaakt op allerlei plekken in gebouwen en terreinen. Bijvoorbeeld met de tekst "From conventional heating... to zero gas use" op de WKO-putten of "From coffee cup... to toilet paper" in de toiletten. Met een QR-code is meer informatie over duurzame bedrijfsvoering te vinden op de internetpagina [WUR UP TO](#).

Voor de bedrijfsvoering stonden in 2021 drie duurzame transitie centraal: de energietransitie, de transitie naar een circulaire economie en de transitie naar duurzamer vervoer. Het energiebeleid werd geherformuleerd in de 'Houtskoolschets Energietransitie 2050'. Met een vernieuwende aanbesteding voor [Material Flow Management](#) zette WUR de volgende stap in de transitie naar een circulaire bedrijfsvoering. Ook 'Mobility as a Service' (MaaS), kreeg verder vorm. Kern van dit contract voor vervoersdiensten is dat de dienstverlener ervoor zorgt dat alle zakelijke autokilometers binnen twee jaar volledig elektrisch zijn.

Er werden twee grote nieuwbouwprojecten in 2021 uitgevoerd: het onderwijsgebouw Aurora werd in september 2021 in gebruik genomen en de bouw van het dialoogcentrum Omnia was in volle gang. Voor beide gebouwen zijn hoge duurzaamheidseisen gesteld. [Aurora](#) is bijna energieneutraal, er wordt geen gebruik gemaakt van gas of fossiele brandstoffen. Op het dak zijn zonnepanelen geïnstalleerd en voor warm water worden warmtepompen gebruikt. Rondom [Omnia](#) liggen een natuurtuin en een vijver, het gebouw zelf heeft een dak met sedum begroeiing en een natuurlijke uitstraling met veel groen en hout. Beide gebouwen zijn aangesloten op de WKO-ringleiding.

In december 2021 werd WU voor de vijfde keer op rij uitgeroepen tot de meest duurzame universiteit ter wereld in de [UI GreenMetric ranking](#). Ook behaalde Wageningen University de eerste plek bij [SustainaBul](#), de jaarlijks door studenten georganiseerde ranking onder Nederlandse onderwijsinstellingen. Bij de [Transparantiebenchmark](#) van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat bereikte WUR de 36<sup>e</sup> plek en bleef koploper in verslaglegging over maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid bij de categorie Universiteiten en Kennisinstellingen.

We deden voor het eerst mee aan de Times Higher Education Impact Ranking en behaalden een plek tussen de 300 beste universiteiten. De ranking rangschikt universiteiten op de bijdrage aan de Sustainable Development Goals (SDG's). WUR scoort hoog op de SDG's Climate Action (25<sup>e</sup>) en Zero Hunger (27<sup>e</sup>). Daarmee laten we zien hoe we via ons onderwijs en onderzoek bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen, het eerste thema op onze MVO-agenda.



---

Meer over de MVO-agenda van WUR is te vinden op onze [website](#) en in het [Duurzaamheidsverslag 2020](#).

## 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 thema gebonden beleidsdocumenten, voor zover mogelijk gebaseerd op de arbocatalogi van de UNL. 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 alle werkplekken en werkzaamheden en het uitvoeren van verdiepende RI&E's. In het kader van VO&T zijn de afgelopen jaren diverse e-learning modules gemaakt over veilig werken voor studenten en medewerkers. In 2021 is een WUR-brede e-learning over Biosafety beschikbaar gekomen. 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. Er zijn instrumenten ontwikkeld om risico's in technische ruimten en op daken en gevels in kaart te brengen.

Veel aandacht ging uit naar de arbeidsrisico's door corona. In samenwerking met de kolom Kwaliteit, Arbo en Milieu is een 'corona RI&E' opgesteld en bij de organisatieonderdelen uitgevoerd. Op basis van de adviezen van het RIVM en de regels van de rijksoverheid zijn protocollen en maatregelen ontwikkeld. Deze werden voortdurend aangepast aan de geldende maatregelen. Dit ging om gebouwgerichte protocollen, maar ook om het opstellen van een protocol voor thuiswerkers. Thuiswerkers worden ondersteund met gerichte voorlichting, het beschikbaar stellen van middelen, werkplekonderzoek en ondersteuning door leidinggevenden.

### 2.8.4.2 Milieu

Het [Duurzaamheidsverslag 2021](#) gaat in detail in op beleid, activiteiten en resultaten op het gebied van milieu, duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. In dit jaarverslag wordt in hoofdlijnen gerapporteerd over de in 2021 gerealiseerde doelen voor de vier milieuthema's uit de MVO-agenda (zie paragraaf 2.8.3): Klimaat Adaptieve Omgeving, Afval & Circulariteit, Energie en Mobiliteit. Tabel 2.8 vat de resultaten van 2021 samen. Per milieuthema wordt het resultaat toegelicht.

**Tabel 2.8** Samenvatting van de milieuresultaten van de bedrijfsvoering

Onderdeel/onderwerp	Doel	Gerealiseerd in 2021
Klimaat adaptieve omgeving	Klimaat adaptief maken eigen gebouwen en omgeving: percentage oppervlakte geschikt voor waterabsorptie	Wageningen Campus: 69%
Afvval en circulariteit	Reductie t.o.v. 2014	+8%
	Percentage afvalscheiding	68%
Energie	2,0% reductie per jaar	+6,6%
	Duurzame inkoop elektriciteit	100% <sup>a)</sup>
	Opwekking windenergie	54,2 miljoen kWh <sup>b)</sup>
Mobiliteit	2,0% reductie CO <sub>2</sub> -emissie transport per jaar	-7%
	Aandeel vervoer in CO <sub>2</sub> footprint	25%
CO <sub>2</sub> footprint	Emissie: reductie t.o.v. 2010	64%
	Compensatie footprint <sup>c)</sup> : stijging t.o.v. 2010	33%

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 CO<sub>2</sub>-emissie die is voorkomen door het opwekken van duurzame energie.

### Klimaat Adaptieve Omgeving

Het onderwerp Klimaat Adaptieve Omgeving leent zich goed voor de campus als Living Lab. WUR heeft er veel kennis over, het thema spreekt studenten bijzonder aan en de campus kan goed als testlocatie fungeren. In 2021 is een plan opgesteld om een risicoanalyse uit te voeren in de vorm van een stresstest, uit te voeren door studenten. De stresstest zal 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.

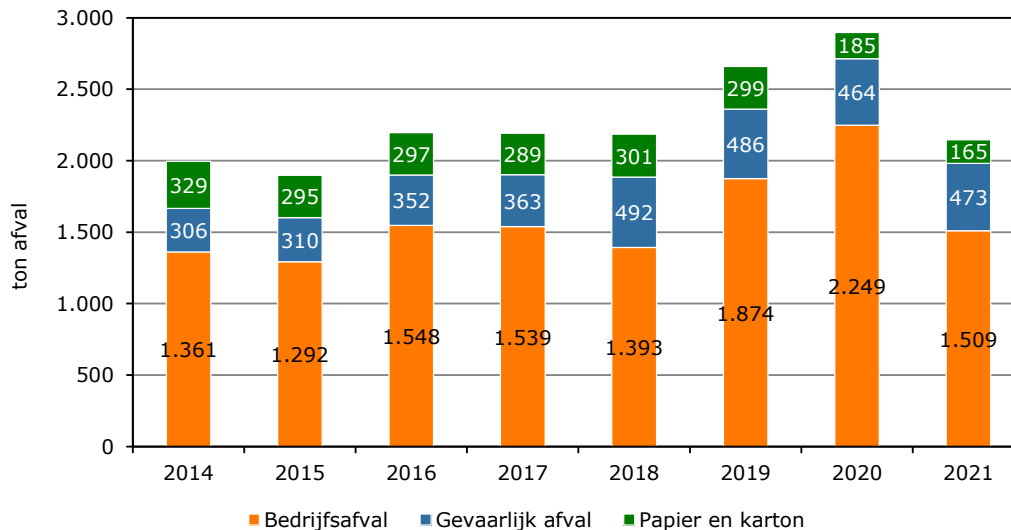
In 2021 is in totaal 69% van het oppervlak van Wageningen Campus geschikt voor waterabsorptie:

- 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.

### Circulariteit en afval

De in 2020 vastgestelde [visie op circulariteit](#) markeert voor WUR 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 grondstoffenverbruik 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. In 2021 werd een vernieuwende aanbesteding voor [Material Flow Management](#) uitgevoerd waarin WUR op zoek ging naar nieuwe partners die verder kijken dan afvalmanagement en experts zijn op het gebied van circulariteit.

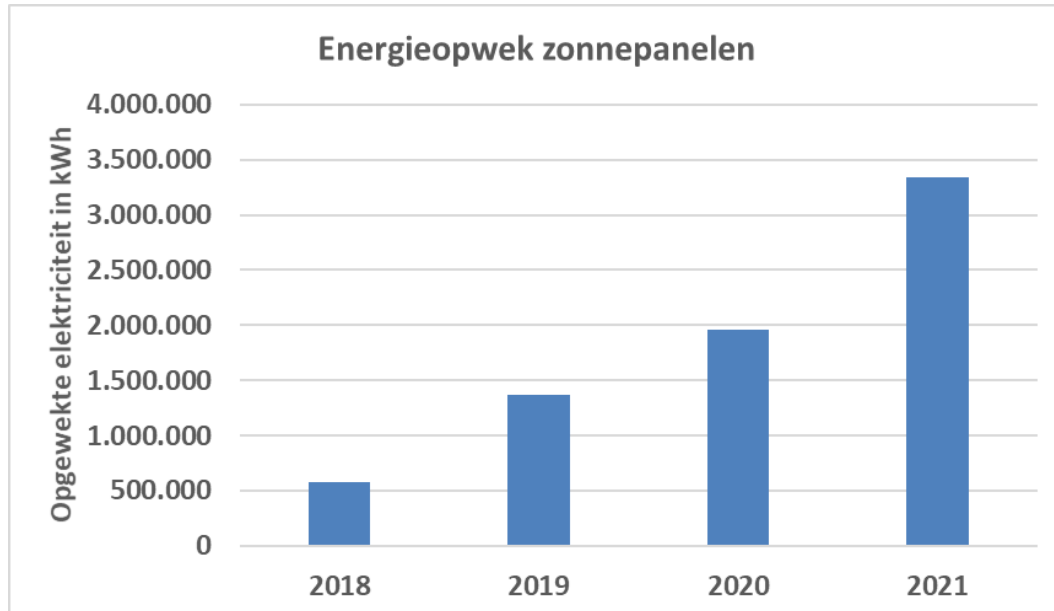
De drie hoofdstromen van afval binnen WUR zijn bedrijfsafval, papier en gevaarlijk afval. Van nagenoeg alle locaties in Nederland is bekend hoeveel afval er van welke afvalstroom is afgevoerd en hoe dit is verwerkt. In 2021 is de totale afvalstroom afgenomen met 751 ton, ofwel 25% ten opzichte van voorgaand jaar (zie figuur 2.9). Ook in 2021 is sprake van een corona-effect. Er werd minder bedrijfs- en papierafval afgevoerd uit de kantoor- en onderwijsgebouwen. Door diverse bouwactiviteiten was er meer bouw- en slooafval. De hoeveelheid afval van onderzoeksactiviteiten (inclusief gevaarlijk afval) bleef op een vergelijkbaar niveau. Het afvalscheidingspercentage bedroeg 68%.



**Figuur 2.9** Hoeveelheid geproduceerd afval in tonnen, 2014-2021

### Energie

In 2021 is het aantal zonnepanelen op gebouwen en velden van WUR in Wageningen en Lelystad uitgebreid. Aan het eind van het jaar waren op de verschillende locaties ruim 16.000 panelen geïnstalleerd, goed voor het opwekken van 3,3 miljoen kWh energie. Figuur 2.10 laat zien dat vanaf 2018 de met zonnepanelen opgewekte elektriciteit is verzesvoudigd. Inmiddels is de aanleg van de [WKO ringleiding](#) op Wageningen Campus afgerond en is begonnen met het aansluiten van de gebouwen. Dit proces zal een aantal jaar duren en uiteindelijk leiden tot een drastische verlaging van het gasverbruik.



**Figuur 2.10** Opgewekte zonne-energie (kWh), 2018-2021

Eind 2021 is de Houtskoolschets Energietransitie WUR 2050 vastgesteld. De houtskoolschets is een aanscherping van de [EnergieVisie 2030](#) en beschrijft wat de energiedoelen van WUR zijn en hoe we deze doelen gaan bereiken. Kern is het realiseren van een energiebesparing van 72%, ten opzichte van 2005 de uitfasering van aardgas en een continue inzet op duurzame opwek, te bereiken in 2050. Op de weg hiernaartoe worden iedere vijf jaar tussendoelen gesteld.

2021 was het eerste jaar na afloop van de Meerjarenaafpraak Energie (MJA-3) voor universiteiten. In lijn met de Hootskoolschets Energietransitie zal vanaf 2021 worden gerapporteerd over het energiegebruik van alle door WUR gebruikte panden, met uitzondering van verhuur aan derden en studentenhuisvesting. Deze scopewijziging wordt in onderstaande tabellen inzichtelijk gemaakt: tabel 2.9 geeft de ontwikkeling van het energieverbruik binnen de MJA-3 scope weer en tabel 2.10 laat de ontwikkeling van het energieverbruik van de nieuwe scope zien. Voor deze nieuwe scope is in 2021 6,6% meer energie gebruikt ten opzichte van 2020. In totaal was het energieverbruik in 2021 39% minder dan in 2005. Dit is inclusief correcties voor klimaatinvloed.

Het hoge energieverbruik van 2021 is met name te wijten aan een relatief koud begin van het jaar. Daarnaast speelt de ingebruikname van Aurora een grote rol in het toegenomen elektriciteitsverbruik. Tot slot zit de toename onder andere in aanpassingen in verschillende gebouwen als gevolg van de coronapandemie; denk aan de noodzaak voor extra ventilatie voor de gezondheid en de verwarming die, door de lagere bezetting in sommige gebouwen, juist hoger stond.

**Tabel 2.9** *Energieverbruik MJA-scope*

Energiegebruik	Basisjaar 2005	2015	2020	2021
Elektriciteit (kWh)	59.581.768	55.660.591	46.990.737	46.806.960
Aardgas (Nm <sup>3</sup> )	11.031.812	6.503.170	5.020.796	5.247.715
Primaire energie (GJ)	886.033	706.771	581.825	587.353
Elektriciteit en aardgas (MWh)	156.551	112.823	91.124	92.934
CO <sub>2</sub> (ton)	53.598	11.650	8.994	9.401
CO <sub>2</sub> als % van 2005	100	22	17	18
Energieverbruik als % van 2005 (% MWh)	100	72	58	61

**Tabel 2.10** *Energieverbruik nieuwe scope*

Energiegebruik	Basisjaar 2005	2015	2020	2021
Elektriciteit (kWh)	66.019.426	61.674.576	52.072.490	56.123.986
Aardgas (Nm <sup>3</sup> )	12.828.768	7.562.462	5.826.025	6.141.043
Primaire energie (GJ)	1.000.205	794.423	653.046	699.480
Elektriciteit en aardgas (MWh)	178.784	128.149	103.283	110.104
CO <sub>2</sub> (ton)	23.972	13.547	10.437	11.001
CO <sub>2</sub> als % van 2005	100	20	16	16
Energieverbruik als % van 2005 (% MWh)	100	72	58	61
Jaarlijkse energiereductie (% MWh)				Toename 6,6

#### *Duurzame mobiliteit*

Beleid voor duurzame (vervoers)mobiliteit is geformuleerd in de [Mobiliteitsvisie 2030](#). Deze visie, met bijbehorende uitvoeringsagenda, werd in 2019 gelanceerd. De focus ligt op het stimuleren van openbaar vervoer voor dienstreizen in Nederland en Europa, promotie van de fiets voor het woon-werkverkeer en minder gebruik van fossiele brandstoffen voor vervoer. De coronacrisis heeft een momentum gecreëerd voor verduurzaming van het reis- en werkgedrag. Dat willen we graag benutten zodat thuiswerken, online vergaderen en alleen reizen als het echt nodig is, het nieuwe normaal wordt.

De coronapandemie had invloed op de voorgenomen acties uit de uitvoeringsagenda duurzame mobiliteit. Internationale reizen waren voor een groot deel van het jaar niet mogelijk en door het vooral thuis werken en het gedeeltelijke online onderwijs was er minder verkeer naar de werk- en studieplek. Het aantal dienstreizen binnen Nederland nam ten opzichte van 2020 wel weer toe. In 2021 zijn - als gevolg van wijzigingen in fiscale regelingen - de vergoedingsregelingen voor het woon-werkverkeer aangepast. Een thuiswerkvergoeding werd ingevoerd en na de cao-onderhandelingen wordt sinds september een volledige vergoeding van het openbaar vervoer tot 100 km (enkele reis) vergoed. Ook werd verder gewerkt aan het concept 'Mobility as a Service' met de inzet van elektrische

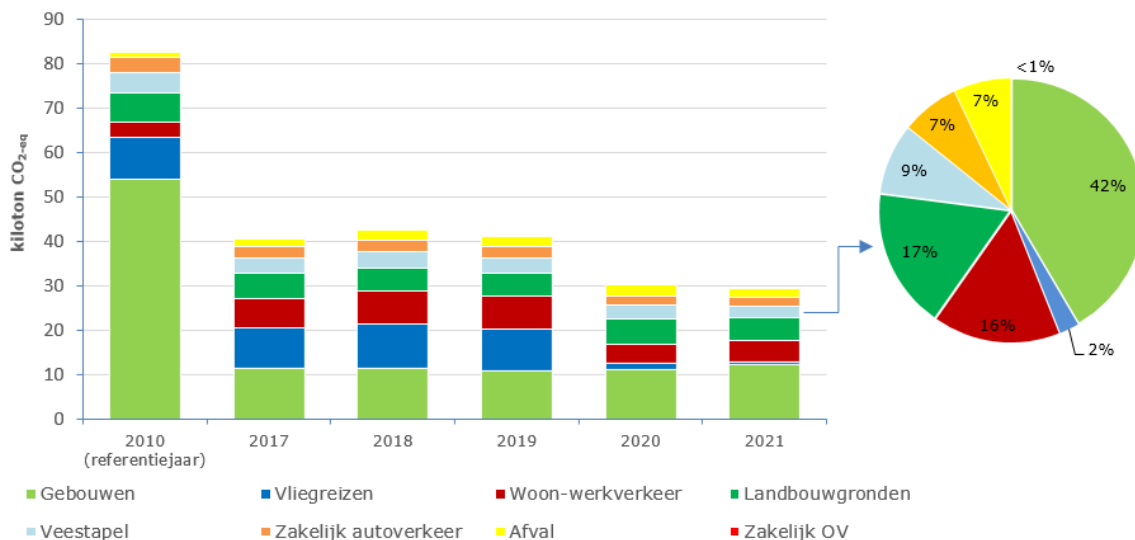
deelauto's voor dienstreizen en het uitwerken van plannen voor het realiseren van hubs voor deelfietsen op Wageningen Campus.

Ambitie uit de mobiliteitsvisie is het verminderen van de CO<sub>2</sub>-emissie van al het vervoer van WUR met jaarlijks minimaal 2%. Als gevolg van de coronapandemie waren deze emissies in 2021 aanzienlijk lager. In 2021 bedraagt de emissie van vervoer in 7,5 kton CO<sub>2</sub>-equivalenten (8,1 kton in 2020; 19,4 kton in 2019). Dit komt neer op een aandeel van 25% van de totaal berekende CO<sub>2</sub>-emissie. De CO<sub>2</sub>-uitstoot voor mobiliteit is 7% lager dan in 2020. Ten opzichte van de "pre-corona" periode is er een reductie van gemiddeld 61% te zien.

#### CO<sub>2</sub>-footprint

WUR berekent jaarlijks een [CO<sub>2</sub> 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 2.11 geeft een beeld van de uitkomsten van de CO<sub>2</sub> footprints in de afgelopen jaren.

In 2021 komt de totale CO<sub>2</sub>-footprint uit op 29,5 kiloton CO<sub>2</sub>. Daarmee verminderde de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 64% ten opzichte van het referentiejaar 2010. Ten opzichte van 2020 is de CO<sub>2</sub>-uitstoot gedaald (-3%; 0,9 kiloton CO<sub>2</sub>). Voor 2021 is in figuur 2.11 te zien in welke mate de bronnen van emissie hebben bijgedragen aan de emissie van CO<sub>2</sub>. 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 CO<sub>2</sub>-emissie van de vervoersbewegingen, die drastisch lager was dan in voorgaande jaren. WUR compenseert CO<sub>2</sub>-uitstoot door zelf wind- en zonne-energie op te wekken en door de WKO op Wageningen Campus. Uitgedrukt in CO<sub>2</sub> is hiermee de emissie van 34,5 kiloton CO<sub>2</sub> voorkomen.



**Figuur 2.11** De CO<sub>2</sub>-uitstoot in kiloton, 2017-2021 en referentiejaar 2010.

### 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](http://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. In 2021 is onder andere specifiek begonnen met het verkennen van de mogelijkheden voor het belonen van leveranciers die sociaal ondernemen volgens de Prestatieladder Sociaal Ondernemen en met het vormen van een visie over circulair inkopen, als onderdeel van de algemene organisatiedoelen op het gebied van circulaire bedrijfsvoering. In 2021 waren er geen klachten. Meer over de activiteiten en resultaten van het inkoopbeleid in relatie met duurzaamheid is te vinden in het [Duurzaamheidsverslag 2021](#).

## 2.9 Compliance

### 2.9.1 Governance

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

De raad van bestuur is belast met de verantwoordelijkheid voor het bestuur van de universiteit en de onderzoeksinstituten en legt verantwoording af aan de raad van toezicht. De raad van bestuur laat zich adviseren door de concernraad, het orgaan waarin de vijf kenniseenheden 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 WU en WR 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 transparant zijn over het bestuur van de organisatie, omgangsvormen en 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 WR relevante bepalingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code (NGCG) 2016. In de Code maakt WUR duidelijk hoe invulling wordt gegeven aan de opdracht en aan de ruimte die de wet biedt op het gebied van governance. Centraal in de Code staan negen principes, dit zijn de principes op basis waarvan de

---

bestuurders en toezichthouders van WUR invulling geven aan goed bestuur. In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de naleving van deze code. Wanneer op specifieke punten de code niet wordt nageleefd, leggen de bestuurders en toezichthouders uit waarom de keuze is gemaakt de code niet te volgen. In 2021 is op basis van principe 5.15 van de code een geschillenregeling tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht tot stand gebracht. In lijn met de Code resteert nog één deelbevinding. Principe 8.3 van de Code stelt dat de raad van bestuur richtlijnen opstelt voor het aangaan van en de omgang met contractuele samenwerkingsverbanden. Deze richtlijnen bevatten ten minste afspraken over de verantwoording van het college van bestuur over contractuele samenwerkingsverbanden aan de raad van toezicht. Deze richtlijnen zullen als gevolg van omstandigheden in 2022 worden opgesteld en zijn te bezien in samenhang met principe 8.4 van de Code, waartoe in 2020 door de raad van bestuur de Regeling voor de oprichting van WUR spin-off bedrijven is opgesteld.

In de [Bestuurs- en beheersreglementen van WU en van WR is de vertaling neergelegd van de wijze van bestuur, het beheer en de inrichting van WU en WR, gebaseerd op kaders zoals aangegeven in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek \(WHW\) en de statuten van WR.](#)

## 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](#). Zie ook paragraaf 2.7.9 (Integriteit).

In aanvulling op deze richtlijnen van WUR worden er peer reviews 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 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 belangenverstremgeling 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

### 2.9.3.1 Risicoprofiel en risk appetite

De coronacrisis waarmee WUR in 2020 en 2021 werd geconfronteerd heeft geleid tot een verhoging van het risicoprofiel van de organisatie. In de coronaparagraaf (3.2.1) dit jaarverslag wordt ingegaan op de consequenties die de crisis in 2021 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.

Op lokaal management niveau ervaart WU net als alle universiteiten de afgelopen jaren een voorzichtige houding met betrekking tot het aangaan van nieuwe langjarige financiële verplichtingen, tegenover de extra middelen die beschikbaar zijn gekomen. Deze voorzichtigheid heeft mede geleid tot hogere resultaten over de afgelopen jaren. De raad van bestuur is van mening dat een meer proactieve houding gewenst is en dat de daadwerkelijke uitvoering van de benodigde opschaling nodig is. Daartoe heeft de rvb 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 deze extra middelen pas 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 haar stabiliteit traditioneel grotendeels aan de LNV-financiering. Tot en met 2017 was er sprake van een afbouw van de beschikbare LNV-financiering. In 2018 is deze trend gekeerd en ook in de jaren daarna 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. Een deel van de extra omzet wordt gerealiseerd in samenwerkingsverbanden, waarin complexe vraagstukken inzake fiscaliteit, verantwoording en aanbesteding spelen. 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 van 35% 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 in- 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 onderzoeksomzet en zijn ondersteunend voor beslissingen over grote investeringen, zoals het derde onderwijsgebouw en de koers van het Strategisch Plan. De uitkomsten voor WU 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 2021 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 overtollige 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 2021 zijn veel inspanningen verricht om de interne beheersing van financiële processen en de interne controle te verbeteren. WUR heeft in 2020 BRIX geïmplementeerd en dit systeem in 2021 verder uitgebreid. 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 2021 zijn 28 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; de mogelijkheden van uitrol naar andere domeinen wordt onderzocht. In 2022 zal BRIX worden uitgebreid met emailfaciliteiten, waarmee snelle en eenduidige communicatie met betrokkenen mogelijk is.

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. In 2021 is gewerkt aan verbeteringen van interne doorbelastingen van faciliteiten en diensten, zodat deze kosten op een uniforme en controleerbare wijze in projectverantwoordingen kunnen worden verwerkt. Daarnaast zijn de werkafspraken met de accountant over projectverantwoordingen geactualiseerd.

*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.*

Informatiebeveiliging, en specifiek cybersecurity, stond ook dit jaar weer hoog op de agenda bij WUR. De jaarlijkse risico-evaluatie zowel in de sector via [SURE](#), nationaal bij monde van het [Nationaal Cyber Security Centrum](#) en via de interne risico evaluatie met kennisenheden gaf aan dat het dreigingsbeeld wederom op diverse aspecten verhoogd is. Het aantal incidenten via met name phishing aanvallen is toegenomen en het raffinement waarmee die worden uitgevoerd geeft aan dat cybercriminelen zich meer verdiepen in de organisaties die zij aanvallen. Met onderwijs op afstand en thuiswerken zijn instellingen steeds afhankelijker van een aantal grote cloud providers en neemt intern ook de sociale controle af. Om ook het risicomanagement op dit terrein verder te verbeteren is de informatiemanager toegevoegd aan het risicocomité.

In het herschreven informatiebeveiligingsbeleid is duidelijk gemaakt dat de verantwoordelijkheid voor informatie (of data) ligt bij de kennisenheden, afdelingen en medewerkers. Er is een steeds duidelijker scheiding tussen uitvoering, beleid/advies en toetsing gemaakt. Kern van het gevoerde beleid is dat verantwoordelijken op basis van een risico-inschatting beschermende maatregelen nemen, welke dan veelal in samenwerking met de IT-afdeling worden toegepast. Vanuit advies van het Risk Comité is een uitspraak over de risicobereidheid gedaan door de RvB. Deze komt vervolgens tot uitdrukking in het (verplichte) proces van dataclassificatie.

Het overleg van directeuren bedrijfsvoering van alle kennisenheden behandelt minstens één keer per kwartaal de diverse aspecten aan de hand van de kwartaalrapportage Informatiebeveiliging en de interne en externe audits op dit gebied. De in de sector gemaakte bestuurlijke afspraken over het ambitieniveau (volwassenheid) en periodieke toetsing door een externe auditor zijn geheel in lijn met het eerder binnen WUR vastgestelde streefniveau. De sectorale samenwerking tussen de universiteiten, veelal via SURF, heeft ons inziens een sterk positief effect op de weerbaarheid van WUR.

Naast eerder ingevoerde generieke maatregelen als WURPasscode (2 Factor Authentication) en het maken van offline back-ups, is WUR eind maart 2021 als eerste universitaire instelling aangesloten op het SURFsoc. Daarmee verbonden is er binnen de afdeling IT een nieuw team Security Services opgericht, dat naast operationele werkzaamheden ook dient als expertisecentrum voor andere product teams, zie ook de update van het IT-domein onder de paragraaf Bedrijfsvoering.

Naast bovenstaande is in samenwerking met Corporate Communication & Marketing en de Privacy Officers wederom veel werk verzet op de bewustwording van medewerkers en studenten. Via diverse kanalen zoals intranet, interviews, workshops en magazines is onder het al langer bestaande motto "WUR is serious about data" hier planmatig vorm aan gegeven. Via verschillende kanalen wordt de informatie over informatiebeveiliging onder de aandacht gebracht. Zo is de operationele informatie over informatiebeveiliging geactualiseerd en goed vindbaar gemaakt op intranet. Daarnaast zijn er

---

bijvoorbeeld communities georganiseerd en phishing tests gehouden om iedereen bij de les te houden. Er is een e-learning (in de vorm van een game) over Informatiebeveiliging & Privacy uitgerold die WUR-breed flink gepromoot is.

*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 Fiscaliteit- en rechtmatigheidsrisico's**

De fiscale wetgeving vraagt veel aandacht van de organisatie. Onderwerpen die in 2021 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. Momenteel worden besprekingen gevoerd met de Belastingdienst over de uitgangspunten die WUR dient te hanteren bij de bepaling van de terug te vorderen Btw. Naar verwachting kunnen onze slotaangiftes over de jaren 2016 tot en met 2020 in de eerste helft van 2022 worden afgewikkeld door de fiscus. WUR heeft in het verleden de administratie ingericht op basis van de verwachte afspraak en doet sinds 2016 aangifte op basis van deze systematiek. Uit de recente bespreking blijkt dat de Belastingdienst de door WUR geclaimde teruggave van de betaalde voorbelasting niet volledig accepteert. Het deel van de vordering waarover wel overeenstemming met de Belastingdienst is, is verwerkt in de jaarrekening 2021.

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 van de aanbestedingswetgeving en zijn de restrisico's beperkt.

Twee onderdelen van de TO2-subsidieregeling worden vanaf 2021 anders geïnterpreteerd door het ministerie van LNV dan in het verleden, waardoor de in het verleden gehanteerde uitgangspunten bij de subsidievaststelling als onrechtmatig zijn bestempeld. Het eerste punt betreft de verantwoording van partnergelden. LNV heeft het standpunt ingenomen dat de besteding en verantwoording van alle middelen, die onder de TO2-regeling worden verstrekt, onder de directe verantwoordelijkheid van WR valt en dat de middelen die in het verleden in zogenaamde partnercontracten waren gegund ook via de resultatenrekening en TO2-verantwoording van WR moeten lopen. Het buiten de resultatenrekening houden van deze middelen (circa € 7,5 mln. per jaar) is daarmee niet meer mogelijk. Hierdoor wordt de beheersing van de LNV-middelen complexer en risicovoller. WR bekijkt momenteel hoe het best met deze materie omgegaan kan worden. LNV heeft er mee ingestemd dat de partnergelden in 2021 nog op de oude wijze worden verantwoord. De impact van deze aanpassing op het resultaat is nihil, maar heeft wel effecten op de presentatie van baten en lasten en op de controle die op deze lasten moet worden uitgevoerd.

Daarnaast heeft LNV aangegeven dat het onderscheid tussen NAPRO (middelen die zijn bestemd voor nog af te ronden projecten) en overschot (middelen die niet zijn besteed en waarvoor geen directe

---

bestemming is) niet in overeenstemming is met de TO2-regeling. Dit kan er toe leiden dat WR de in de regeling opgenomen normen voor het overschot overschrijdt en het teveel ten laste van de gevormde balanspost zal moeten terugbetalen. WR heeft met het ministerie een termijn van twee jaar afgesproken om de gevolgen van deze aangepaste interpretatie op te lossen.

### **2.9.3.5 Risicocomité**

Het risicocomité heeft in 2021 twee keer vergaderd, waarin onder meer de risico's inzake buitenlandse samenwerkingen, het risico assessment van het Facilitair Bedrijf, de noodzaak van een cyber security verzekering en de nevenwerkzaamheden van hoogleraren aan de orde zijn geweest. In verband met de verhoogde risico's in het IT-domein is de informatiemanager toegevoegd aan het risicocomité. In 2021 zijn geen nieuwe meldingen van vermoedens van fraude ontvangen.

Het risicocomité heeft in 2021 de actualisatie van het risicomanagement verder opgepakt. In samenwerking met de decentrale onderdelen is het risico assessment van de belangrijkste (strategische) risico's gestart. Het risico assessment betreft het inventariseren, evalueren en beheersen van risico's. Hierbij wordt ook vastgesteld wie verantwoordelijk is voor de beheersing van een risico. In 2021 is gestart met de inventarisatie van de risico's. De decentrale organisatie heeft aangegeven dat een verdere verdieping van de bereikte resultaten nodig is. Hiervoor zullen in 2022 onder begeleiding van externe deskundigen een of meer sessies worden gehouden.

### **2.9.3.6 Doorkijk naar 2022**

Een aantal componenten in het risicoprofiel van WUR neemt in de komende jaren toe door onder meer de sterke groei van de organisatie. 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 stringenteren 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 er om 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 2022 zijn:

- verdieping van de risico-inventarisatie en de risk appetite voor de strategische risico's;
- verdere ontwikkeling van 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 en 2021 controls ingericht op de meest kwetsbare processen in het financiële domein en zal in 2022 werken aan verbreding naar andere processen. Ook zal WUR in 2022 onderzoeken hoe de informatie uit de controles ingezet kan worden voor verbetering van de processen (continuous improvement);
- versterken van de IT-beheersmaatregelen. Deze zijn enerzijds gericht om beter voorbereid te zijn op de toenemende dreigingen op het gebied van cybersecurity en anderzijds op de aanbevelingen van de accountant inzake de general IT-controls die de juistheid en kwaliteit van de informatiesystemen borgen;
- het 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;
- de veranderende internationale politieke verhoudingen vragen meer aandacht voor kennisveiligheid. In 2021 is kennisveiligheid opgenomen in het interne afwegingskader voor samenwerkingsverbanden. Dit kader is besproken met de algemeen directeuren die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van dit kader. In 2022 zullen de interne richtlijnen voor samenwerking met China worden verbreed naar andere risicolanden. Een bijzonder risico-aandachtsgebied zijn de beveiligingseisen met betrekking tot de WOT-onderdelen, die als vitale infrastructuur/processen in het kader van de nationale veiligheid kunnen worden aangewezen en op basis daarvan onder strengere regimens komen te vallen;
  - de naleving van de sancties die door de EU zijn afgekondigd naar aanleiding van de inval van Rusland in Oekraïne zal worden opgevolgd middels de reeds bestaande interne controlemaatregelen inzake naleving van sanctiewetgeving. WUR volgt het beleid van de Nederlandse overheid en de Europese Unie inzake samenwerking met kennisinstellingen in de betrokken landen. Binnen de Universiteiten van Nederland wordt dit vertaald naar besluiten waar WUR achter staat;
  - 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. Penvoerdersprojecten vragen bijzondere aandacht, 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 en wanneer er geen adequate vergoeding tegenover staat;
  - aandacht voor de cultuuraspecten, ethiek en kennisveiligheid 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 kritische geluiden en bereid is om onafhankelijke meningen in de besluitvorming te betrekken. Dit vraagt een stevige opstelling van onder andere de controller. De RvB is van mening dat het proces van checks & balances in het algemeen goed functioneert, maar vindt het toch belangrijk dat dit blijvende aandacht krijgt;
  - 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 2022 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 en de bezoldiging van de leden van de raad van toezicht is in overeenstemming met de normen van de Wet Normering Topinkomens (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 2.12, 2.13 en 2.14 opgenomen.

**Tabel 2.11** *Klassenindeling*

Klassenindeling 2021		Uitkomst WU	Complexiteitspunten
A.	Gemiddelde omzet 2016-2018 (* € 1.000)	361.044	10
B.	Gemiddeld aantal studenten 2016-2018	10.761	4
C.	Aantal onderwijssoorten of sectoren	3	5
<b>Totaal</b>			<b>19</b>

Het bezoldigingsmaximum voor 2021 bedraagt € 209.000

Voor WR is geen sectorale regeling van toepassing en bedraagt het bezoldigingsmaximum € 209.000.



**Tabel 2.12** *Bezoldiging bestuurders*

Overzicht 2021 (Bedragen * € 1,-)		Fresco	Mol	Buchwaldt
<b>A.</b>	<b>Bezoldiging</b>	209.000	209.000	209.000
	min fiscale bijtelling auto	-	-	-
<b>A1.</b>	<b>Bezoldiging minus bijtelling</b>	209.000	209.000	209.000
<b>B.</b>	<b>Vergoeding bij beëindiging contract</b>	-	-	-
<b>C.</b>	<b>Persoonsgebonden uitgaven</b>			
	Representatiekosten	2.400	2.400	2.400
	Reiskosten binnenland	8.129	11.248	19.032
	Reiskosten buitenland	216	1.502	0
	Overige kosten	0	500	0
<b>C1.</b>	<b>Totale persoonsgebonden uitgaven</b>	10.745	15.650	21.432
<b>D.</b>	<b>Totale lasten</b>	<b>219.745</b>	<b>224.650</b>	<b>230.432</b>

Verdeling over onderdelen <sup>1)</sup>		Fresco	Mol	Buchwaldt
<b>A.</b>	<b>Bezoldiging minus bijtelling</b>			
52,2%	WU	109.098	109.098	109.098
47,8%	WR	99.902	99.902	99.902
<b>B.</b>	<b>Vergoeding bij beëindiging contract</b>			
52,2%	WU			
47,8%	WR			
<b>C.</b>	<b>Persoonsgebonden uitgaven</b>			
	WU	9.437	13.339	20.220
	WR	1.308	2.311	1.212

<sup>1)</sup> De inzet van de RvB bedraagt voor WU en WR beiden 50%. In verband met in de Wet Normering Topinkomens vastgelegde maximumbedragen voor doorbelaste medewerkers worden niet alle kosten doorbelast aan WR.

De tabellen 2.13 en 2.14 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 en de toezichthouders. Dit overzicht wijkt af van de overzichten die wettelijk zijn voorgeschreven, omdat deze voorschriften vragen om informatie per entiteit. De wettelijk voorgeschreven overzichten zijn opgenomen in de jaarrekeningen van WU en WR. Deze sluiten aan bij de hieronder opgenomen geconsolideerde overzichten.

**Tabel 2.13** Bezoldiging topfunctionarissen (bedragen \* € 1,-)

De WNT is van toepassing op WU. Het voor WU toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000 (algemeen bezoldigingsmaximum).

	L.O. Fresco	A.P.J. Mol	L.A.C. Buchwaldt
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde dienstverband in 2021	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
Omvang dienstverband in fte	1	1	1
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.216,24	185.216,12	185.216,12
Beloningen betaalbaar op termijn	23.783,76	23.783,88	23.783,88
<i>Bezoldiging</i>	<i>209.000,00</i>	<i>209.000,00</i>	<i>209.000,00</i>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	209.000,00	209.000,00	209.000,00
-/- onverschuldigd betaald bedrag			
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>209.000,00</b>	<b>209.000,00</b>	<b>209.000,00</b>
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2020</b>			
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
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning	179.077,92	179.081,28	179.081,28
Voorzieningen beloning op termijn	21.922,08	21.918,72	21.918,72
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>201.000,00</b>	<b>201.000,00</b>	<b>201.000,00</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000,00	201.000,00	201.000,00

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

	J.R.V.A. Dijsselbloem <sup>1)</sup>	M.A. Verhoef	T. Klimp	E. Dijkgraaf <sup>2)</sup>	B. Jansen <sup>3)</sup>	P.M. Herder
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-3 t/m 31-12	1-3 t/m 31-12	1-1 t/m 19-1
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	17.745,00	11.829,96	23.097,36	9.811,45	9.858,45	575,49
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	31.350,00	20.900,00	20.900,00	17.521,64	17.521,64	1.087,95
Motivering overschrijding norm en andere toelichting	n.v.t.	n.v.t.	Eenmalige nabetaling 2020 <sup>4)</sup>	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Uitkering beëindiging dienstverband</b>						
Functiegegevens	n.v.t.	n.v.t.		n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-3 t/m 31-12	1-3 t/m 31-12	1-1 t/m 19-1
<b>Gegevens 2020</b>						
Gegevens 2020						
Duur dienstverband in 2020	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12			1-2 t/m 31-12
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	16.900,00	11.017,40	0,00			10.328,45
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150,00	20.100,00	20.100,00			18.447,54

<sup>1)</sup> Bezoldiging aan Dijsselbloem Consultancy.

<sup>2)</sup> Bezoldiging aan Dijkgraaf Strategisch Advies BV.

<sup>3)</sup> Bezoldiging aan Wellant BV.

<sup>4)</sup> Er is sprake van een optische overschrijding i.v.m. een nabetaling van de vergoeding over 2020 waarvan het recht is ontstaan in 2020 en die voor de toets aan het individueel bezoldigingsmaximum wordt toegerekend aan 2020.

---

## 2.9.5 Nevenfuncties toezichthouders en bestuurders

### 2.9.5.1 Relevante nevenfuncties per 31 december 2021 raad van toezicht

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

##### **Hoofdfunctie: voorzitter Onderzoeksraad voor Veiligheid**

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

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

- Voorzitter van Vereniging Natuurmonumenten
- Voorzitter Commissie Nationaal Groeifonds

#### **Prof. dr. E. Dijkgraaf (1970)**

##### **Hoofdfunctie: Professor Empirische Economie van de Publieke Sector, Erasmus Universiteit Rotterdam**

*Benoemd per 1 maart 2021, einde lopende termijn 1 maart 2025*

*Commissies: commissie onderwijs en onderzoek*

Relevante nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Bestuur Stewardship Ventures
- Lid Raad van Advies Stewardship Foundation
- Lid Bestuur Noaber Foundation
- Lid Bestuur Eleven Floowers Foundation
- Eigenaar Dijkgraaf Strategisch Advies B.V.
- Lid Raad van Advies Van Westreenen
- Lid Raad van Commissarissen Acture
- Lid Raad van Commissarissen SRK Groep
- Lid niet-uitvoerend bestuur De Vries en Verburg
- Voorzitter Raad van Toezicht Lelie Zorggroep

#### **Ing. B.C. Jansen (1959)**

##### **Hoofdfunctie<sup>10</sup>: -**

*Benoemd per 1 maart 2021, einde lopende termijn 1 maart 2025*

*Commissies: auditcommissie*

Relevante nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Commissarissen Koninklijke Zeelandia Groep B.V.
- Lid Raad van Toezicht Stichting Topconsortium Kennis- en Innovatie Biobased Economy (TKI-BBE)

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

##### **Hoofdfunctie<sup>11</sup>: CFO bij Vion Food Group**

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

*Commissies: auditcommissie (voorzitter), benoemingencommissie*

Relevante nevenfuncties: geen

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

##### **Hoofdfunctie: Raad van bestuur Level**

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

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

- Lid Raad van Toezicht Nederlands Jeugdinstituut
- Voorzitter Associatie voor Jeugd
- Lid auditcommittee ministerie van SZW
- Lid auditcommittee SVB
- Lid bestuur Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdhulp Nederland (SEJN)

Een [actueel overzicht van de nevenfuncties](#) van de leden van de raad van toezicht is te vinden op de website.

---

<sup>10</sup> De heer Jansen was t/m 30 september 2021 bestuursvoorzitter en CEO bij Avebe

<sup>11</sup> Mevrouw Klimp was t/m 31 oktober 2021 SVP Strategy bij Corbion N.V.

---

## 2.9.5.2 Relevante nevenfuncties per 31 december 2021 raad van bestuur

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

#### **Voorzitter**

*Benoemd per 1 juli 2014 tot 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)
- Lid adviesraad Artis
- UNL: 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.*

*Herbenoemd per 1 juni 2019; einde lopende termijn 1 juni 2023*

- Editor Book series New Horizons Environmental Politics (Edward Elgar).
- Member Editorial Board journal of:
  - 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
- Lid Raad van Toezicht Wetsus
- UNL:
  - lid Rectorencollege
  - lid stuurgroep Onderwijs en Onderzoek
- President Association of European Life Sciences Universities ICA
- Lid bestuur 4TU Federatie, lid van de commissie onderwijs, voorzitter van de commissie onderzoek
- Bestuurslid Euro League of the Life Sciences ELLS
- Lid Raad van Toezicht IHE Delft Institute for Water Education
- 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
- Voorzitter bestuur EWUU Alliantie (Eindhoven University of Technology, Wageningen University & Research, Utrecht University, University Medical Centre Utrecht)
- Voorzitter stuurgroep Versnellingsplan Onderwijsinnovatie met ICT

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

### Portefeuille Finance, Business & Services

Benoemd per 1 september 2017 tot 1 september 2021

Herbenoemd per 1 september 2021; einde lopende termijn 1 september 2025

- Lid ledenraad Coöperatie SURF
- Lid stuurgroep Bedrijfsvoering en Financiën UNL
- 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

## 2.10 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 2.15** Kengetallen WUR (bedragen in € 1 mln.)

	2019	2020	2021
Onderzoekomzet Wageningen Research (WR)			
Contractresearch	98,8	88,3	96,5
Topsectoren (incl. LNV-deel)	60,4	63,5	71,3
Matchingsmarkt en NWO	27,2	26,6	29,3
Programmaonderzoek LNV (excl. topsectoren, incl. BO, WOT) & NVWA	116,8	127,5	136,4
Omzet Wageningen University			
Omzet eerste en tweede geldstroom	298,8	314,8	341,9
Omzet derde geldstroom	64,1	59,3	68,0
Solvabiliteit als percentage totaal vermogen			
Wageningen Research	57,7%	60,6%	62,4%
Wageningen University	52,3%	53,1%	53,2%

#### 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 2021 gestegen van 93,2% naar 110,2%. De beleidsdekkingsgraad (het gemiddelde van de actuele dekkingsgraden over de twaalf laatste maanden) steeg in 2021 van 87,6% naar 102,8%. Het ABP kan de pensioenen weer indexering indien de beleidsdekkingsgraad hoger is dan 110%. Mogelijk wordt deze grens in 2022 aangepast tot 105%. Er bestaat geen verplichting om een tekort als gevolg van de beleidsdekkingsgraad van het ABP aan te vullen, daarom is er geen voorziening opgenomen.

### 2.10.1.2 Overheidssubsidies

WUR ontvangt financiële bijdragen van de overheid. De omvang van deze bijdragen in 2021 is weergegeven in tabel 2.16.

**Tabel 2.16** *Overzicht van de financiële bijdrage van de overheid aan WUR (\* € 1,0 mln.)*

Rechtspersoon	Onderdeel	Baten	Bijdrage overheid
Wageningen University	Rijksbijdrage	269,8	269,8
	Tweede en derde geldstroom, incl. doelsubsidies	104,5	38,6
	College- en cursusgelden	35,7	0,0
	Overige baten	21,4	1,3
Wageningen Research	Onderzoekprogramma's ministerie LNV en NVWA	181,6	80,1
	Contractresearch incl. NWO	151,9	15,6
	Overige baten	38,5	0,0
<b>Totaal</b>		<b>803,5</b>	<b>405,4</b>

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 2022 voor WR wordt verwezen naar het financieel verslag van stichting Wageningen Research.

**Tabel 2.17** Kengetallen WU, prognose 2022-2026 (excl. Expatcenter, prijspeil 2021)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rijksbijdrage (mln. €)	269,8	290,9	279,0	281,9	284,8	287,8
Collegegelden en tuition fees (mln. €)	35,7	31,7	41,5	41,7	41,8	41,9
Tweede en derde geldstroom (incl. doelsubsidies) (mln. €)	104,5	107,5	107,5	107,5	107,5	107,5
Huisvestingratio <sup>12</sup>	9,2	9,5	10,2	10,5	10,3	10,6
Investeringen	67,3	32,4	54,2	43,4	45,8	34,7
Gemiddeld personeelsbestand toegerekend (fte)	3.527	3.673	3.668	3.664	3.665	3.678
Ondersteunend (%)	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Overhead (%)	17,2	17,2	17,2	17,2	17,2	17,2
Primair (%)	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5
Aantal BSc- en MSc-ingeschrevenen	13.153	13.246	13.467	13.558	13.616	13.692
Aantal promoties	294	285	289	294	304	314
Nettoresultaat excl. verkoop activa (mln. €)	11,6	-4,0	-7,1	-6,0	-2,6	-3,6
Nettoresultaat incl. verkoop activa (mln. €)	11,6	-4,0	0,9	-3,7	-2,9	9,3
<b>VERMOGEN WU</b>						
Vermogen in vaste activa (mln. €)	319,9	317,8	345,7	360,3	372,0	366,0
Eigen vermogen (mln. €)	244,1	240,1	241,0	237,3	234,4	243,7
Totaal passiva (mln. €)	458,5	451,6	452,6	448,9	445,9	455,2
Solvabiliteitsratio 1 (%) <sup>13</sup>	53,2	53,0	53,1	52,7	52,4	53,4
Solvabiliteitsratio 2 (%) <sup>14</sup>	55,8	55,3	55,4	55,1	54,8	55,7
<b>LIQUIDITEIT WU</b>						
Liquide middelen (mln. €)	83,3	91,3	64,4	51,1	36,5	51,7
Current ratio	0,70	0,67	0,53	0,44	0,37	0,45

De current ratio van WU is lager dan de signaleringswaarde van OCW (< 0,75). De lage current ratio wordt veroorzaakt door hoge voorschotten van financiers. Het saldo liquide middelen is meer dan voldoende om aan de korte termijn verplichtingen te voldoen. Indien de bevoorschotting van WU onverhoopt mocht wegvallen, dan heeft WU voldoende mogelijkheden om financiering aan te trekken.

### 2.11.1 Uitgangspunten van het financiële beleid

WU start de planperiode met een begroot negatief exploitatieresultaat van € -4,0 mln. Dit tekort wordt voornamelijk veroorzaakt door reeds eerder geplande uitgaven uit in voorgaande jaren gestarte projecten, zowel qua inzet personeel als qua verdere opbouw faciliteiten. Deze projecten worden gefinancierd uit de Van Rijn middelen, sectorplan B&T, kwaliteitsafspraken (QA-middelen) en besteding vanuit de reeds opgebouwde reserves (gerealiseerde overdekking uit voorgaande jaren). WU zet deze vier categorieën middelen gericht in om de werkdruk te verminderen, de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de groei van het onderzoek enigszins in de pas te laten lopen met de groei van het onderwijs.

<sup>12</sup> Huisvestingsratio: (afschrijvingskosten gebouwen en terreinen + huisvestingskosten +/- verhuur gebouwen) / totale lasten

<sup>13</sup> Solvabiliteitsratio 1: eigen vermogen / totaal passiva

<sup>14</sup> Solvabiliteitsratio 2: (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal passiva



---

Het exploitatieresultaat is de gehele horizon van de planperiode negatief geprojecteerd. Dit acht WU verantwoord gelet de gerealiseerde overdekking van de afgelopen jaren en de daaruit resulterende gunstige vermogenspositie. De solvabiliteit zal in de gehele planperiode hoger blijven dan 50%.

De opbouw van het exploitatieresultaat in de projecties verandert wel door een aantal factoren:

- Reguliere studentengroei: dit is de ontwikkeling van directe baten en lasten zonder incidentele ontwikkelingen als gevolg van de verwachte studentengroei. Deze draagt binnen de horizon opklimmend jaarlijks ca € 0,6 – 1,4 mln. bij aan verbetering resultaat.
- Nieuwe programma's na 2022: na 2022 worden nog twee uitbreidingen geïnitieerd binnen het bijgestelde strategisch plan. Dit is de uitbreiding van samenwerkingsverband 4 TU (€ +1 mln.) en de 2e tranche PhD programma dat vanuit de reserves gefinancierd wordt (€+1,4 mln.). Daarnaast is er nog een oploop in de bestedingen Kwaliteitsafspraken, die wegvalt tegen de extra baten. Er wordt nog ca € 2-3 mln. jaarlijks extra uitgegeven binnen de horizon. Eventuele uitbreidingen in relatie tot het recente regeerakkoord (waaronder de sectorplannen Biologie en Aardwetenschappen) zijn nog niet toegevoegd aan de projecties.
- Uitloop oude programma's: dit is de afname van het bestaande onderzoek programma, waaronder geleidelijke afbouw van veel voorlopinvesteringen uit eigen middelen. Hierin is ook inbegrepen de terugloop van de onderuitputting. Deze laatste loopt terug doordat programma's op stoom zijn gekomen en dan geen positief resultaat meer geven door vertraagde opstart. Er wordt nog tot ca € +7 mln. per jaar vrijgespeeld door afloop programmering binnen de horizon.
- De investering in vastgoed (Strategisch Huisvestingsplan en enkele extra grote faciliteiten) leiden tot extra exploitatiekosten. Deze drukken het resultaat na 2022 uiteindelijk nog jaarlijks, oplopend tot ca € -6 mln. op einde horizon.
- Het restant is het saldo van incidentele baten en lasten, met name als gevolg van de verwaarding van overtollige vaste activa.

De organisatie is in 2021 fors gegroeid door een toename van de gemiddelde personele bezetting met 272 fte tot 3527 fte. Toch is de organisatie in 2021 nog niet in staat geweest om voldoende extra personeel aan te trekken om de plannen voor 2021 en 2022 volledig te realiseren, onder meer als gevolg van de gespannen arbeidsmarkt. Het opschalen vraagt onder de huidige economische omstandigheden relatief veel tijd. WU verwacht in 2022 dan ook wederom een forse groei van de gemiddelde personele bezetting met 146 fte tot 3.673 fte. In de jaren daarna wordt geen grote groei van het personeelsbestand meer verwacht, tenzij nog een extra middelen toekenning in het kader van het nieuwe regeerakkoord zal plaatsvinden. Op basis van de huidige projecties stijgen de personele kosten in 2022 met circa € 12 mln., waarna een stabilisatie optreedt.

Om de groeiende organisatie te huisvesten, de onderzoeksinfrastructuur uit te breiden en tegelijkertijd te verduurzamen is en wordt een aantal extra investeringen gedaan. De bouw van het Dialogue Center Omnia is onderhanden (resterende investering 2022: € 3,1 mln.) en er worden investeringen uitgevoerd in het kassencomplex van Unifarm (resterende investering 2022-2026: € 20 mln.). Daarnaast zal WU investeren in het strategisch huisvestingsplan (SHP) waarmee de ruimtebehoefte voor labfaciliteiten en werkplekken ook op lange termijn wordt ingevuld. Hiermee wil WU een goede en moderne werkomgeving bieden aan medewerkers en studenten die ook inspeelt op het toekomstbeeld van 'hybride werken', deels thuis en deels op de campus. Op deze manier wordt wel extra geïnvesteerd in reguliere groei werkplekken, maar niet in de mate als waarmee de groei in medewerkers plaats vindt en heeft plaatsgevonden. WU verwacht in de periode 2022-2026 € 46 mln. te investeren in het kader van het SHP. De investeringen in apparatuur, inventaris en groot onderhoud aan gebouwen bedragen gemiddeld € 29 mln. per jaar.

In 2020 en 2021 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 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 verwaardingens met boekwinsten verwacht, waaronder de laatste fase van Kortenoord en de Dreijen. Deze boekwinsten worden mede aangewend voor de financiering van het nieuwe vastgoed van WU.

#### BALANS WU, PROGNOSE 2022-2026 (mln. €)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Immateriële vaste activa	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9
Materiële vaste activa	313,4	311,3	339,2	353,8	365,5	359,5
Financiële vaste activa	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>319,9</b>	<b>317,8</b>	<b>345,7</b>	<b>360,3</b>	<b>372,0</b>	<b>366,0</b>
Vorraden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorderingen	55,3	42,5	42,5	37,5	37,5	37,5
Kortlopende effecten	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Liquide middelen	83,3	91,3	64,4	51,1	36,5	51,7
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>138,6</b>	<b>133,8</b>	<b>106,9</b>	<b>88,6</b>	<b>74,0</b>	<b>89,2</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>458,5</b>	<b>451,6</b>	<b>452,6</b>	<b>448,9</b>	<b>446,0</b>	<b>455,2</b>
Algemene reserve	226,4	223,4	225,4	222,8	219,9	229,2
Bestemmingsreserve	14,3	13,3	12,2	11,1	11,1	11,1
Overige reserve	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>244,1</b>	<b>240,1</b>	<b>241,0</b>	<b>237,3</b>	<b>234,4</b>	<b>243,7</b>
Voorzieningen	11,9	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8
Langlopende schulden	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Kortlopende schulden	198,4	197,6	197,7	197,7	197,7	197,6
<b>Totaal Passiva</b>	<b>458,5</b>	<b>451,6</b>	<b>452,6</b>	<b>448,9</b>	<b>446,0</b>	<b>455,2</b>

#### WINST- EN VERLIESREKENING WU, PROGNOSE 2022-2026 (mln. €)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdrage	269,8	290,9	279,0	281,9	284,8	287,8
Collegegelden	35,7	31,7	41,5	41,7	41,8	41,9
Tweede geldstroom en doelsubsidies	36,4	38,3	38,3	38,3	38,3	38,3
Cofinanciering en subsidiemarkt	20,2	24,1	24,1	24,1	24,1	24,1
Contractresearch	47,9	45,1	45,1	45,1	45,1	45,1
Nevenactiviteiten en overige baten	21,4	21,9	21,8	21,8	21,9	21,8
<b>Totaal baten</b>	<b>431,4</b>	<b>452,0</b>	<b>449,8</b>	<b>452,9</b>	<b>456,0</b>	<b>459,0</b>
<b>LASTEN</b>						
Personele kosten	301,5	312,3	311,4	312,5	314,0	316,5
Afschrijvingen	28,7	33,1	35,4	37,0	34,7	35,4
Huisvestingskosten	28,6	31,9	32,7	32,9	34,3	35,2
Algemene kosten	21,3	38,3	38,6	38,6	38,6	38,6
Specifieke kosten	39,8	40,3	38,7	37,8	37,0	36,9
<b>Totaal lasten</b>	<b>419,9</b>	<b>455,9</b>	<b>456,8</b>	<b>458,8</b>	<b>458,6</b>	<b>462,6</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>11,5</b>	<b>-3,9</b>	<b>-7,0</b>	<b>-5,9</b>	<b>-2,6</b>	<b>-3,6</b>
Financiële baten en lasten	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belastingen</b>	<b>11,4</b>	<b>-4,0</b>	<b>-7,1</b>	<b>-6,0</b>	<b>-2,6</b>	<b>-3,6</b>
Resultaat deelnemingen en verwaardingens <sup>15</sup>	0,1	0,0	8,0	2,3	-0,3	12,9
<b>Netto resultaat</b>	<b>11,5</b>	<b>-4,0</b>	<b>0,9</b>	<b>-3,7</b>	<b>-2,9</b>	<b>9,3</b>

<sup>15</sup> De boekwinst op verkochte activa wordt in de meerjarenplanning verwerkt in deze regel. In de jaarrekening is deze bate verwerkt onder de overige baten.

---

De meerjarenplanning opgenomen exploitatierekeningen zijn ontleend aan de begroting 2022 die in december 2021 is vastgesteld. In meerjarenplanning zijn de verwachte ontwikkelingen die bij de uitgangspunten zijn benoemd verwerkt. Het werkelijk resultaat 2021 wijkt af van de prognose 2021 waarop de begroting 2022 en de meerjarenplanning 2023-2026 zijn gebaseerd. Dat heeft gevolgen voor de beginstand van eigen vermogen en liquide middelen. Deze gevolgen zijn verwerkt in de cijfers van 2022 en later.

### 2.11.2 Interne risicobeheersing

De aanwezigheid en werking van het intern risicobeheersings- en controlesysteem is beschreven in paragraaf 2.9.3.

### 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, geopolitieke ontwikkelingen en transities (exogene factor).**

Het is onzeker wat de langere termijn risico's van corona voor WU zullen zijn, maar de effecten lijken veel kleiner dan aanvankelijk gedacht. Door de vertraging in onderzoek zullen mogelijk sommige PhD contracten langer dienen door te lopen. Dit additionele risico wordt gemitigeerd door extra middelen NWO (2021) en Rijksbijdrage (2021/2022) en door bijstuurmogelijkheden onderzoek. Er wordt niet verwacht dat de overheid innovatie zal afremmen door corona. Sterker, WU neemt een aantrekkelijke positie in op het vlak van de toekomstige maatschappelijke transities (duurzaamheid, klimaat/energie, gezondheid, leefomgeving). Ook de actuele geopolitieke conflicten drukken een stempel op het risicoprofiel van de organisatie. Vooral indirect. De directe (financiële) belangen met de desbetreffende landen (Rusland/Oekraïne) zijn te overzien. De indirecte belangen zijn groter. De indirecte gevolgen omvatten onder meer verder verstoorde productieketens (bijv. helium als bijproduct van gaswinning), significant hogere energie- en materiaalprijzen, een sluimerende loon-prijs spiraal en onzekere tijden in voor WUR relevante sectoren zoals de tuinbouw. De voelbare afhankelijkheid van de gaswinning maakt wel dat de maatschappij nog meer zal inzetten op verduurzaming waar WU een sterke positie in de markt inneemt als het gaat om innovatie. Als organisatie zelf is recent met de aanleg van de Warmte-Koude Opslag (WKO) gelukkig op tijd ingezet op een aanstaand aardgasloos tijdperk.

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

De afgelopen jaren is de studenteninstroom bij de bachelor relatief afgenomen. Verdere groei van de instroom wordt op basis van belangstelling van potentiële studenten in de eerste jaren ook niet verwacht. Als gevolg van de gestegen instroom in vorige jaren zal de totale studentenpopulatie nog een aantal jaren doorgroeien vooral in de master fase, zij het licht. In de planning is een verbetering van het resultaat als gevolg van deze beperkte groei met opklimmend jaarlijks circa € 0,6 – 1,4 mln. voorzien. De reeds eerder gerealiseerde groei in studenten heeft zich inmiddels vertaald in stijgingen van de investeringen in onderwijsruimten en van het aantal docenten. In 2021 is het derde onderwijsgebouw Aurora in gebruik genomen. Dit onderwijsgebouw zal de momenteel verwachte studentengroei tot circa 13.700 studenten in 2026 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 2021 € 17,1 mln. Dit is gelijk aan circa 4% van de totale baten en circa 20% van de omvang van de beschikbare liquide middelen ultimo 2021. Bij een onverhoopte sterke krimp van deze categorie studenten (bijvoorbeeld in het kader van het nieuwe regeerakkoord) kunnen een paar financieel krappere jaren volgen totdat de kosten zijn aangepast op de nieuwe situatie.

---

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

- Kwaliteitsafspraken (QA): de olop is mede afhankelijk van het relatieve marktaandeel van WU. Verder zullen na afloop van het huidige QA programma in 2024 deze inkomsten regulier indalen in de 1e geldstroom, een en ander afhankelijk van de uitkomsten van het toets-oordeel NVAO (=uiteindelijke verantwoording). Los van het risico van een negatief oordeel door NVAO dat als beperkt wordt gezien, is er een potentieel risico dat de politiek met het afschaffen van het leenstelsel ook de QA middelen toekomstig naar beneden bijstelt na afloop van het formele QA programma. Dit om evenwicht te brengen in de overheidsfinanciën. Dit risico wordt momenteel ook als relatief klein gezien. De meeste uitgaven in het kader van QA hebben een structureel karakter gekregen en zullen vermoedelijk ergens onderdeel gaan worden van de reguliere rijksbijdrage. Verder heeft de regering in haar laatste regeerakkoord er voor gekozen om in onderwijs te blijven investeren.
- Relatieve marktaandeel WU: WU is uitgegaan van 'constante prijzen' voor de variabele bekostiging. Dat wil zeggen dat de overheid het macro-kader aanpast aan de totale populatie studenten. Overigens is het vaste deel van de bekostiging als gevolg van 'van Rijn' opgetrokken ten nadele van het aandeel variabele bekostiging. Dit werkt enigszins dempend op het risico van meer of minder studenten.
- Doorzetten van sectorplan B&T: WU is er vanuit gegaan dat deze middelen na beëindiging programma in 2025 indalen in de 1<sup>e</sup> geldstroom.
- Nieuwe initiatieven: er zijn gerelateerd aan het nieuwe regeerakkoord ontwikkelingen voor nieuwe sectorplannen Biologie, Aard- en milieuwetenschappen, Sociale en Geesteswetenschappen en Ontwerpde Ingenieurswetenschappen, waarin WU een significant aandeel heeft. Daarnaast is er sprake van toekenning van Rolling Grants voor de universiteiten en mogelijk extra financiering van de kennis en R&D&I pijlers van het Groeifonds, waar WU (en WR) mogelijk ook aan kan deelnemen. Overigens is het mogelijk dat de sectorplannen in de definitieve toewijzing ook forse eigen bijdragen verlangen, die niet volledig gefinancierd worden. Deze drie categorieën extra middelen zijn niet meegenomen in de projectie in verband met te grote onzekerheid. Los van wat het regeerakkoord aan extra initiatieven voor WU oplevert, spelen er ook tal van nieuwe, potentiële samenwerkingsverbanden. Deze laatste vragen meestal ook om inbreng eigen middelen.
- Herverdelingskwesaties Rijksbijdrage: er speelt een kwestie met herverdeling van middelen over universiteiten (herverdeling compensatie 1<sup>e</sup> jaars collegegelden). WU zal mogelijk over de periode 2018-2022 eenmalig in 2022 ca.€ 3-4 mln. aan Rijksbijdrage in dienen te leveren. Hiermee is nog geen rekening gehouden in de projectie. De waarschijnlijkheid hiervan is groot.
- In het bekostigingsmodel van OCW zijn de zgn. 2%-profielingsmiddelen opgenomen. Deze middelen zijn in principe tijdelijk toegevoegd aan de lumpsum van de universiteiten en kunnen mogelijk vanaf 2023 ingezet gaan worden voor nieuwe sectorplannen. Dit zou betekenen dat de middelen van 'vrij inzetbaar' naar 'specifiek' gaan verschuiven. Naast dat de omvang van dit specifieke deel nog ongewis is, geeft een dergelijke verschuiving extra druk op de interne allocaties. Bij WU is hiermee een bedrag van ca. € 1,8 mln. gemeoid.
- Risico van dalende studentenaantallen: De huidige groei komt voornamelijk nog uit de groei in MSc. De instroom in de BSc loopt terug en kan een voorbode zijn voor krimp, mocht verdere werving tegenvallen. De ontwikkeling van het aantal niet-EER studenten is relatief stabiel, maar door de hoogte van het instellingscollegegeld (ca €19k) heeft een daling van het aantal studenten wel direct impact op de ontwikkeling van de baten.

### **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 drie significante verwaarding gepland, die zijn opgenomen in 2023, 2024 en 2026. Zowel in tempo van realisatie als in omvang van de verwaarding zijn er nog onzekerheden. Vinden de geplande verwaarding in de geplande jaren niet plaats, dan zal het cumulatieve resultaat over deze twee jaren € 23,1 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 bijgestuurd.

---

**Onderuitputting middelen (endogene factor).**

De kans bestaat dat WU ook in 2022 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 wel al ondervangen door een post 'onderuitputting' mee te nemen in de exploitatiebegroting. Daarmee zal het realiteitsgehalte van de projecties verbeteren, maar het risicoprofiel ook enigszins stijgen. Het risico van onderbesteding op het plan voor 2022 (opgesteld in het najaar 2021) wordt wel kleiner ingeschat dan voorgaande jaren. De post onderuitputting is daarop aangepast.

## 2.12 Verslagleggingscriteria en 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 figuur 2.1 van paragraaf 2.3.3.

Het verslag beslaat het boekjaar 2021. Omdat het merendeel van de activiteiten van WU en WR plaatsvindt in Nederland, concentreert de duurzaamheidsverslaglegging zich op de activiteiten in Nederland.

---

## 3 Specifieke verantwoordingen OCW

### 3.1 Kwaliteitsafspraken 2021

#### 3.1.1 Proces

De kwaliteitsafspraken 2019-2024 zijn in 2019 vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de medezeggenschap 'de gezamenlijke vergadering' en de raad van toezicht. Sinds drie jaar voeren we het programma kwaliteitsafspraken uit om de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren. De resultaten van dit werk zijn per periode uiteengezet in een dashboard. Met behulp van deze dashboards werd de uitvoering door de stuurgroep gestuurd, gecontroleerd en gerapporteerd. Daarnaast hebben de raad van bestuur, de gezamenlijke vergadering en de raad van toezicht de voortgang geëvalueerd en besproken. De laatste versie van het dashboard is ook voor het publiek beschikbaar gesteld op de [website van Wageningen University](#).

Over het algemeen verloopt de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op schema. Ondanks de coronacrisis is het gelukt om alle projectdoelstellingen te behalen. Alle projecten zijn nog altijd zeer relevant, ook in de veranderde situatie als gevolg van de coronacrisis. Daarom waren er in 2021 geen wijzigingen nodig. De marginale wijzigingen in 2019 en 2020, vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de gezamenlijke vergadering en de raad van toezicht, zijn gerealiseerd en geïntegreerd in dit rapport over Kwaliteitsafspraken.

De financiering die we ontvangen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is in 2021 volledig besteed volgens de vastgestelde kwaliteitsafspraken 2019-2024. Met de overbesteding in 2021 wordt een deel van de onderbesteding van extra eigen middelen in de jaren 2019 en 2020 gecompenseerd. Uit de financiële tabel in hoofdstuk 1.3. blijkt dat WUR de totale van OCW ontvangen financiering in de periode 2019-2021 volledig heeft besteed.

#### 3.1.2 Voortgang

WU heeft geïnvesteerd in vijf van de zes kwaliteitsthema's. Voor elk thema zijn er verschillende projecten met concrete doelstellingen en budgetten vastgesteld. We geven voor elk project een overzicht van de vorderingen met toelichting en enkele beschouwingen. Volgens ons plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 investeren we niet in het thema 'studiesucces van studenten'. Vanwege de hoge slagingspercentages bij onze studies zijn extra investeringen minder dringend.

WU evalueert ook hoe goed de maatregelen werken. Deze impactanalyse wordt gebruikt voor interne besprekingen en kan, indien nodig, reden zijn voor wijzigingen in projecten om de impact te vergroten. De positieve impactanalyse van februari 2021 is geen aanleiding geweest voor aanpassingen van de plannen voor 2021 of voor de periode 2022-2024.

### 3.1.2.1 Kleinschalig onderwijs

Project	Jaardoelstelling 2019-2021	Doelstelling gehaald?
<b>Scriptiebegeleiding</b>	<b>Alle leerstoelgroepen</b> zullen intensieve scriptiebegeleiding blijven aanbieden, ondanks het groeiende aantal studenten.	Op basis van de positieve resultaten van tien willekeurige interviews per jaar met leerstoelhouders concluderen we dat <b>alle leerstoelgroepen</b> intensieve begeleiding hebben behouden of ingevoerd.
<b>Maatregelen Kenniseenheden</b>	In totaal zullen de kenniseenheden <b>7,3 extra fte</b> aanstellen voor intensief kleinschalig onderwijs.	In totaal hebben de kenniseenheden <b>7,3 extra fte</b> aangesteld voor intensief kleinschalig onderwijs.
<b>Extra onderwijzend personeel voor leerstoelgroepen</b>	Er zal <b>11,1 fte</b> extra personeel worden aangesteld bij 37 leerstoelgroepen.	Er is <b>11,1 fte</b> extra personeel aangesteld bij 37 leerstoelgroepen.

Binnen de leerstoelgroepen en de kenniseenheden is er sprake van een duidelijke verlichting van de taken van de docenten, die nu meer tijd hebben voor het onderwijs en hun studenten. Met de extra tijd hebben ze het kleinschalige onderwijs in onze bachelor- en masteropleidingen versterkt en uitgebreid.

Binnen de leerstoelgroepen is extra personeel aangenomen voor intensievere scriptiebegeleiding. Dit is deels gefinancierd door extra middelen uit de kwaliteitsafspraken voor de scriptiebegeleiding. Het extra personeel ondersteunt de scriptiebegeleiders, zodat die hun studenten intensiever kunnen begeleiden. Een bijkomend effect is dat er door veel leerstoelgroepen is geïnvesteerd in de verbetering van de scriptie, met betrekking tot de coördinatie, de procedure en het proces. Bij veel leerstoelgroepen zijn er 'thesis rings' of andere vormen van extra ondersteuning door docenten opgezet voor groepen scriptiestudenten over uiteenlopende onderwerpen zoals schrijven, motivatie, planning van het afstudeervak, voortgang en het stimuleren van studenten om elkaar te helpen. Bij andere leerstoelgroepen worden de studenten intensiever begeleid bij laboratoriumwerk dat onderdeel is van hun afstudeeronderzoek. De studenten hadden ook behoefte aan meer steun en begeleiding bij het omgaan met de coronamaatregelen. In het algemeen ervaren veel leerstoelhouders dat studenten tevredener zijn over hun scriptiebegeleiding. Deze conclusie wordt ondersteund door studententevredenheidsonderzoek over de scriptiebegeleiding. Uit de enquête blijkt een verdere toename van de tevredenheid van de studenten over de kwaliteit van de scriptiebegeleiding en een blijvend hoge tevredenheidsscore over de beschikbaarheid van scriptiebegeleiders. De algemene studententevredenheid over scriptiebegeleiding steeg van 3,9 in 2018 naar 4,3 in 2021 (op een 5-puntschaal).

Het extra personeel (7,3 fte) dat bij de kenniseenheden is aangesteld, faciliteert en ondersteunt kleinschalig onderwijs conform de gedetailleerde plannen van de kenniseenheden. Het extra personeel ontlast het onderwijzend personeel structureel door te helpen bij het ontwerpen, organiseren en aanbieden van intensieve (online/blended) vakken. De ondersteuning van het extra personeel is afgestemd op de behoeften van de leerstoelgroepen en de docenten, en wordt ten minste eenmaal per jaar met het onderwijzend personeel geëvalueerd.

In 2020 is het doel voor het extra onderwijzend personeel voor de leerstoelgroepen verhoogd tot 11,1 fte. Begin 2021 is deze aangepaste doelstelling gerealiseerd. De 37 leerstoelgroepen hebben verslag uitgebracht over het gerealiseerde kleinschalige onderwijs. Met het extra personeel konden de leerstoelgroepen het begeleide groepswork en de individuele opdrachten uitbreiden of de groepsgrootte bij groepswork, laboratoriumwerk of excursies verkleinen, zodat de docent de studenten intensiever kon begeleiden. Sommige leerstoelgroepen hebben vakken opnieuw ontworpen om de vakken intensiever te maken.

### 3.1.2.2 Meer en betere studiebegeleiding

Project	Jaardoelstelling 2019-2021	Doelstelling gehaald?
<b>Campagne omgaan met stress</b>	Een <b>mentale gezondheidsweek en ten minste vier andere activiteiten organiseren</b> . Structurele aanwezigheid van een extra studentepsycholoog (0,4 fte) die de evenementen organiseert.	<b>Alle activiteiten zijn georganiseerd</b> , waaronder de "Surf-Your-Stress"-week. Sinds 2018 is er een coördinator aangesteld voor 0,4 fte om de activiteiten te organiseren.
<b>Meer studieadviseurs</b> <b>Meer studentepsychologen</b>	<b>4,7 fte extra</b> studieadviseurs. <b>2,4 fte extra</b> studentepsychologen.	<b>5,6 fte extra</b> studieadviseurs aangesteld. <b>2,0 fte extra</b> studentepsychologen aangesteld (waarvan 0,4 fte flexibele capaciteit) en <b>0,4 fte</b> ondersteuning ter verlichting van psychologen zodat ze meer tijd hebben voor studenten.
<b>Studenteninitiatieven voor studenten</b>	<b>Vier studenteninitiatieven</b> gefinancierd.	Er zijn <b>tien studenteninitiatieven</b> gefinancierd. In totaal werden er dertien goedgekeurd, waarvan er twee werden geannuleerd wegens coronamaatregelen en één vanwege andere redenen
<b>Virtuele trainingscentrum</b>	Er is een coördinator aangenomen. <b>Verdere verbetering en onder de aandacht brengen van de website.</b>	Er is een coördinator aangesteld. De website <b>'Student Training &amp; Support'</b> is gepromoot en geactualiseerd.
<b>Scholing voor personeel</b>	Minstens <b>twee trainingen</b> per jaar om problemen van studenten te herkennen en hen te begeleiden.	Er zijn <b>negen sessies</b> aangeboden door studentepsychologen.

Vanaf 2019 kunnen studenten deelnemen aan de evenementen en activiteiten die worden aangeboden in het kader van de stresspreventiecampagne, waaronder de 'Surf-your-Stress'-week. Studenten worden betrokken bij de organisatie en ontwikkeling van de activiteiten, om te borgen dat de activiteiten aansluiten bij de behoeften van studenten. Door de coronamaatregelen moesten verschillende evenementen worden verplaatst of geannuleerd, en bij sommige activiteiten waren maximaal 75 deelnemers toegestaan. Desondanks is het doel bereikt. De activiteiten en de Surf-your-Stress-week werden goed bezocht. Door de toegenomen stress onder studenten zijn de activiteiten ter voorkoming van stress nog relevanter geworden. Uit de evaluatie-enquêtes blijkt dat de studenten de activiteiten zeer op prijs stellen.

In 2021 zijn er meer extra studieadviseurs aangenomen om studenten te ondersteunen. De extra studieadviseurs worden gefinancierd met het beschikbare budget als gevolg van de onderbesteding in de twee voorgaande jaren. Binnen alle opleidingen, en dus bij alle studenten, is er baat bij de extra studieadviseurs. Deze extra hulp was hard nodig, want de studenten werden geconfronteerd met de gevolgen van de coronamaatregelen voor hun onderwijs, studieplanning en loopbaanvoorbereiding.

Studenten met problemen kunnen ook de hulp inroepen van een uitgebreide groep studentepsychologen. Het aantal studenten dat steun aanvroeg is gestegen met 20-30 procent. Deze toename is gerelateerd aan de coronacrisis. Met de flexibele inzet van 0,4 fte zijn we in staat om pieken in de vraag van studenten op te vangen. Als de wachtlijsten toenemen, kan met het extra personeel de wachttijd weer worden verkort. De studentepsychologen passen hun diensten en steun aan studenten aan op basis van de gesignaleerde behoeften. In september 2021 zijn ze begonnen met korte inloopsprekken. De psychologen boden ook negentien groepstrainingen aan over specifieke problemen waarmee studenten worden geconfronteerd. Deze cursussen helpen ook om belangrijke welzijnsproblemen te voorkomen.

Studenten hebben tien projecten gerealiseerd om andere studenten te helpen hun mentale welzijn te vergroten. Vijf studenten en een personeelslid vormen de beoordelingscommissie die de projectvoorstellen goedkeurt. Er werd een breed scala aan activiteiten georganiseerd die online of indien mogelijk op locatie plaatsvonden. Wanneer activiteiten online moesten worden georganiseerd als gevolg van de coronamaatregelen, werden er minder of zelfs geen kosten gemaakt. Er hebben meer studenten aan de projecten deelgenomen. Uit de evaluatieverslagen blijkt dat alle deelnemers



tevreden waren. We zien een trend van onderbesteding. Daarom zal de aanpak van het project voor 2022-2024 worden gewijzigd om te zorgen dat er meer studentenprojecten worden opgestart en gerealiseerd.

Student Training & Support platform is extra onder de aandacht van studenten gebracht, wat resulteerde in een toename van het aantal gebruikers met 23 procent en 17 procent extra unieke paginaweergaven. De website en de trainingen worden voortdurend verbeterd op basis van evaluaties van de adviescommissie met studenten- en personeelsvertegenwoordigers.

In 2021 boden de studentepsychologen negen sessies aan voor docenten over studentenproblemen. In deze sessies werd een presentatie gegeven over hoe docenten studentenproblemen kunnen signaleren, wat docenten zelf kunnen doen en bij wie ze voor hulp terecht kunnen. Na de presentatie werden de vragen en casussen van de docenten besproken. In totaal namen 416 docenten deel aan de sessies en ze hebben de sessies positief beoordeeld in de enquête. De vragen en feedback van de docenten worden gebruikt om de sessies verder te ontwikkelen en te verbeteren. Bovendien krijgen de instructeurs van alle didactische trainingen voor docenten informatie en advies over hoe ze aandacht kunnen besteden aan studentenproblemen en verschillen tussen studenten.

### 3.1.2.3 Onderwijsdiversificatie

Project	Jaardoelstelling 2019-2021	Doelstelling gehaald?
<b>Student challenge</b>	WU organiseert minstens <b>één student challenge</b> per jaar	<b>Twee student challenges</b> gelanceerd.
<b>Vaardigheidsontwikkeling</b>	<b>Nieuwe vaardigheden geïmplementeerd</b> in opleidingen, ondersteund door onderwijsontwerpers. <b>Zes trainingscursussen</b> voor student-assistenten. <b>Digitale leeromgeving</b> over vaardigheden uitbreiden.	Binnen alle programma's is <b>begonnen met de implementatie van de vaardigheden via leerlijnen</b> . Sinds november 2020 is er een coördinator in dienst om dit project uit te voeren.  <b>Elf trainingscursussen</b> georganiseerd voor student-assistenten.  Het gebruik van de <b>digitale leeromgeving</b> en digitale instrumenten voor vaardigheidsonderwijs is uitgebreid.
<b>Uitbreiden extracurriculaire activiteiten</b>	Het Career Service Centre biedt meer activiteiten en heeft <b>1,0 fte aangesteld voor loopbaancoaching</b> . Op maat gemaakt <b>'Bildung'-programma</b> voor meerdere opleidingen. <b>Meer extracurriculaire workshops/trainingen</b> voor alle studenten: ten <b>minste vijf extra</b> .	<b>Meer activiteiten</b> door Career Service Centre en <b>1,0 fte loopbaancoach is aangenomen</b> . <b>'Bildung'-pilots</b> uitgevoerd in <b>zes opleidingen</b> . <b>Vijf nieuwe trainingen</b> beschikbaar voor studenten via het virtuele Student Training & Support Centre.

De twee 'student challenges' werden positief geëvalueerd door zowel de studenten als de betrokken stakeholders. Studenten gaven aan dat ze door de challenges de kans kregen om te netwerken en samen met leiders uit de sector aan oplossingen te werken. Externe partners gaven aan dat de challenges een geweldige kans waren om toegang te krijgen tot nieuwe ideeën en om studenten met een sterke ondernemersmentaliteit te ontmoeten. Van de twaalf finalisten van de ReThink Protein 2 Challenge hebben er tien aangegeven dat ze van plan zijn hun innovatie verder te ontwikkelen. Een aantal heeft zich als vennootschap laten registreren of is daarmee bezig.

Bij alle opleidingen is de implementatie begonnen van de vaardigheden leerlijnen. De eerste fase, het maken van een uitgebreide inventaris van alle vaardigheden die in de opleidingen en de afzonderlijke vakken worden onderwezen, is inmiddels afgerond. Er werden 'best practices' uitgewisseld en plannen voor verbeteringen ontwikkeld. Extra pilots in drie opleidingen zijn volledig gerealiseerd en positief geëvalueerd door studenten. Docenten zijn steeds meer gaan werken met de hulpmiddelen en

mogelijkheden in de digitale leeromgeving. Hun feedback wordt gebruikt om de digitale leeromgeving verder te ontwikkelen.

Voortdurend worden studentassistenten opgeleid om docenten te ondersteunen bij het aanbieden van hun on campus of online onderwijs/blended learning. Dit jaar hebben de docenten elf specifieke trainingsworkshops aangevraagd voor de studentassistenten in hun vakken. Daarnaast kregen studentmentoren tijdens de introductiedagen een extra training over hoe ze nieuwe studenten kunnen introduceren op Brightspace en hoe ze advies kunnen geven.

Vanuit zes opleidingen is er deelgenomen aan het extracurriculaire reflectieprogramma 'Bildung'. Deze programma's op maat zijn opgezet met de inbreng van studenten van de betreffende studies. De deelnemende studenten beoordeelden deze pilots zeer positief en gaven aan dat er met deze Bildung-programma's een niche is gevuld in hun curriculum. Ook bij de Student Career Services zijn verschillende extra en nieuwe on-campus en online extracurriculaire activiteiten georganiseerd. In 2021 zijn er 67 loopbaanactiviteiten georganiseerd, tegen 25 activiteiten in 2020 (inclusief de activiteiten die werden gefinancierd uit de extra middelen van het Nationaal Programma Onderwijs). Opnieuw werden meer studenten bereikt en werden de activiteiten positief geëvalueerd.

Daarnaast bood WUR ook 58 extracurriculaire trainingscursussen en ondersteuning aan, waarvan vijf nieuwe cursussen, over het thema welzijn en ontwikkeling. Deze trainingen hebben tot doel de studenten te helpen bij hun ontwikkeling, hun welzijn en om problemen van studenten te voorkomen. Als gevolg van de coronacrisis was er meer behoefte aan trainingen over studievaardigheden, stressbeheersing en presentatievaardigheden. De trainingen zijn 4-5 keer per jaar aangeboden, in plaats van 2-3 keer per jaar. De meeste trainingen zijn volgeboekt en ze worden allemaal zeer positief beoordeeld door de deelnemers. Studenten en andere interne en externe stakeholders worden geraadpleegd om de portefeuille van trainingscursussen actueel te houden.

### 3.1.2.4 Professionalisering van docenten

Project	Jaardoelstelling 2019-2021	Doelstelling gehaald?
<b>Training voor promovendi</b>	Ten minste <b>140 promovendi</b> met een onderwijstaak zullen didactische training volgen.	<b>171 promovendi</b> met een onderwijstaak hebben een didactische training gevolgd.
<b>Professionaliseringsfonds</b>	Tenminste <b>vijftien verzoeken</b> om compensatie gefinancierd. Tenminste <b>vier peer reviews</b> (van een cluster) gecompenseerd.	<b>23 compensatieaanvragen</b> werden gefinancierd. <b>17 (cluster van) cursussen</b> werden peer-reviewed, gefinancierd vanuit de kwaliteitsafspraken.
<b>Ontlasting en ondersteuning van docenten</b>	<b>10,5 fte</b> extra personeel om docenten te ontlasten	Er is <b>10 fte</b> extra personeel aangesteld. In 2022 zal de extra 0,5 fte worden aangesteld.

In 2021 namen meer promovendi deel aan de didactische trainingscursussen, die online en waar mogelijk op locatie werden aangeboden. Het merendeel van de promovendi heeft deelgenomen aan de training 'Supervising BSc and MSc thesis supervision'. Gemiddeld werden de trainingen door de promovendi zeer positief beoordeeld.

Docenten leverden ook extra inspanningen om hun didactische vaardigheden te verbeteren. Naast de verzoeken om compensatie kregen de docenten extra trainingscursussen en individuele training aangeboden over blended learning, online onderwijs en online examens. Er zijn twee trainers in dienst genomen om studieadviseurs verder te trainen en te professionaliseren, afgestemd op hun behoeften.

De docenten werden ontlast dankzij het extra personeel dat door kennisenheden werd ingehuurd. Meerdere kennisenheden organiseerden onderwijsondersteunende hubs met personeel dat beschikbaar is om docenten te helpen, te ondersteunen en te faciliteren bij hun onderwijs. Door de ondersteuning konden docenten meer tijd besteden aan de overgang naar online onderwijs en de implementatie van noodzakelijke nieuwe online hulpmiddelen en innovatie. Dit laatste heeft geleid tot

een verdere professionalisering van ons onderwijzend personeel. Het aantal door de kenniseenheden ingehuurd personeelsleden was iets lager dan gepland, omdat één wetenschapsgroep wat geld heeft 'gespaard' om volgend jaar extra personeel in dienst te nemen. Een andere wetenschapsgroep heeft een project niet uitgevoerd omdat er voor de hele universiteit een beter alternatief werd aangeboden. In de laatste maanden van 2021 is er een alternatief project van start gegaan.

### 3.1.2.5 Onderwijsfaciliteiten

Project	Jaardoelstelling 2019-2021	Doelstelling gehaald?
<b>Bring Your Own Device = Altijd en overal kunnen studeren</b>	WUR AppStore beschikbaar	De WUR AppStore is beschikbaar, uitgebreid en wordt gebruikt door de studenten.

De WUR AppStore is verder uitgebreid en meer dan 1500 extra studenten hebben de AppStore geïnstalleerd. Alle software die studenten nodig hebben voor online computerpractica is beschikbaar via dit platform. Op dit moment worden er 190 apps aangeboden in de WUR AppStore, en er zijn verdere verbeteringen aangebracht om de installatie eenvoudiger te maken. Na een piek in 2020 is het totale aantal aangeschafte CANS-artikelen ter voorkoming van RSI die studenten met korting kunnen aanschaffen in 2021 met meer dan 60 procent gedaald. Ook maakten minder studenten gebruik van het aanbod om laptops met korting te kopen.

### 3.1.3 Begroting

WU ontving voor het jaar 2021, inclusief looncompensatie, in totaal 6.689.000 euro van het ministerie van OCW voor de kwaliteitsafspraken. Dit is een toename van ongeveer 2.7 miljoen euro in vergelijking met de financiële middelen van OCW in 2020. De financiële middelen zijn volledig besteed in 2021. Daarmee heeft WUR zich gehouden aan de financiële afspraken in de kwaliteitsafspraken.

In de leidende principes die door de gezamenlijke vergadering en de raad van toezicht zijn goedgekeurd, hebben we vastgesteld welk deel van de onderbesteding mag worden gebruikt om overbesteding bij andere projecten te compenseren en welk deel van de onderbesteding naar volgende jaren moet worden overgeheveld. De doelstellingen voor het jaar 2021 zijn allemaal behaald en daarom kan de overbesteding in 2021 gebruikt worden voor compensatie van onderbesteding voor sommige andere projecten in 2021 en uit het verleden.

In de periode 2019-2021 heeft WU tot nu toe 15.500.000 euro uitgegeven. Dit is enerzijds bijna 2.000.000 euro meer dan tot nu toe van OCW is ontvangen. Daartegenover staat dat het bedrag 900.000 euro minder is dan gepland, voornamelijk als gevolg van toegezegde/geplande eigen bijdragen in 2019 en 2020 die niet volledig zijn gerealiseerd. WU heeft op basis van de leidende principes besloten om de onderbesteding te compenseren in 2019 (700.000 euro) en 2020 (300.000 euro). In 2021 heeft WU al 200.000 euro kunnen compenseren. Wageningen University zal er alles aan doen om het resterende bedrag in 2022-2024 te balanceren.

In de onderstaande tabel is de financiële verslaglegging over het gebruik van de kwaliteitsovereenkomsten voor de gehele periode 2019-2024 opgenomen, overeenkomstig de monitoringcriteria voor de kwaliteitsovereenkomsten.

Kwaliteitsafspraken 2019-2024										
In € 1.000	2019		2020		2021		Totaal '19-'21	2022	2023	2024
<b>1. Kleinschalig onderwijs</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Realisatie</b>				
1.1 Scriptiebegeleiding	1.700	1.799	1.700	1.907	2.113	2.113		2.283	2.592	2.730
1.2 Maatregelen Kenniseenheden	500	500	500	500	513	513		-	-	-
1.3 Extra personeel leerstoelgroepen	810	127	990	959	1.322	1.329		2.820	2.820	2.820
<b>Totaal kleinschalig onderwijs</b>	<b>3.010</b>	<b>2.426</b>	<b>3.190</b>	<b>3.366</b>	<b>3.948</b>	<b>3.955</b>		<b>5.103</b>	<b>5.411</b>	<b>5.550</b>
<b>2. Meer en betere studiebegeleiding</b>										
2.1 Campagne omgaan met stress	50	50	50	68	51	53		52	52	52
2.2 Meer studieadviseurs	30	30	272	153	478	547		486	486	486
2.3 Meer studentenpsychologen	50	50	200	185	205	207		209	209	209
2.4 Studenteninitiatieven voor studenten	5	5	20	8	21	11		42	52	52
2.5 Virtueel trainingscentrum	10	10	50	88	51	51		52	52	52
2.6 Scholing voor personeel	55	24	40	10	41	34		42	42	42
<b>Totaal meer en betere studiebegeleiding</b>	<b>200</b>	<b>169</b>	<b>632</b>	<b>510</b>	<b>847</b>	<b>903</b>		<b>883</b>	<b>893</b>	<b>893</b>
<b>3. Onderwijsdiversificatie</b>										
3.1 Student challenges	300	300	300	300	308	308		313	313	313
3.2 Vaardigheidsontwikkeling	225	143	285	164	328	350		360	365	365
3.3 Meer extracurriculaire activiteiten	75	57	130	131	323	348		355	360	535
<b>Totaal diversificatie onderwijs</b>	<b>600</b>	<b>500</b>	<b>715</b>	<b>595</b>	<b>959</b>	<b>1.005</b>		<b>1.028</b>	<b>1.038</b>	<b>1.216</b>
<b>4. Professionalisering</b>										
4.1 Training voor promovendi	75	73	75	31	77	64		78	78	78
4.2 Professionaliseringsfonds	25	-	105	110	179	181		222	313	300
4.3 Ontlasting & ondersteuning docenten	75	75	300	218	718	638		1.423	1.423	1.423
<b>Totaal professionalisering</b>	<b>175</b>	<b>148</b>	<b>480</b>	<b>359</b>	<b>974</b>	<b>882</b>		<b>1.733</b>	<b>1.823</b>	<b>1.810</b>
<b>5. Toereikende faciliteiten</b>										
Bring your own device	200	200	320	320	205	191		104	52	-
<b>Totaal toereikende faciliteiten</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>205</b>	<b>191</b>		<b>104</b>	<b>52</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE UITGAVEN</b>	<b>4.185</b>	<b>3.443</b>	<b>5.337</b>	<b>5.151</b>	<b>6.933</b>	<b>6.935</b>	<b>15.529</b>	<b>8.851</b>	<b>9.218</b>	<b>9.466</b>
OCW-budget (2022-24 indicatief)	<b>3.010</b>	<b>3.010</b>	<b>3.835</b>	<b>3.835</b>	<b>6.705</b>	<b>6.689</b>	<b>13.534</b>	<b>8.168</b>	<b>8.624</b>	<b>9.734</b>
Verwachte loonindexatie (2022-24)								<b>143</b>	<b>151</b>	<b>171</b>
Geplande eigen bijdrage	<b>1.175</b>	<b>1.175</b>	1.502	1.502			<b>2.677</b>			
Compensatiemiddelen voorgaande jaren					228	246	<b>244</b>	540	443	-438
<b>TOTAAL FINANCIERING</b>	<b>4.185</b>	<b>4.185</b>	<b>5.337</b>	<b>5.337</b>	<b>6.933</b>	<b>6.933</b>	<b>16.455</b>	<b>8.851</b>	<b>9.218</b>	<b>9.467</b>
Onder/overbesteding vlg. OCW-financiering		433		1.316		246	1.995	540	443	-438
Onder/overbesteding vlg. planning		-742		-186		2	-926			
Balans compensatiefinanciering		-742		-260		244	-758	540	443	-438

---

### 3.1.4 Gezamenlijke vergadering en raad van toezicht

De voortgang van de kwaliteitsafspraken, gepresenteerd in het monitoringdashboard, wordt regelmatig besproken door vertegenwoordigers van de stuurgroep met de klankbordgroep van de gezamenlijke vergadering (ten minste vier keer per jaar), door de raad van bestuur met de gezamenlijke vergadering (ten minste twee keer per jaar) en door de raad van bestuur met de raad van toezicht (ten minste twee keer per jaar). WU bestaat uit één faculteit en heeft daarom één centrale medezeggenschapsraad, namelijk de gezamenlijke vergadering. Met de klankbordgroep van de gezamenlijke vergadering wordt de voortgang van alle projecten regelmatig in detail besproken. De Board of Education ontvangt ook drie keer per jaar de monitoringdashboards en kan de uitkomsten bespreken met de voorzitter en de secretaris van de stuurgroep. Op basis van de inbreng van deze gremia kan de stuurgroep de projecten versterken. De dashboardverslagen zijn verder verbeterd aan de hand van feedback.

In 2021 hebben de gezamenlijke vergadering en de raad van toezicht de wijziging van de officiële bijlage van de kwaliteitsovereenkomsten goedgekeurd. Deze bijlage bevat de specifieke doelstellingen per project per jaar. In 2019 zijn de doelstellingen per project vastgesteld voor de periode 2019-2021 en een indicatie voor de periode 2022-2024. Samen met het plan voor kwaliteitsafspraken werd de bijlage goedgekeurd en gecontroleerd. In 2021 zijn de doelstellingen per project voor de periode 2022-2024 vastgesteld. Deze doelstellingen waren grotendeels een voortzetting van de bestaande doelstellingen. Er waren namelijk geen grote veranderingen in het plan voor kwaliteitsafspraken, op enkele kleinere aanpassingen in de gestelde doelen na.

Elk jaar presenteert de stuurgroep ook een impactrapport, met een diepgaandere analyse van de evaluaties en resultaten van de projecten op basis van evaluaties en de inbreng van projectleiders. Dit impactrapport wordt intern besproken. De stuurgroep is samen met de projectleiders en de klankbordgroep van de gezamenlijke vergadering tot de conclusie gekomen dat op basis van de positieve resultaten van de projecten in de effectbeoordeling geen grote veranderingen nodig waren in de plannen voor 2022-2024.

De projectleiders zorgen ook voor en brengen verslag uit over de betrokkenheid en bijdrage van studenten en personeel bij de uitvoering van het project. Aan alle projecten dragen studenten en/of personeelsleden bij via commissies of bredere evaluatie-enquêtes.

Jaarlijks krijgen nieuwe leden van de gezamenlijke vergadering een workshop of introductietraining over de kwaliteitsafspraken aangeboden. In 2021 hebben de nieuwe studenten in de studentenraad deelgenomen aan deze introductietraining. Leden van de gezamenlijke vergadering of andere organen binnen WUR kunnen informatie over de kwaliteitsafspraken of een gesprek met leden van de stuurgroep aanvragen.

De reflecties van de raad van toezicht op de kwaliteitsafspraken zijn opgenomen in hun reflecties op het jaarverslag van WUR. In het volgende deel wordt de reflectie van de gezamenlijke vergadering gepresenteerd.

### 3.1.5 Reflecties van de medezeggenschapsraad: de gezamenlijke vergadering

*Van: De gezamenlijke vergadering. Dit is de medezeggenschapsraad van WUR. WUR bestaat uit één faculteit en heeft daarom één medezeggenschapsraad en geen decentrale medezeggenschapsraden. Datum: 1 maart 2022*

#### **1. Betrokkenheid gezamenlijke vergadering bij kwaliteitsafspraken**

*Hoe de gezamenlijke vergadering betrokken is bij kwaliteitsafspraken*

De gezamenlijke vergadering (GV) heeft een klankbordgroep opgericht om als sparringpartner te fungeren voor de stuurgroep van de kwaliteitsafspraken. De klankbordgroep voor de kwaliteitsafspraken (QA) bestaat uit een delegatie van de GV met daarin personeel en studenten. Om de twee maanden komt de klankbordgroep bijeen met de stuurgroep om de QA te bespreken. Bij deze vergaderingen is een delegatie van de stuurgroep aanwezig.

---

De vergaderingen van de GV, de raad van bestuur en de stuurgroep bestaan uit besprekingen over de uitvoering van de plannen, waaronder de verwezenlijking en de monitoring van, en wijzigingen in, beleidsacties en -processen. De GV is ook betrokken bij de eerste fasen van de QA-procedures, de ontwikkeling van nieuwe ideeën en de wijziging van actieplannen. De GV ontvangt deze relevante informatie van de raad van bestuur of stuurgroep via impactrapportages, dashboards, jaarverslagen en andere nuttige rapporten, onder andere over de gevolgen van corona.

De stuurgroep organiseerde aan het begin van het jaar een overgangsvergadering met de nieuwgekozen leden van de studentenraad (SR). Het belangrijkste is dat de SR leden van de GV achtergrondinformatie ontvangen via deze overgangsvergaderingen en dit stelt hen in staat om gedurende het jaar samen te werken met de stuurgroep.

In de structuur van WUR is er één medezeggenschapsraad voor de universiteit (de gezamenlijke vergadering), die bestaat uit studenten, staf en onderzoekers. Er zijn geen decentrale medezeggenschapsraden in de structuur van WU, omdat de WU één faculteit is.

#### *Reflectie van betrokkenheid GV*

De overgangsvergadering was een voorbeeld van de transparantie die de stuurgroep heeft verwezenlijkt. Deze transparantie is van essentieel belang als de universiteit tegenover haar personeel en studenten verantwoording wil kunnen afleggen over de besteding van de begroting. De GV werd in kennis gesteld van het geld dat in de eerste twee jaar van de QA-uitgaven is uitgegeven en dat lager dan het begrote bedrag was. De stuurgroep is dan ook voorzichtiger bij het begroten van de financiën voor het jaar en bij het toezicht op de daadwerkelijke besteding van de begroting, en daar zijn wij als GV blij mee.

Een positieve ontwikkeling is dat de stuurgroep actieve stappen heeft ondernomen om studentenverenigingen beter te betrekken en hen te helpen beter gebruik te maken van de beschikbare middelen en bij het opstellen van begrotingsvoorstellen. In voorgaande jaren konden studentenverenigingen financiering aanvragen uit het project 'Studenteninitiatieven voor studenten', (projecten van studenten om studenten te helpen een ondersteunend netwerk op te bouwen). Ze kenden de precieze en duidelijke procedure ervan echter niet. De trainingen voor studentenverenigingen is een doordachte stap om verantwoordelijkheid te nemen voor de financiële uitputting. Daarnaast heeft de stuurgroep de procedure aangepast om individuele of groepen studenten en studentenorganisaties aan te trekken om fondsen aan te vragen. Dit maakte het gemakkelijker om een aanvraag in te dienen, wat resulteerde in meer aanvragers. In het algemeen waarderen we de inspanningen om studenten en medewerkers, naast de formele vertegenwoordiging van de GV en de SR, een actieve rol te laten spelen bij de besteding van het QA-budget.

Ook ontving de GV de 'Bijlage resultaten kwaliteitsovereenkomsten per project per jaar 2022-2024'. Dit rapport betreft de jaarlijkse doelstellingen en de wijze waarop de universiteit het budget besteedt aan de verschillende projecten in de periode 2022-2024. Dit rapport werd met goedkeuringsrechten ontvangen, omdat er enkele wijzigingen waren ten opzichte van de vorige begroting en in de wijze waarop de middelen werden gebruikt. Deze procedures zijn zeer goed verlopen, en de GV kreeg voldoende tijd en ruimte om input te geven en vragen te stellen. De GV keurde de 'Bijlage resultaten kwaliteitsovereenkomsten per project per jaar 2022-2024' goed.

In het algemeen is de GV blij dat we goed worden geïnformeerd en betrokken bij de QA-processen. De stuurgroep voerde de QA-procedures uit en legde daarbij verantwoording af en was transparant. De GV is tevreden over de tijd die de raad van bestuur en de stuurgroep aan de GV heeft toegewezen om documenten te bestuderen en doordachte besluiten te nemen. Kortom, de GV voelt zich een volwaardige gesprekspartner in het QA-proces en is ook tevreden over de manier waarop de QA-middelen worden besteed.

## **2. Voortgang Kwaliteitsafspraken**

We zijn blij dat de volledige begroting dit jaar is gerealiseerd en zien uit naar de toekomstige resultaten. Verder is het mooi dat er meer projecten rechtstreeks op de ondersteuning van studenten waren gericht, bijvoorbeeld door het stimuleren van studenteninitiatieven en door middelen

---

beschikbaar te stellen voor extra studentenpsychologen. Studenten zijn voldoende betrokken in de realisatie van de Kwaliteitsafspraken. Studenten zijn bijvoorbeeld bijgepraat over de inzet van studentenpsychologen en over de werkafspraken die met hen zijn gemaakt. Al met al zijn we van mening dat de afzonderlijke projecten waaraan de middelen van de kwaliteitsovereenkomst worden besteed, goed gekozen en geschikt zijn. Over het algemeen zijn de gestelde doelen behaald en zijn we tevreden over de manier waarop WUR de QA-financiering besteedt.

## 3.2 Nationaal Programma Onderwijs / coronaparagraaf

In de coronaparagraaf wordt WUR gevraagd om voor WU verslag te doen van 1) de gevolgen van de coronacrisis en -beperkingen, 2) de voortgang en uitgaven van het Nationaal Programma Onderwijs en 3) gerealiseerde maatregelen met ontvangen financiering uit specifieke subsidies. De richtlijnen voor verslaglegging over de coronaparagraaf worden gevolgd. In het kader van het Nationaal Programma Onderwijs ontvangt Wageningen University (WU) financiering uit de corona-enveloppe voor onderwijs en uit het steunprogramma voor herstel en perspectief voor onderzoekers.

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is een landelijk programma voor alle niveaus en vormen van onderwijs met het doel om alle achterstanden door de coronacrisis in te lopen, de gedupeerden te ondersteunen en toekomstperspectieven te bieden. De financiering is op tijdelijke basis beschikbaar voor 2021 en 2022, met de mogelijkheid om de financiering ook in 2023 te besteden. De universiteiten hebben het verzoek gekregen om een plan op te stellen voor de financiering die gericht is op het welzijn van studenten en de studievoortgang, en op het compenseren van vertragingen in het werk van onderzoekers met tijdelijke aanstellingen. WUR heeft één geïntegreerd plan opgesteld voor onderwijs en onderzoek. Het NPO-plan voor WUR is geformuleerd voor de gehele instelling, met ruimte voor diversiteit op leerstoelgroep- en opleidingsniveau. In dit hoofdstuk rapporteren we over de realisatie van de ambities en begroting die in het NPO-plan van WUR zijn vastgesteld, aan de hand van het monitoringsframework dat door het ministerie van OCW is aangereikt.

### 3.2.1 Impact van corona

De coronamaatregelen hebben ernstige gevolgen gehad voor het onderwijs, het onderzoek en het welzijn van onze studenten en ons personeel. Hoewel we ons onderwijs online of als blended learning hebben kunnen aanbieden, is het niet gelukt om studenten de typische leerervaring te bieden die hoort bij WU. Veel onderzoekers werden geconfronteerd met vertragingen in hun onderzoek en de bijbehorende gevolgen voor hun loopbaan en de voortzetting van hun onderzoek. Met de financiering in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) en eigen inspanningen is het gelukt om een aantal van de problemen op te lossen waarmee studenten, docenten en onderzoekers te maken kregen, of konden we onderzoekers compenseren wanneer het niet mogelijk was om vertraging te voorkomen.

Dit jaarverslag bevat een uitgebreide beschrijving van alle gevolgen van de coronamaatregelen voor ons onderwijs en onderzoek, maar ook wat betreft faciliteiten, financiën, personeel, ICT en vele andere belangrijke onderdelen van onze organisatie. We zullen deze rapportage in dit hoofdstuk niet herhalen, maar verwijzen naar de rest van het jaarverslag om meer te weten te komen over de gevolgen van de coronacrisis.

### 3.2.2 Planning- en monitoringsproces NPO

In de zomer van 2021 werd het WUR-NPO-plan vastgesteld door de raad van bestuur en goedgekeurd door de gezamenlijke vergadering, de medezeggenschap van WUR. Het plan is ook besproken met de commissie onderwijs en onderzoek van de raad van toezicht. Het NPO-plan is het resultaat van een interactief proces tussen academisch personeel, studenten, de gezamenlijke vergadering, de stuurgroep en de raad van bestuur. Het plan van aanpak voor de ontwikkeling van het NPO-plan is besproken door de raad van bestuur en met de gezamenlijke vergadering. De raad van bestuur heeft een stuurgroep ingesteld om toezicht te houden op het proces, alsmede twee werkgroepen om concrete voorstellen voor het NPO-plan uit te werken. Eén werkgroep heeft een plan opgezet voor de NPO-financiering van onderzoek en een andere werkgroep heeft dat gedaan voor de NPO-financiering

---

van onderwijs. In deze twee werkgroepen waren de betrokken interne stakeholders vertegenwoordigd, onder wie studenten, docenten, promovendi, onderzoekers, opleidingsdirecteuren en studieadviseurs. De twee werkgroepen hebben onderzoekers, docenten en studenten geraadpleegd en hun input gebruikt om plannen te formuleren die aan de behoeften in ons onderwijs en onderzoek zouden voldoen. De gezamenlijke vergadering heeft een eigen commissie aangewezen om als sparringpartner voor de stuurgroep te fungeren. Samen hebben al deze stakeholders de haalbaarheid van het plan en de geschiktheid ervan voor onze organisatie gewaarborgd.

Na de definitieve goedkeuring van het NPO-plan in augustus 2021 is de uitvoering op volle toeren ingezet. Het is onze ambitie om te zorgen dat onderzoekers en studenten zo snel mogelijk van de NPO-financiering kunnen profiteren. Twee projectcoördinatoren, één voor onderzoek en één voor onderwijs, leiden de uitvoering samen met de projectleiders van de afzonderlijke projecten. De projectcoördinatoren brengen verslag uit aan de stuurgroep over de vorderingen. De stuurgroep komt om de 6-8 weken bijeen om de vorderingen te bespreken. De stuurgroep informeert het lid van de raad van bestuur met de portefeuille onderwijs en onderzoek. De uitvoering wordt regelmatig besproken met de commissie van de gezamenlijke vergadering.

Belangrijke wijzigingen in het NPO-plan zullen eerst door de stuurgroep aan de raad van bestuur worden voorgesteld. Deze wijzigingen worden ook besproken met de gezamenlijke vergadering, en nadat de raad van bestuur de wijziging heeft vastgesteld, wordt de gezamenlijke vergadering om goedkeuring gevraagd. Er waren geen significante wijzigingen in 2021 en er worden geen wijzigingen voorgesteld voor de plannen van 2022.

### 3.2.3 Uitvoeringsvoortgang NPO voor onderwijs

Het NPO-plan voor onderwijs bestaat uit verschillende ambities en projecten. In dit deel wordt een overzicht gegeven van de voortgang van de verschillende projecten en de uitgaven. Alle maatregelen van het NPO-plan worden momenteel uitgevoerd. Het NPO-plan en de specifieke doelstellingen voor 2021 en 2022 zijn niet gewijzigd of aangepast sinds de vaststelling in augustus 2021.

In het NPO-plan van WUR zijn projecten vastgesteld voor de drie thema's van het NPO-protocol voor onderwijs de brief van de inspectie: 1) Overgangen en studievoortgang (3.2.3) en 2) Welzijn van studenten en sociale cohesie (3.2.3) en 3) de lerarenopleiding (3.2.3). WUR ontvangt geen middelen voor de andere thema's en onderwerpen, omdat deze niet van toepassing zijn voor universiteiten of voor WUR. De maatregelen/ambities in ons NPO-plan zijn per project voor 2021 en 2022 samengevat, gevolgd door informatie over de in 2021 behaalde resultaten. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt een overzicht van de uitgaven gegeven.



### 3.2.3.1 Thema overgangen en studievoortgang

#### Thema-onderdeel: Voldoende afstudeerplekken en stagebegeleiding

Project	Doelstelling 2021 en 2022 NPO-plan	Resultaten 2021
a. Afstudeerbegeleiding	Leerstoelgroepen bieden <b>afstudeer- en stagebegeleiding aan meer studenten</b> om de verwachte toename in de periode september 2021 tot mei 2022 op te vangen.	Vijftig leerstoelgroepen hebben voor 2021 en 2022 financiering aangevraagd en gekregen om 340 extra studenten afstudeerbegeleiding en 230 extra studenten stagebegeleiding te bieden.  <i>Gerealiseerd.</i> In periode 2 van het academisch jaar 2021-2022 (november-december) hebben de vijftig leerstoelgroepen samen begeleiding geboden aan 270 extra afstudeerstudenten en 135 extra stagestudenten.
b. Writing lab	<b>Aanvullende diensten van het writing lab</b> om masterstudenten te ondersteunen bij het schrijven van hun scriptie.	<i>Vertraagd.</i> Er worden aanvullende diensten ontwikkeld in het writing lab, maar die zijn nog niet aangeboden aan studenten. In 2022 zullen er nieuwe en aanvullende diensten worden aangeboden.
c. Stageplekken vinden	<b>Meer steun</b> van Student Career Services om studenten te helpen bij het vinden van een stageplek.	<i>Gerealiseerd.</i> Door Student Career Services zijn er meer stageplekken gevonden en onder de aandacht gebracht, en zijn er meer een-op-een-gesprekken met studenten geweest om hen te helpen bij het vinden van een stageplek.

#### a. Afstudeerbegeleiding

Het project afstudeerbegeleiding is gericht op de toegenomen vraag naar afstudeer- en stagebegeleiding. Als gevolg van de coronamaatregelen hebben studenten hun studieplanning moeten wijzigen, hebben ze studievertraging opgelopen of willen ze een extra afstudeervak of stage doen. Daarom hebben meer studenten in de periode september 2021 tot mei 2022 een afstudeer- of stageplek nodig. We hebben ervoor gezorgd dat vijftig leerstoelgroepen extra personeel aan konden stellen, contracten van huidig personeel konden verlengen of andere maatregelen konden nemen die meer capaciteit voor afstudeer- en stagebegeleiding opleverden. De financiering werd door de stuurgroep toegekend aan alle leerstoelgroepen die een aanvraag hadden ingediend. Hun voorstellen voldeden aan de gestelde criteria. Nu al krijgen veel extra studenten afstudeer- en stagebegeleiding aangeboden. Dit project loopt in de zomer van 2022 ten einde.

#### b. Writing lab

Het writing lab ondersteunt afstudeerstudenten bij het schrijven van hun scriptie in deze lastige coronatijd en het ontlast begeleiders, die zich daardoor meer kunnen richten op het begeleiden van de inhoud en minder op het schrijven. Vanaf september 2021 waren er niet méér studenten die een individueel tutorgesprek aanvroegen of deelnamen aan de workshops. In 2022 wordt het writing lab verder onder de aandacht van studenten gebracht, wat er naar verwachting toe zal leiden dat meer studenten gebruik gaan maken van deze diensten. Met de extra capaciteit zullen er in het writing lab in 2022 meer (specifieke) schrijfweken en nieuwe workshops worden aangeboden. De nieuwe workshops zijn gericht op de specifieke behoeften van afstudeerstudenten en op onderwerpen als motivatie en planning. We streven ernaar dit project in december 2022 af te ronden.

#### c. Stageplekken vinden

Als gevolg van de coronamaatregelen hebben studenten problemen ondervonden bij het vinden van een (buitenlandse) stageplek, een verplicht onderdeel van veel programma's. Studenten hebben hun stage moeten uitstellen of ze hebben vertraging opgelopen bij het vinden van een stageplek. Daarom is er bij Student Career Services meer personeel aangenomen om studenten en stagecoördinatoren van de leerstoelgroepen extra ondersteuning te bieden bij het vinden van een stageplek. Student Career Services biedt extra hulp door:

- Proactief stageplekken te zoeken en die bekend te maken op het nieuwe carrièreplatform voor studenten: in 2021 zijn er 279 stageplekken bekendgemaakt.

- Een-op-een-gesprekken met studenten over het vinden van een stage of baan: in 2021 ontvingen 454 studenten steun in deze een-op-een-gesprekken en de studenten hebben die steun positief beoordeeld.
  - Alle studenten van informatie voorzien over hoe ze een stageplek kunnen vinden.
  - Sollicitatieworkshops aanbieden, ook relevant voor het solliciteren naar stages.
- Het totale aantal studenten dat contact heeft opgenomen met Student Career Services is in 2021 snel gestegen, waaruit blijkt dat er meer studenten gebruikmaken van de geboden ondersteuning. Ook in 2022 zullen we doorgaan met het aanbieden van deze extra steun.

*Thema-onderdeel: Meer excursies en contacten met het werkveld*

Project	Doelstelling 2021 en 2022 NPO-plan	Resultaten 2021
a. Studieverenigingen	Meer financiering en steun voor studieverenigingen om <b>meer excursies en interactie</b> met het werkveld te organiseren via het studieverenigingsfonds (huidige Kick-start Career-fonds)	<u>Gerealiseerd</u> . Veertien van de negentien studieverenigingen hebben een aanvraag voor het fonds ingediend en hebben in 2021 elk ongeveer 3.000 euro ontvangen. De begroting wordt besteed in het academisch jaar 2021-2022.
b. Studium Generale	Extra fte's voor Studium Generale om de piek van <b>Bildung Reflection-programma's</b> in de tweede helft van 2021 op te vangen en om in 2022 een extra programma aan te kunnen bieden.	<u>Gerealiseerd</u> . In de tweede helft van 2021 is het gelukt om de piek van zes Bildung Reflection-programma's op te vangen met de extra capaciteit.
c. Student Career Services	Extra capaciteit van Student Career Services om <b>meer mogelijkheden</b> te organiseren voor studenten om het werkveld te verkennen.	<u>Gerealiseerd</u> . Student Career Services heeft met de extra capaciteit ten minste tien extra mogelijkheden/evenementen voor studenten georganiseerd.
d. Soft skills	Een <b>inventaris en overzicht</b> van beschikbare soft-skillscursussen om studenten te informeren over de mogelijkheden om meer ervaring op te doen die vaardigheden te oefenen en zo hun zelfvertrouwen te vergroten. Geen doelstelling voor 2022.	<u>Gerealiseerd</u> . De inventaris en het overzicht zijn in 2021 volledig gerealiseerd. Het overzicht is gedeeld met alle studenten van WUR via onze website.

*a. Studieverenigingen*

Veertien studieverenigingen hebben financiering ontvangen volgens de procedure en de criteria die zijn vastgesteld door een beoordelingscommissie van studenten en personeel. Uit de tussentijdse monitoringenquête blijkt dat de studieverenigingen meer excursies en interactie met het werkveld hebben georganiseerd. Als gevolg van de lockdown in december 2021 en januari 2022 konden sommige activiteiten niet doorgaan of moesten ze worden aangepast. Student Career Services heeft de studieverenigingen advies gegeven over de organisatie van de activiteiten.

*b. Studium Generale*

Studium Generale heeft zes Bildung Reflection-programma's aangeboden samen met (zes) studieprogramma's. In deze programma's werd de academische en persoonlijke ontwikkeling van de studenten gestimuleerd en kregen ze ondersteuning bij het ontwikkelen van reflectieve competenties over zichzelf, hun omgeving, de wereld en de wetenschap. Met de financiering voor extra personeel zouden de uitgestelde Bildung Reflection-programma's kunnen worden aangeboden in de periode september-december; waardoor Studium Generale personeel in staat wordt gesteld de piek in het aanbod te realiseren. In 2022 zal een extra Bildung Reflection-programma worden aangeboden. Wij streven ernaar dit project in december 2022 af te ronden.

*c. Student Career Services*

De extra medewerkers van Student Career Services helpen studenten bij het vinden van een stageplek, maar organiseren ook diverse extra evenementen en activiteiten voor studenten om in contact te komen met het werkveld. Voorbeelden hiervan zijn (online) carrièredagen en

netwerkborels met bedrijven en alumni. In 2021 zijn er meer studenten bereikt en de activiteiten zijn positief beoordeeld door studenten. In 2022 zullen we doorgaan met deze extra activiteiten.

#### *d. Soft skills*

In de zomer van 2021 is is een overzicht van alle beschikbare soft-skills-cursussen beschikbaar gemaakt voor studenten. Studenten die zich nog niet goed voorbereid of bekwaam voelden in specifieke soft skills, als gevolg van het gebrek aan mogelijkheden om te oefenen door de coronamaatregelen, weten nu hoe ze meer over die vaardigheden kunnen leren en ermee kunnen oefenen.

#### *Thema-onderdeel: Meer begeleiding bij studievoortgang en overgang*

Project	Doelstelling 2021 en 2022 NPO-plan	Resultaten 2021
a. Peer-begeleiding	<b>Aanvullende steun voor opleidingsteams</b> om studenten meer mogelijkheden te bieden om peer-begeleiding te ontvangen.  Voor alle studenten is er binnen hun studieprogramma een of andere vorm van peer-begeleiding beschikbaar.	<i>Met vertraging</i> hebben acht van de negentien opleidingsteams extra vormen van peer-begeleidingsmogelijkheden georganiseerd voor de studenten van hun opleidingen.
b. Voorkennis	<b>Opleidingsteams informeren hun studenten</b> over hoe ze hun voorkennis kunnen versterken om zich zekerder te voelen.	<i>Vertraagd</i> . Het merendeel van de opleidingsteams heeft hun studenten ingelicht, maar nog niet allemaal.

Beide projecten worden uitgevoerd door de opleidingsteams van onze bachelor- en masteropleidingen. Binnen de studieprogramma's is een vorm van peer-begeleiding beschikbaar en is er bijzondere aandacht voor eerstejaarsstudenten.

#### *a. Peer-begeleiding*

De opleidingsteams gebruiken de financiering voor het inhuren van student-assistenten en andere kosten voor het organiseren en faciliteren van de peer-begeleiding. Grote opleidingen ontvangen meer financiering dan kleinere opleidingen. De uitvoering van het project heeft vertraging opgelopen door de hoge werkdruk van de opleidingsteams in combinatie met de coronamaatregelen voor het onderwijs. Alle opleidingsteams hebben plannen ontwikkeld voor de extra peer-begeleiding in het programma, en bij acht opleidingen is de uitvoer al gestart. Twee opleidingsteams hebben aangegeven dat ze al zeer intensieve peer-begeleiding in hun studieprogramma's hebben opgenomen, en dat hun studenten geen extra peer-begeleiding nodig hebben.

#### *b. Voorkennis*

Het merendeel van de opleidingsteams heeft informatie aangeboden over het opfrissen van voorkennis die was afgestemd op de behoeften van de studenten in hun programma. Twee opleidingsteams hebben aangegeven dat docenten of studenten geen behoefte hadden aan aanvullende informatie.

### 3.2.3.2 Thema Studentenwelzijn en sociale cohesie

*Thema-onderdeel: Meer trainingen en bevordering van interactie*

Project	Doelstelling 2021 en 2022 NPO-plan	Resultaten 2021
a. Trainingscursussen en ondersteuning	Extra capaciteit om meer workshops en initiatieven aan te bieden om het welzijn van studenten te verbeteren.	<i>Gerealiseerd.</i> Er zijn meer dan twaalf extra activiteiten en trainingsworkshops voor studenten georganiseerd. Bovendien ontvingen de studenten (levens)coaching van medestudenten.
b. Sociale activiteiten	Studentenorganisaties helpen bij het organiseren van meer activiteiten om studenten met elkaar in contact te brengen.	<i>Gedeeltelijk gerealiseerd.</i> Eenenveertig studentenorganisaties hebben financiering ontvangen op basis van hun goedgekeurde voorstellen. Er zijn verschillende activiteiten georganiseerd, waarvan sommige zijn uitgesteld als gevolg van de coronamaatregelen.
c. Sportactiviteiten	Frequentere sportevenementen op de campus, ondersteund door het sportcentrum Bongerd.	<i>Gedeeltelijk gerealiseerd.</i> Een deel van de geplande extra activiteiten is georganiseerd. Er is vertraging ontstaan door de coronamaatregelen.
d. Buitenfaciliteiten	Optimaal gebruik van de campus door buiten meer ontmoetingsplaatsen te creëren met tafels en zitplaatsen.	<i>Vertraagd.</i> Voorzieningen zijn besteld, maar zullen pas in 2022 geleverd worden.
e. Communicatie en coördinatie	Studenten beter informeren over mogelijkheden om anderen te ontmoeten en hun welzijn te verbeteren.	<i>Gerealiseerd.</i> De activiteiten die door NPO zijn gefinancierd zijn bekendgemaakt. In 2022 zal er een meer geïntegreerd overzicht komen.

#### *a. Trainingscursussen en ondersteuning*

Er worden meer cursussen en steun aangeboden aan studenten die zijn gericht op hun welzijn en sociale netwerk. In de zomer- en kerstvakantie werden meer dan tien sociale activiteiten georganiseerd, met speciale aandacht voor studenten die door de coronamaatregelen niet naar huis konden gaan. Er werden twee nieuwe trainingscursussen over zelfbewustzijn en zelfmanagement aangeboden. Daarnaast ontvingen ongeveer 310 studenten peer-coaching van hiervoor getrainde medestudenten of levenscoaching van professionals. Veel studenten schreven zich in voor het nieuwe gezondheidsplatform 'Gezondeboel' en namen deel aan de zelfhulpprogramma's daarvan of een programma onder begeleiding van een studentenpsycholoog. Internationale studenten konden ook deelnemen aan een webinar over het gezondheidssysteem in Wageningen en de ondersteuning die WUR biedt.

#### *b. Sociale activiteiten*

Studentenorganisaties kunnen financiering aanvragen voor het organiseren van extra sociale activiteiten om studenten te helpen hun sociale netwerk op te bouwen. In totaal zijn 41 voorstellen van studentenorganisaties goedgekeurd door de beoordelingscommissie van studenten en personeel. Ze hebben zes maanden de tijd om de activiteiten uit te voeren, tot maart 2022. Er zijn nieuwe activiteiten georganiseerd, of de deelnamekosten voor studenten om aan de geplande activiteiten deel te nemen werden verlaagd om deelname te stimuleren. Als gevolg van de lockdown in december 2021 en januari 2022 konden sommige activiteiten niet doorgaan of moesten ze worden aangepast. De financiering die in 2021 niet is uitgegeven, wordt toegevoegd aan de tweede financieringsronde in 2022.

#### *c. Sportactiviteiten*

Vanaf december 2021 worden er meer sociale en leuke sportactiviteiten georganiseerd door het sportcentrum van WUR. Het doel is om deelname voor alle studenten toegankelijk te maken door de activiteiten in de lunchpauzes op de campus aan te bieden.

---

#### *d. Buitenfaciliteiten*

Op de campus vergemakkelijken we ook de interactie tussen studenten met meer ontmoetingsplaatsen buiten. De 14 picknicktafels en 39 zitplaatsen zijn inmiddels besteld, maar worden pas in 2022 geleverd.

#### *e. Communicatie en coördinatie*

Een deel van de NPO-financiering is gebruikt om over alle activiteiten te communiceren en ze onder de aandacht van de studenten te brengen. Alle projecten lopen nu, zodat we de studenten in 2022 een geïntegreerd overzicht kunnen bieden. Het bereiken van studenten blijft een uitdaging waar extra werk voor nodig is.

In 2021 bespraken de universiteiten ook nationale projecten over het welzijn van studenten en de overgang tussen vooropleiding en universiteit. Er is geleerd van andere universiteiten, en er werden hulpmiddelen en kennis uitgewisseld. Hier waren geen aanzienlijke extra kosten aan verbonden. Er wordt voor 2022 een plan ontwikkeld om huidige en toekomstige studenten te helpen leren studeren, zodat zij goed voorbereid zijn op hun studieprogramma.

### **3.2.3.3 Lerarenopleiding**

Samen met de Radboud Universiteit biedt WUR een lerarenopleiding aan. WUR ontvangt voor de bijdrage aan dit programma ook enige financiering uit de NPO-financiering. Het bedrag van 14.000 euro per jaar wordt gebruikt voor de financiering van een extra personeelslid om de studenten van de lerarenopleiding extra begeleiding en supervisie te bieden, afgestemd op de toegenomen behoefte aan begeleiding.

### **3.2.3.4 Financiële realisatie NPO-onderwijs**

WUR ontvangt van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) in totaal een financiering van 2.660.000 euro over de jaren 2021 en 2022 voor de onderwijsprojecten in het vastgestelde NPO-plan. In 2021 ontving WUR in totaal 1.253.000 euro. De begrote uitgaven voor 2021 bedragen 1.330.000 euro en zijn hoger dan wat we in 2021 hebben ontvangen. De uitvoering begon in augustus 2021, nadat het NPO-plan was goedgekeurd. In de laatste vijf maanden van 2021 heeft WU 846.000 euro ingezet, dit is minder dan de ontvangen OCW middelen. Het restant zal worden gepland als extra compenserende uitgaven, boven op de oorspronkelijke begroting voor 2022. De compenserende uitgaven voor 2021 zullen in 2022 worden gebruikt voor de projecten in het kader van de thema's 1 en 2.

**WUR NPO-onderwijs 2021-2022**

In € 1.000	Begroting	Realisatie	Begroting	Totaal 2021-2022
Thema 1. Overgangen en studievoortgang				
1. Voldoende afstudeer- en stagebegeleiding	660	405	660	1065
2. Meer excursies en contacten met het werkveld	125	111	125	236
3. Meer begeleiding bij studievoortgang en overgang	200	39	200	239
Totaal thema 1	985	555	985	1540
Thema 2. Welbevinden van studenten en sociale cohesie				
2,1. Meer trainingen en bevordering van interactie	315	277	315	592
Totaal thema 2	315	277	315	592
Andere				
Lerarenopleiding WUR & RU	14	14	14	28
Diversen financiering	16		16	16
Compenserende uitgaven 2021			484	484
<b>TOTAAL geplande/gerealiseerde uitgaven</b>	<b>1.330</b>	<b>846</b>	<b>1.814</b>	<b>2.660</b>
<i>Totale onderbesteding in verhouding met 'budget 2021'</i>		<i>-484</i>		
Financiering ministerie van OCW				
Lerarenopleiding WO	14	14	14	28
Corona-enveloppe	1.239	1.239	1.394	2.633
<b>TOTAAL financiering</b>	<b>1.253</b>	<b>1.253</b>	<b>1.407</b>	<b>2.660</b>

### 3.2.4 NPO-onderzoek

#### 3.2.4.1 Inleiding

Het NPO stelt middelen ter beschikking voor onderzoekers met een tijdelijke aanstelling, van wie het onderzoek is vertraagd door de coronacrisis, om hun onderzoek te voltooien. Dit is ook belangrijk voor tenure-track onderzoekers die promotie- en postdoc-projecten uitvoeren, omdat het onderzoek van de promovendi en postdocs in hun teams deel uitmaakt van de criteria in hun tenure-trackevaluatie (onderzoekoutput, managementoutput). De behoeften van onderzoekers zijn divers en daarom wordt de financiering gebruikt voor oplossingen op maat om vertraging binnen de criteria van het NPO op te lossen of te voorkomen.

WUR verwachtte dat 20 tot 25 procent van de promovendi enige vertraging zou oplopen als gevolg van coronamaatregelen. Denk aan veldwerk of experimenten die niet kunnen worden uitgevoerd, cursussen die zijn uitgesteld of medewerkers die thuis zaten bij de kinderen. In alle gevallen werden begeleiders en managers aangemoedigd om binnen de mogelijkheden van hun leerstoelgroep en afdeling te zoeken naar oplossingen, zoals aangepaste werkroosters, zodat het project binnen het oorspronkelijke tijdschema kon worden voltooid. WUR nam ook maatregelen om de leerstoelgroep te helpen en te ondersteunen. Desalniettemin is de NPO-financiering hard nodig om de financiële kosten te compenseren die tijdelijke onderzoekers moeten maken om hun onderzoek te voltooien.

WUR ontvangt zowel in 2021 als in 2022 een totaal budget van ongeveer 2.673.000 euro (totale financiering van 5.346.000 euro). Deze financiering wordt beschikbaar gesteld voor tijdelijke onderzoekers via interne calls. Leerstoelgroepen komen in aanmerking voor NPO-financiering voor tijdelijke onderzoekers in hun groep. Ze kunnen de financiering gebruiken voor contractverlengingen en om onderzoekskosten te compenseren. De voorstellen van leerstoelgroepen die de financiering aanvragen, worden beoordeeld op basis van de NPO-criteria voor onderzoek.

#### 3.2.4.2 NPO-maatregelen en benutting van de begroting in 2021

WUR ontvangt 5.346.000 euro uit het NPO-onderzoeksfonds waarvan 2.870.000 euro reeds via een call in 2021 is toegewezen aan leerstoelgroepen.

In juli 2021 is er een call gepubliceerd voor promovendi en postdocs van wie het onderzoeksproject in 2021 of 2022 afloopt, waarmee ze maximaal 6 maanden compensatie kunnen ontvangen voor vertragingen door de coronamaatregelen. De call werd verspreid via de onderzoeksscholen, promovendiraden en, voor zover die bestonden, postdocraden. In oktober 2021 ontvingen de leerstoelgroepen informatie over de financiering die ze zouden ontvangen.

Wanneer de leerstoelgroepen de financiering besteden, hangt af van de planning van de eindfase van het vertraagde onderzoek van tijdelijke onderzoekers. De meeste toegekende aanvragen hebben betrekking op projecten die in 2022 aflopen, aangezien veel van de projecten die in 2021 afliepen al werden gecompenseerd door het afgeroomde NWO-budget. Daarom zijn de totale uitgaven en het aantal ondersteunde onderzoekers in oktober tot december in 2021 lager dan de toegekende aanvragen en financiering. Daarnaast hebben de leerstoelgroepen het afgeroomde NWO-budget eerst gebruikt om vertraagde onderzoeksprojecten te ondersteunen die in 2021 aflopen.

In 2021 is in totaal 317.000 euro besteed aan de ondersteuning van 17 onderzoekers die hun project hebben afgemaakt. De rest van het NPO-budget zal na 2021 worden besteed. Met de totale toegekende financiering van 2.870.000 euro zullen 116 onderzoekers worden geholpen om hun project in 2022 te voltooien.

In 2022 zal een tweede call worden gepubliceerd voor onderzoeksprojecten en contracten die in 2022 of 2023 (en misschien in 2024) aflopen. Het gaat hier om onderzoek of tijdelijke onderzoekers die in de vorige call nog geen vergoeding hebben ontvangen. In deze tweede call zal de resterende 2.476.000 euro worden toegewezen.

*Samenvattende tabel voor 2021 volgens het NPO-protocol:*

<b>WUR NPO Onderzoek 2021</b>		
	<b>Aantal ondersteunde onderzoekers</b>	<b>Totale kosten (k€)</b>
a. NPO-steunprogramma voor herstel en draagvlak onderzoekers	116 onderzoekers ondersteund door <i>toegekende financiering</i>	2.870 <i>Financiering toegekend</i>
	17 onderzoekers reeds ondersteund <i>met bestede middelen</i>	317 <i>Uitgaven 2021</i>
b. Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (benadering)	Zie de kwalitatieve beschrijving van maatregelen in 3.2.4.3.	Zie de kwalitatieve beschrijving van maatregelen in 3.2.4.3.

### **3.2.4.3 Andere financiële en niet-financiële maatregelen**

#### **Financiële maatregelen**

##### *a. Afgeroomd NWO-budget*

In 2021 werd een deel van het budget van NWO overgeheveld naar de universiteiten om de gevolgen van de coronacrisis te verlichten. Via een interne call heeft Wageningen University deze middelen toegewezen om contracten te verlengen van promovendi en postdocs van wie het project in 2021 afloopt en die een vertraging van maximaal 3 maanden hebben opgelopen. Een aantal van deze ondersteunde onderzoekers ontvingen opnieuw steun uit het onderzoeksbudget van het NPO, waardoor er enige overlapping is tussen gesteunde onderzoekers vanuit deze calls. Bijna alle aanvragen konden worden toegekend en 75 promovendi en postdocs ontvingen ondersteuning.

##### *b. 0,45%-loonruimtereservering*

In de in 2020 vastgestelde cao Nederlandse Universiteiten zijn alle betrokken partijen het eens geworden over een loonruimte van 0,45% voor de verlenging van tijdelijke contracten van academisch of ondersteunend personeel dat zijn werk als gevolg van de coronacrisis niet heeft kunnen afmaken. Met deze 0,45%-regeling heeft WUR de contracten van 21 tijdelijke onderzoekers verlengd.

---

### *c. Compensatie van beurspromovendi*

Beurspromovendi komen niet in aanmerking voor de NPO-financiering, het afgeroomde NWO-budget of de 0,45%-salarisruimteregeling. WUR streeft ernaar alle promovendi gelijk te behandelen, of het nu gaat om promovendi in loondienst of beurspromovendi. Daarom heeft WUR voor alle financiële maatregelen een eigen budget beschikbaar gesteld om de interne calls voor promovendi in loondienst aan te vullen met interne calls voor beurspromovendi. Met de eigen aanvullende financiering hebben twaalf beurspromovendi gebruik kunnen maken van de 0,45%-salarisruimteregeling en werden vijftig beurspromovendi ondersteund via de call voor het afgeroomde NWO-budget. Dertig beurspromovendi ontvingen financiering in het kader van de NPO-call voor 2021 en 74 beurspromovendi voor 2022, gefinancierd met eigen middelen van de WUR.

### *d. Ondersteuning voor remote working*

Daarnaast werd uit deze regeling een eenmalig bedrag van netto 300 euro gefinancierd om alle medewerkers te ondersteunen bij remote working. Deze uitkering is toegekend aan alle medewerkers die op 1 november 2020 in dienst waren van de universiteit en dus ook aan alle onderzoekers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst bij de universiteit

### **Niet-financiële regelingen**

De niet-financiële regelingen die WUR centraal en lokaal heeft getroffen om de negatieve effecten van de coronamaatregelen te beperken, worden nader beschreven in de verschillende paragrafen van het WUR jaarverslag 2020 en het WUR jaarverslag 2021. De maatregelen omvatten het Matchpoint om de werklast te verdelen, ICT-diensten zoals de versnelde invoering van MS Teams, het vitaliteitsprogramma, uitgebreide testfaciliteiten, online (promovendus)onderwijs, en flexibiliteit in de opzet van onderzoeksprojecten en tenure-trackbeoordelingen. De regelingen, faciliteiten en maatregelen waren beschikbaar voor alle onderzoekers om hen te helpen bij het voltooien van hun onderzoek. Door de vele en diverse maatregelen is het moeilijk te specificeren en na te gaan in welke mate de maatregelen de vertraging hebben voorkomen.

### 3.2.5 Regeling coronabanen (extra hulp in de klas 2021)

WUR heeft de financiering uit de regeling 'coronabanen/extra hulp in de klas' gebruikt om docenten te ondersteunen bij het aanbieden van onderwijs. Docenten hebben studentassistenten aangenomen om hen te ondersteunen bij het organiseren en aanbieden van vakken en bij het overstappen van onderwijs op de campus naar online of blended onderwijsvormen. Door de gewijzigde criteria in de tweede ronde sloten de coronabanen beter aan bij de behoeften van docenten die behoefte hadden aan student-assistenten met meer ervaring. In de eerste ronde in 2021 hebben we niet alle beschikbare financiering gebruikt. In totaal werd er 133.000 euro uitgegeven. Door betere promotie zijn er in de tweede ronde veel verzoeken om financiering binnengekomen. In de tweede ronde in 2021 werd 458.000 euro van de beschikbare 462.000 euro gebruikt voor extra ondersteuning voor docenten. In het G1-model in dit jaarverslag worden de uitgaven gepresenteerd. De financiering van de coronabanen in 2021 maakte geen deel uit van het NPO-plan of de NPO-financiering en daarom zijn die uitgaven niet meegenomen in de financiële realisatie in hoofdstuk 2.

## 3.3 Profileringsfonds Wageningen University

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 3.1** Verantwoording profileringsfonds Wageningen University 2021

Categorie	Aantal aangevraagd	Aantal toewijzingen	Totaal toewijzingen (€)	Gemiddelde uitkering (€)	Totale duur (mnd)	Gemiddelde duur (mnd)
1. FOS-regeling <sup>1)</sup>						
1.1 Overmacht	134	134	136.511	1.019	381	2,8
1.2 Bestuur/medezeggenschap	446	446	675.210	1.502	1.841	4,1
1.3 Topsport	5	5	6.689	1.338	20	4,0
<b>Totaal FOS-regeling</b>	<b>585</b>	<b>585</b>	<b>818.410</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>2.242</b>	<b>n.v.t.</b>
2. Social Sciences masters, 2-jarig <sup>2)</sup>	21	19	69.375	3.651	228	12
3. Fellowships <sup>3)</sup>						
3.1 WUFP beurzen <sup>4)</sup>	n.v.t.	87	1.489.805	17.124	966	11
3.2 WUFP tuition fee waivers <sup>4)</sup>	n.v.t.	235	342.379	1.457	1104	4,7
4. Sociaal Noodfonds <sup>1)</sup>	0	0	0	0	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totaal incl. WUFP</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>926</b>	<b>2.719.969</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>n.v.t.</b>
<b>Totaal excl. WUFP</b>	<b>606</b>	<b>604</b>				

1) EER + niet-EER

2) EER

3) Niet-EER

4) WUFP: selectie uit toegelaten MSc-studenten

Toelichting:

- Van de FOS-regeling hebben 585 studenten gebruik gemaakt, waarvan achttien niet-EER studenten (zes vanwege overmacht en twaalf vanwege erkende bestuursactiviteiten). Het aanvraagproces is zo ingericht dat alleen aanvragen gedaan kunnen worden door studenten die daadwerkelijk in aanmerking komen voor de regeling (studentendecaan, hoofd universitair sportcentrum).
- Op de regeling 'Social Sciences Masters', tweejarig, hebben negentien studenten succesvol een beroep gedaan.
- Voor het WUFP komen alleen niet-EER studenten in aanmerking. In 2021 ging het om 23 nieuwe beurzen ter grootte van maximaal het instellingscollegegeld, voor getalenteerde studenten, met een totale waarde van € 433.100 en tien volledige beurzen voor getalenteerde Afrikaanse studenten, met een waarde van € 328.600. Deze bedragen gelden voor het eerste jaar. Daarnaast zijn er uitgaven gedaan voor lopende beurzen die in 2020 zijn gestart (26). De totale uitgaven uit het WUFP beliepen in 2021 € 1.832.184. Dit is inclusief kortingen en op-toppingen voor beurzenprogramma's en voor bilaterale overeenkomsten.
- De giften uit het Sociaal Noodfonds zijn toegekend voor onvoorziene kosten wegens ernstige familieomstandigheden. In 2021 is er geen beroep op het Sociaal Noodfonds gedaan.

### 3.4 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 255 uitwisselingsovereenkomsten met 206 instellingen. Het totaal aantal inkomende studenten is 436, het totaal aan uitgaande studenten is 518.

## **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, vormingsactiviteiten en facilitaire voorzieningen;
- studentenhuysvesting voor buitenlandse MSc-studenten. Hoewel studentenhuysvesting niet tot de primaire taken van de universiteit behoort heeft de acute huysvestingsnood de raad van bestuur in 2009 doen besluiten te investeren in tijdelijke huysvesting 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 2021 is niet geïnvesteerd in tijdelijke studentenhuysvesting.
- faciliteiten ter ondersteuning van start-ups van studenten of net afgestudeerden van WU.
- WU voert projecten en opdrachten uit in opdracht van derden (contractonderzoek) en zet hiervoor uit het publiek vermogen gefinancierde middelen in. WU hanteert voor deze activiteiten minimaal kostendekkende tarieven. Deze beleidsregel is niet van toepassing op van derden verkregen subsidies, zoals de NWO-subsidies en de EU-kaderprogramma's. De projecten die onder deze subsidieregelingen vallen beschouwd WU niet als private activiteiten.

WU heeft in 2021 € 8.000 geïnvesteerd in deelnemingen via het investeringsfonds Innovation Industries. In totaal is er tot en met 2021 € 88.000 geïnvesteerd in dit fonds.

WU rapporteert momenteel kwalitatief in de geest van de beleidsregel investeren met publieke middelen in private activiteiten, die op 15 april 2021 van kracht is geworden. WU is van mening dat alle activiteiten die onder de reikwijdte van deze beleidsregel vallen een substantiële bijdrage leveren aan de kwaliteit van de te realiseren bekostigde activiteiten en een proportioneel beslag leggen op de publiek middelen tegen acceptabele risico's. WU voert momenteel overleg met de Universiteiten van Nederland en de accountant over de interpretatie van de criteria in de beleidsregel inzake marktverstoring en kostendekkendheid alsmede die over de verantwoording in het jaarverslag vragen nog nader overleg via de sector met het ministerie.

## **3.5 Treasurybeleid**

WU heeft de voorwaarden uit de regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 als beleid vastgelegd in het treasurystatuut. 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 2021 stonden er geen liquide middelen uit op deposito's. WU heeft geen beleggingen en heeft geen derivaten afgesloten. Dit is gelijk aan de situatie op 31 december 2020.

## 4 Verkorte jaarrekeningen WUR

### 4.1 Wageningen University

#### 4.1.1 Resultaatontwikkeling

WU heeft in 2021 een positief resultaat behaald van € 11,6 mln., dat is € 8,9 mln. lager dan in 2020, maar € 20,6 mln. beter dan in de begroting werd verwacht.

De afgelopen jaren heeft WU een significante groei doorgemaakt in fte en omzet. Met name de eerste geldstroom middelen zijn de afgelopen jaren toegenomen door de overgang naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), kwaliteitsafspraken, Van Rijn middelen, sectorplan Beta Techniek middelen en een groei in studentenaantallen. Ook in 2021 zijn de eerste geldstroom middelen verder toegenomen ten opzichte van 2020. Dit betreft deels eerder toegekende referentieraming bijdragen (€ 6,8 mln.) in het kader van de NPO, waarmee in de begroting nog geen rekening was gehouden. De halvering van het wettelijk collegegeld 2021-2022 is gecompenseerd met een extra rijksbijdrage. Tevens is de omzet uit tweede en derde geldstroom in 2021 hersteld van de terugval in 2020. Tegenover de extra baten (€ 38,5 mln. exclusief incidentele baten) staan hogere operationele lasten van € 40,1 mln. De departementen spannen zich in om de groei in middelen te vertalen naar extra menskracht. In de praktijk loopt het invullen van vacatures gemiddeld gezien achter op het begrote verloop. Wel heeft WU met het oog op 2022 in het laatste half jaar van 2021 een groeispurt in fte (circa + 125) doorgemaakt. Hierdoor zijn de departementen uiteindelijk boven de begrote eindstand van 2021 uitgekomen.

De coronacrisis heeft voor 2021 bij de departementen geresulteerd in minder kosten dan begroot. De verwachte terugval door de coronacrisis in collegegelden is minder negatief uitgevallen dan initieel verwacht. Door hogere aantallen instromende niet EER studenten komen de collegegelden hoger uit dan eerder werd verwacht. Bij de concernstaf is sprake van hogere kosten vanwege de coronacrisis. Deze worden gedekt door een extra rijksbijdrage.

De specifieke extra middelen voor onderwijs en onderzoek die in het voorjaar vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) beschikbaar zijn gekomen (€ 3,9 mln.), zijn nog niet volledig tot besteding gekomen. De niet bestede middelen van deze NPO corona-enveloppe (€ 2,8 mln.) leiden, in afwijking van de generieke regel, niet tot extra resultaat in 2021. De resterende specifieke NPO-middelen zullen in 2022 ingezet worden voor de doelen die daarvoor in het afgelopen jaar zijn gesteld en mogelijk een restant nog in 2023.

**Tabel 4.1** Resultaat WU (x mln. €)

	2021	2020
Departementen	11,9	14,1
Centrale afdelingen		
- Operationeel resultaat	1,2	-6,5
- Incidentele resultaten	2,9	10,2
- Mutatie bestemmingsreserve voor projectkosten latere jaren	-4,4	2,7
<b>Exploitatieresultaat op basis richtlijn jaerverslaggeving onderwijs</b>	<b>11,6</b>	<b>20,5</b>

De departementen haalden gezamenlijk een positief jaarresultaat van € 11,9 mln., € 2,2 mln. minder dan in 2020. Alle departementen, met uitzondering van het departement Dierwetenschappen hebben een positief resultaat behaald. Deze positieve resultaten zijn grotendeels veroorzaakt door de hierboven beschreven factoren.

---

Het operationele resultaat van de centrale afdelingen bedraagt € 1,2 mln. Dit is € 7,7 mln. hoger dan in 2020. Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere rijksbijdrage als gevolg van het naar voren halen van de referentieramingen en de ontvangen prijscompensatie. Deze extra middelen konden in 2021 maar beperkt worden besteed.

De incidentele resultaten bij de raad van bestuur bestaan uit met name fiscale effecten over de periode 2016-2020 (€ 5,0 mln.), dit komt voornamelijk door een extra teruggave van btw over de jaren 2016-2020 als gevolg van de uitspraak van de Hoge Raad inzake de opname van de rijksbijdrage in de prorata berekening, extra afschrijvingen (€-1,6 mln.) en dotaties aan voorzieningen (€-0,5 mln.)

Bij de raad van bestuur en de concernstaf zijn verder resultaatposten van € -4,4 mln. verwerkt die in vorige jaren zijn gecompenseerd met positieve resultaten. Dit betreft de in 2019 en 2020 toegekende middelen op grond van het rapport van de commissie Van Rijn en de middelen voor bèta/techniekonderzoek die in 2021 zijn besteed (€ 4,5 mln.) alsmede uitgaven op interne projecten waarvoor in de komende jaren uitgaven gedaan zullen worden (€-0,1 mln.). De Van Rijn-middelen en de middelen voor bèta/techniekonderzoek konden in 2020 niet volledig worden besteed, maar moesten op grond van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving wel in het jaar van ontvangst in de baten worden verantwoord. De middelen zijn deels in 2021 besteed en 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 2021 € 0,1 mln. toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

#### 4.1.2 Omzet- en kostenontwikkeling

De baten zijn in 2021 ten opzichte van 2020 met € 26,2 mln. gestegen. De basisfinanciering, rijksbijdrage exclusief doelsubsidies en collegegelden, is gestegen van € 281,1 mln. tot € 305,4 mln.

Vanaf 1 januari 2018 wordt WU bekostigd door het ministerie van 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 met niet meer dan 2% jaarlijks kon stijgen dan wel dalen. Naast het vervallen van de afbufferingsregel heeft WU, in het kader van de harmonisatie, conform eerdere planning in 2021 extra middelen ontvangen (circa € 2,8 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 € 4,3 mln. gestegen.

In 2019 is door de adviescommissie '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 en andere beta-faculteiten reeds in 2019 extra middelen voor Bèta/Techniek onderwijs ontvangen en zijn er vanaf 2020 diverse mutaties doorgevoerd in de bekostigingssystematiek van het ministerie van OCW. Ten opzichte van 2020 is voor WU in 2021 de extra rijksbijdrage uit hoofde van 'Van Rijn' met € 0,4 mln. gestegen naar een bedrag van € 4,0 mln. Ook zijn de middelen voor de Quality Agreements met € 2,7 mln. omhoog gegaan.

De extra middelen die in het kader van het NPO beschikbaar zijn gesteld, omvatten een bedrag van € 12,2 mln. Het normatieve deel hiervan (€ 11,1 mln.) komt voort uit extra middelen in verband met de verhoogde instroom in het wetenschappelijk onderwijs (€ 6,8 mln.) en de compensatie voor de halvering van het wettelijk collegegeld in het studiejaar 2021/2022 (€ 4,3 mln.). Het niet-normatieve deel (€ 1,1 mln.) is ingezet voor specifieke doelen op het gebied van onderwijs en onderzoek. Tenslotte heeft de compensatie voor gestegen lonen en prijzen tot een bijstelling van € 5,8 mln. geleid.

De baten uit werk in opdracht van derden zijn met 12% gestegen van € 93,0 mln. tot € 104,5 mln. Deze baten bestaan uit programmafinanciering (tweede geldstroom en doelsubsidies), die met 8% zijn

gestegen tot € 36,4 mln., cofinancieringsprojecten en matchingsmarkt, die met 7% zijn gestegen tot € 20,2 mln. en de omzet contractresearch en topsectoren, die 18% is gestegen tot € 47,9 mln. De stijgende omzet op de projecten compenseert de daling die in 2020 is opgetreden als gevolg van de coronacrisis. Gecorrigeerd voor prijsstijgingen is de omzet op door derden gefinancierde projecten iets hoger dan in de 2019 (€ 98,5 mln.).

De personele lasten zijn ten opzichte van 2020 met € 28,6 mln. gestegen tot € 301,5 mln. Dat komt door een hogere personele bezetting (+272 fte, € 20,3 mln.), 3,4 % hogere salariskosten per fte (€ 8,8 mln.) als gevolg van CAO-aanpassingen, verhogingen van pensioenpremies en een hogere gemiddelde inschaling en een daling van de overige personele lasten met € 0,5 mln. door lagere dotaties aan de personele voorzieningen. De personele bezetting (op basis van toerekening) is in 2021 toegenomen van 3.255 fte naar 3.530 fte.

De baten zijn € 4,0 mln. hoger dan begroot. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de hogere rijksbijdrage (€ 13,7 mln.). De opbrengst collegegelden was € 3,0 mln. lager dan begroot als gevolg van de halvering van het collegegeld voor het studiejaar 2021-2022. Deze lagere opbrengst is gecompenseerd in de rijksbijdrage. Daarnaast zijn baten uit werk voor derden € 1,1 mln. lager dan begroot en zijn de opbrengsten van nevenwerkzaamheden en overige baten exclusief verkoopopbrengsten vaste activa € 5,5 mln. lager dan begroot.

De kosten zijn € 16,5 mln. lager dan begroot. De eenmalige belastingteruggave van € 5,0 mln. en de inspanning die het kost om vacatures op tijd in te vullen hebben hierbij een rol gespeeld.

#### 4.1.3 Balansontwikkeling

De liquiditeit van WU is in 2021 afgenomen van € 104,2 mln. tot € 83,3 mln. De factoren die de liquiditeitsafname verklaren staan in tabel 4.2.

**Tabel 4.2** Ontwikkeling liquiditeit Wageningen University (x mln. €)

	2021
Resultaat excl. deelnemingen	11,5
Kasstroom uit vaste activa (kasstroom uit investeringen minus afschrijvingen en verkopen)	-34,3
Toename van kortlopende vorderingen	-10,2
Toename van kortlopende schulden	12,0
Afname voorzieningen	-1,1
Toename langlopende schulden en afname langlopende vorderingen	1,2
<b>Totaal</b>	<b>-20,9</b>

De toename van de vaste activa wordt veroorzaakt door de investeringen in terreinen en gebouwen (€ 44,3 mln., voor het grootste deel ten behoeve van het derde onderwijsgebouw), apparatuur en inventaris (€ 20,7 mln.) en immateriële vaste activa (€ 2,1 mln.). De toename van de kortlopende schulden komt door de hogere verstrekte voorschotten. De totale liquiditeitspositie van € 83,3 mln. bestaat voor € 133,6 mln. uit voorschotten en vooruitbetaalde bedragen, waarvan € 6,9 mln. het karakter van doorstortgelden heeft. Deze doorstortgelden worden ontvangen omdat WU trekker is van een aantal consortia. De doorstortgelden worden in 2022 doorbetaald aan partners.

De solvabiliteit van WU bedraagt per 31 december 2021 53,2%. Dat was per 31-12-2020 53,1%.

#### **Wijzigingen in de juridische structuur en kapitaalbelangen**

Er zijn in 2021 geen wijzigingen in de juridische structuur en kapitaalbelangen opgetreden.

#### 4.1.4 Vooruitzichten 2022

WU heeft in 2022 een operationeel resultaat (vóór baten uit bijzondere verwaarding) begroot van €-4,0 mln. Het resultaat zal ten opzichte van 2021 dalen door de extra kosten die worden gemaakt in

---

verband met de nog steeds stijgende studentenaantallen. Ook al valt de instroom terug ten opzichte van voorgaand jaar, het totaal aantal ingeschreven studenten blijft nog groeien doordat er meer studenten instromen dan uitstromen. Ook zullen de extra medewerkers die in de loop van 2021 zijn aangetrokken in 2022 volledig op het budget drukken.

De omzet zal in 2021 stijgen tot € 452,0 mln. De stijging met € 20,8 mln. wordt veroorzaakt door een stijging van de basisfinanciering met € 17,2 mln. tot € 322,6 mln. en een stijging van de tweede en derde geldstroom met € 3,0 mln. tot € 107,5 mln. De overige baten en nevenactiviteiten stijgen met € 0,4 mln. tot € 21,9 mln.

De rijksbijdrage stijgt met € 21,1 mln. tot € 290,9 mln. Hiervan heeft € 4,9 mln. betrekking op de compensatie van de halvering van het wettelijk collegegeld die op grond van het NPO voor het studiejaar 2021-2022 van toepassing is, € 0,7 mln. op de stijging van de bekostigingsvariabelen en € 3,9 mln. betreft een anticipatie op nog te ontvangen extra middelen ter dekking van loon- en prijsstijgingen. Daarnaast heeft OCW conform eerdere planning extra middelen (€ 2,7 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 totaal € 6,4 mln. De overige effecten zijn € 2,4 mln.

De collegegelden nemen met € 4,0 mln. af tot € 31,7 mln. als gevolg van de halvering van het wettelijk collegegeld voor het studiejaar 2021-2022 (€ -4,4 mln.). Dit wordt deels gecompenseerd door een kleine groei van het aantal studenten uit niet EER-landen. De totale studentenpopulatie (BSc + MSc) stabiliseert op een op dit moment geprognosticeerde 13.200 studenten in oktober 2022.

De personele kosten stijgen met € 11,8 mln. tot € 312,3 mln.. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de personele bezetting met 146 fte tot 3.673 fte, een daling van de overige personele lasten met € 7,8 mln. door een daling van het aantal uitzendkrachten en een stijging van de gemiddelde salarislast met 3,0% door accres en loonkostenontwikkeling.

De liquiditeit stijgt met € 6,7 mln. tot € 90,0 mln. Met deze kaspositie is de continuïteit van de bedrijfsvoering in 2022 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 € 32,4 mln. De investeringen in gebouwen en infrastructuur betreffen met name investeringen in Omnia (€ 3,1 mln.), Zodiac (€ 1,9 mln.), warmte-koudeopslag (€ 1,9 mln.) en overige investeringen in gebouwen (€ 3,9 mln.). Het Facilitair Bedrijf investeert € 12,5 mln., voornamelijk in IT hardware, uitbreiding dataopslag en inventaris. De decentrale investeringen zijn begroot op € 7,5 mln. Shared Research Facilities investeert daarvan € 2,5 mln. in apparatuur en ATV € 3,1 mln. in laboratorium apparatuur.

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

#### 4.1.5 Verkorte jaarrekening Wageningen University

##### GECONSOLIDEERDE BALANS NA BESTEMMING VAN HET NETTO RESULTAAT (getallen x1000)

	31-12-2021	31-12-2020
<b>ACTIVA</b>		
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa	3.926	3.232
Materiële vaste activa	313.390	278.932
Financiële vaste activa	2.590	2.914
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>319.906</b>	<b>285.078</b>
VLOTTENDE ACTIVA		
Voorraden	5	5
Vorderingen	55.367	48.321
Liquide middelen	83.329	104.198
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>138.701</b>	<b>152.524</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>458.607</b>	<b>437.602</b>
<b>PASSIVA</b>		
EIGEN VERMOGEN		
Algemene reserve	226.527	210.929
Wettelijke reserve	3.366	2.896
Bestemde reserve	14.262	18.693
<b>EIGEN VERMOGEN</b>	<b>244.155</b>	<b>232.518</b>
VOORZIENINGEN	11.920	12.998
LANGLOPENDE SCHULDEN	4.083	3.120
KORTLOPENDE SCHULDEN	198.449	188.966
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>458.607</b>	<b>437.602</b>

**GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING** (getallen x1000)

	Resultaat 2021	Begroting 2021	Resultaat 2020
<b>BATEN</b>			
Rijksbijdrage	269.756	256.100	241.907
Collegegelden	35.677	38.700	39.153
Tweede geldstroom en doelsubsidies	36.429	37.200	33.708
Cofinanciering en matchingsmarkt	20.160	21.500	18.883
Topsectoren	3.804	4.300	2.844
Bilaterale markt	44.077	42.600	37.594
Nevenactiviteiten	16.620	19.200	14.679
Overige baten	4.859	7.800	16.398
<b>Totaal baten</b>	<b>431.382</b>	<b>427.400</b>	<b>405.166</b>
<b>LASTEN</b>			
Personele kosten	301.524	284.000	272.914
Afschrijvingen	28.758	26.700	26.339
Huisvestingskosten	28.622	34.500	24.858
Algemene kosten	21.120	47.200	28.418
Specifieke kosten	39.764	43.900	32.149
<b>Totaal lasten</b>	<b>419.788</b>	<b>436.300</b>	<b>384.678</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>11.594</b>	<b>-8.900</b>	<b>20.488</b>
Financiële baten en lasten	-56	-100	-53
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN</b>	<b>11.538</b>	<b>-9.000</b>	<b>20.435</b>
Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0	0
Resultaat uit deelnemingen	99	0	28
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN</b>	<b>11.637</b>	<b>-9.000</b>	<b>20.463</b>
Aandeel van derden	0	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0	0
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>11.637</b>	<b>-9.000</b>	<b>20.463</b>



**GECONSOLIDEERDE KASSTROOMOVERZICHT** (getallen x1000)

	2021	2020
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Bedrijfsresultaat	11.594	20.488
Aanpassingen voor:		
Verkoop activa	2	-12.235
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	28.758	26.339
Mutaties voorzieningen	-1.078	1.123
	<b>39.276</b>	<b>35.715</b>
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutaties in voorraden	0	47
Mutaties in vorderingen	-10.296	-2.157
Mutaties in kortlopende schulden	12.033	7.120
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>41.013</b>	<b>40.725</b>
Ontvangen rente	1	3
Betaalde rente	-57	-56
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>40.957</b>	<b>40.672</b>
<b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Investerings in immateriële activa	-2.138	-2.972
Desinvestering in immateriële activa	0	2
Investerings in gebouwen en terreinen (incl. WIU)	-44.321	-43.542
Investerings in overige materiële activa	-20.899	-21.706
Desinvesteringen in materiële activa	4.245	21.234
Investerings in deelnemingen en ledenkapitaal		-8
Desinvesteringen in financiële vaste activa	49	10
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-63.064</b>	<b>-46.982</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Mutatie langlopende vorderingen	275	-2.425
Mutaties egalisatierekening investeringssubsidies	963	-1.275
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>1.238</b>	<b>-3.700</b>
<b>KASSTROOM</b>	<b>-20.869</b>	<b>-10.010</b>
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>		
Saldo liquide middelen per 1 januari	104.198	114.208
Saldo liquide middelen per 31 december	83.329	104.198
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-20.869</b>	<b>-10.010</b>

---

#### 4.1.6 Waarderingsgrondslagen

##### **Algemeen**

Wageningen University is een rechtspersoon op grond van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. WU is gevestigd in Wageningen en geregistreerd onder KvK-nummer 9215846. De jaarrekening is opgemaakt en vastgesteld door het college van bestuur op 19 april 2022 en goedgekeurd door de raad van toezicht op 17 mei 2022. 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, 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 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 enige 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 4.3** *Dochters die integraal zijn geconsolideerd*

	Aandeelhouder	Statutaire zetel	%	
			31-12-2020	31-12-2021
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 4.4** *Niet geconsolideerde deelnemingen*

	Statutaire zetel	%	
		31-12-2020	31-12-2021
Ceradis BV	Wageningen	2	2
Bio-Product BV	Wageningen	5	0
Green Dino BV	Wageningen	11	11
A-Mansia Biotech SA	Louvain-la-Neuve	9	5
Innovation Industries	Amsterdam	0	0
Caribou Biosciences Inc.	Delaware	0	0
Scope Biosciences Holding B.V.	Wageningen	0	10
Plant Meat Makers B.V.	Ede	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 4.5** 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 gepasseerd 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 desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

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

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

## Financiële vaste activa

### 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 de 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 incurantheid 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 kosten die direct betrekking hebben op het project (zoals directe personeelskosten en kosten voor speciaal aangeschafte apparatuur en inventaris), 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 dit gebeurt worden verantwoord onder de kortlopende schulden.

### **Liquide middelen**

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen en 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 i.v.m. 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. Indien het effect van de tijdswaarde materieel is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde. 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.

### **Voorziening gratificaties ambtsjubilea**

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

### **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 datum van het 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 die baten en lasten die bedrijfseconomisch kunnen worden toegerekend aan het onderhavige verslagjaar of activiteit, ongeacht of zij tot ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar hebben geleid.

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

### **Rijksbijdrage en overige vergoedingen**

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

### **College- en cursusgelden**

Onder de collegegelden worden de aan het verslagjaar toe te rekenen wettelijke collegegelden en 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 de Wageningen Universiteit 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 er 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.

### **Rente**

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de effectieve

---

rente in de winst-en-verliesrekening wordt verwerkt en uit de balans (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld blijkt. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

**Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

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

**Stelselwijzigingen**

Niet van toepassing.

**Schattingswijzigingen**

In 2021 zijn geen schattingswijzigingen verwerkt.



---

#### 4.1.7 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van de Wageningen University

##### **Ons oordeel**

De in hoofdstuk 4.1 van het jaarverslag van Wageningen University & Research 2021 opgenomen Verkorte jaarrekening 2021 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van Wageningen University te Wageningen is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2021 van Wageningen University. Naar ons oordeel is de in hoofdstuk 4.1 van het jaarverslag van Wageningen University & Research opgenomen samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2021 van Wageningen University op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 4.1.6 in de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2021;
- de samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021;
- het samengevatte geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2021;
- 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 Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het kennismaken van de samengevatte jaarrekening en onze verklaring daarbij kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken 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 2021 van Wageningen University in onze controleverklaring van 20 mei 2022.

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 4.1.6 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 Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Arnhem, 20 mei 2022

Ernst & Young Accountants LLP  
Namens deze

w.g. drs. M. Verschoor RA

## 4.2 Stichting Wageningen Research

### 4.2.1 Resultaatontwikkeling

WR behaalde in 2021 een positief netto resultaat van € 9,4 mln. Dit resultaat is € 7,6 mln. lager dan het netto resultaat van 2020 (€ 17,0 mln.). Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen bedraagt € 13,1 mln.

Een belangrijke oorzaak voor het positieve resultaat is de combinatie van een volle orderportefeuille en krapte op de arbeidsmarkt, waardoor een hoge productiviteit behaald is. Binnen de orderportefeuille (inclusief interne R&D projecten) is er sprake geweest van verdringing. Een deel van de opdrachten is noodgedwongen doorgeschoven naar 2022. Hierbij is prioriteit gegeven aan het afronden van LNV-opdrachten. Ultimo 2021 is de LNV werkvoorraad afgenomen ten opzichte van 2020. De afgelopen jaren liep deze werkvoorraad, net als de LNV-omzet, steeds verder op. Door de volle orderportefeuille zijn niet alle geplande interne R&D projecten, die voor eigen risico en rekening komen, uitgevoerd. In de tweede helft van het jaar is er wel een R&D inhaalslag gemaakt. Corona heeft met name geleid tot lagere algemene kosten en maar in beperkte mate tot specifieke extra uitgaven. Daar waar in 2020 Corona en de daarop volgende maatregelen tot significante operationele veranderingen leidde, heeft WR in 2021 de opdrachten middels op corona aangepaste werkmethoden weten uit te voeren. Dit geen invloed gehad op de productiviteit van 2021.

**Tabel 4.6** Opbouw resultaat van Stichting Wageningen Research (x mln. €)

	2021	2020
Instituten en primair proces	13,2	16,5
Resultaat huisvesting, interne WW/BW-premies incl. vermogenskosten en deelnemingen	5,6	6,8
Centrale afdelingen:		
Incidenteel	-0,5	0,3
Operationeel	-5,2	-1,2
<b>Exploitatieresultaat Wageningen Research</b>	<b>13,1</b>	<b>22,4</b>
Vennootschapsbelasting	-3,9	-5,4
Resultaat deelnemingen	0,2	0,0
<b>Netto resultaat Wageningen Research</b>	<b>9,4</b>	<b>17,0</b>

De instituten haalden gezamenlijk een positief jaarresultaat van € 13,2 mln., € 3,3 mln. minder dan in 2020.

### 4.2.2 Omzet- en kostenontwikkeling

De omzet over 2021 bedraagt € 372,1 mln. een stijging van 4,8% als gevolg van de aantrekkende vraag. Over 2020 was de totale omzet € 355,1 mln.

Ten opzichte van 2020 is € 17,0 mln. extra omzet gerealiseerd. Alleen de opbrengsten uit nevenactiviteiten, voornamelijk analyses en adviezen, blijven achter op de realisatie van 2020. Dit komt in de eerste instantie vooral doordat WR op verzoek de uitgevoerde corona testafhandeling in 2021 niet herhaald heeft. De nevenactiviteiten in 2021 zelf ondervonden in 2021 de nadelen van restricties die opgelegd werden door de overheid in het kader van corona, waaronder de verplichting om thuis te werken.

De personele lasten zijn ten opzichte van 2020 met € 12,4 mln. gestegen tot € 233,7 mln. Deze stijging is enerzijds toe te rekenen aan de stijging van het aantal fte's, exclusief stagiaires, met 117 en anderzijds door een stijging van de gemiddelde salariskosten met 3,3% (als gevolg van een stijging van de lonen met 2,4%, een stijging van de premies voor sociale lasten met 5,8% en van de pensioenpremies met 6,5%).

### Balansontwikkeling

De liquide middelen (€ 135,8 mln.) zijn ultimo 2021 met € 7,9 mln. gedaald ten opzichte van ultimo 2020 (€ 143,7 mln.)

**Tabel 4.7** Ontwikkeling liquiditeit Wageningen Research (x mln. €)

	2021
Netto resultaat	+9,4
Netto afname vaste activa (investeringen minus afschrijvingen en verkopen)	+2,0
Afname kortlopende schulden en vorderingen	-10,2
Afname voorzieningen	-2,2
Afname langlopende schulden en vorderingen	-6,7
Resultaat deelnemingen	-0,2
<b>Totale afname liquide middelen</b>	<b>-7,9</b>

De mutatie vaste activa is samengesteld uit € 20,3 mln. afschrijvingen op gebouwen en inventaris, investeringsuitgaven (inclusief deelnemingen en ledenkapitaal) voor €20,9 mln. en desinvesteringen voor €+2,6 mln. De omvang van de ontvangen voorschotten inclusief doorstorgelden bedraagt per balansdatum € 85,1 mln. De solvabiliteit is mede dankzij het positieve resultaat gestegen naar 62,6%. Ultimo 2020 was de solvabiliteit 60,6%.

### Wijzigingen in de juridische structuur en kapitaalbelangen

WR heeft geen kapitaalbelangen meer in Bfactory BV, Telemetry Biometry BV en Knowhouse BV.

#### 4.2.3 Vooruitzichten 2022

Voor 2022 begroot WR, anders dan in de voorgaande jaren, een negatief resultaat van € -1,5 mln. na belastingen. Ten opzichte van 2021 zullen een aantal belangrijke tarieven voor 2022 lager uitvallen, is er rekening gehouden met een cao-stijging die op het moment van het opstellen van de begroting reëel is ingeschat en zullen eigen R&D-investeringen in omvang toenemen. In de begroting 2022 is rekening gehouden met een groei van circa 150 fte ten opzichte van de prognose 2021 om invulling te geven aan alle onderzoekambities. De krapte op de arbeidsmarkt kan ervoor zorgen dat de beoogde groei in fte niet geheel en/of vertraagd wordt gerealiseerd. Dat zou kunnen betekenen dat externe omzet voorrang krijgt bij de capaciteitsplanning waardoor het verwachte resultaat hoger zal uitvallen dan nu begroot.

De totale WR-omzet voor 2022 is begroot op € 390,3 mln., € 18,2 mln. hoger dan de realisatie 2021. Het grootste deel van deze toename betreft topsectoren (€ 5,5 mln.) gevolgd door de bilaterale markt (€ 3,9 mln.) en de cofinanciering en subsidiemarkt (€2,3 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.

De investeringsactiviteiten zijn begroot op € 38,8 mln. De begrote investeringen in gebouwen en infrastructuur bedragen € 27,9 mln. Deze investeringen betreffen met name groot onderhoud en renovatie aan de Runderweg (€ 7,3 mln.). Daarnaast gebouw aanpassingen voor warmte-koudeopslag (WKO, € 5,5 mln.) en voor het strategisch huisvestingsplan (€ 3,7 mln.). Verder worden investeringen gedaan in de proefbedrijven 'Droevendaal' (€ 3,2 mln.) en 'Open teelten' (€ 3,6 mln.). De plankosten voor Born Oost zijn begroot op € 2,7 mln.

WR verwacht ultimo 2022 een saldo liquide middelen van € 125,0 mln. De begrote afname van de liquide middelen wordt met name veroorzaakt door de investeringsuitgaven.

De begrote solvabiliteit ultimo 2022 bedraagt 63%.

#### 4.2.4 Verkorte jaarrekening stichting Wageningen Research

##### GECONSOLIDEERDE BALANS NA BESTEMMING VAN HET NETTO RESULTAAT (getallen x1000)

Balans	31-12-2021	31-12-2020
<b>ACTIVA</b>		
VASTE ACTIVA		
Immateriële vaste activa	3.905	2.870
Materiële vaste activa	301.966	305.196
Financiële vaste activa	36.806	36.129
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>342.677</b>	<b>344.195</b>
VLOTTENDE ACTIVA		
Voorraden	4.293	3.351
Vorderingen en overlopende activa	93.196	88.012
Liquide middelen	135.803	143.740
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>233.292</b>	<b>235.103</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>575.969</b>	<b>579.298</b>
<b>PASSIVA</b>		
EIGEN VERMOGEN		
Wettelijke reserve	3.866	2.760
Overige reserves	350.427	341.703
Bestemmingsreserve	6.030	6.500
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>360.323</b>	<b>350.963</b>
AANDEEL VAN DERDEN	0	0
<b>GROEPSVERMOGEN</b>	<b>360.323</b>	<b>350.963</b>
VOORZIENINGEN	13.580	15.828
LANGLOPENDE SCHULDEN	27.680	34.020
KORTLOPENDE SCHULDEN	174.386	178.487
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>575.969</b>	<b>579.298</b>

**GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING** (getallen x1000)

	Resultaat 2021	Resultaat 2020
<b>BATEN</b>		
Basisfinanciering	34.851	30.614
Programmafinanciering	103.898	99.717
Cofinanciering en subsidiemarkt	26.989	23.854
Topsectoren	71.316	63.451
Bilaterale markt	96.511	88.261
Nevenactiviteiten	36.039	44.071
Overige baten	2.545	5.088
<b>Totaal baten</b>	<b>372.149</b>	<b>355.056</b>
<b>LASTEN</b>		
Personele kosten	233.707	221.342
Algemene kosten	72.641	59.587
Specifieke kosten	49.043	48.178
<b>Totaal lasten</b>	<b>355.391</b>	<b>329.107</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>16.758</b>	<b>25.949</b>
Financiële baten en lasten	-3.606	-3.709
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN</b>	<b>13.152</b>	<b>22.240</b>
Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	-3.965	-5.402
Resultaat uit deelnemingen	173	127
<b>RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN</b>	<b>9.360</b>	<b>16.965</b>
Aandeel van derden	0	0
Buitengewone baten en lasten	0	0
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>9.360</b>	<b>16.965</b>

## GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT (getallen x1000)

	Resultaat 2021	Resultaat 2020
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>		
Bedrijfsresultaat	16.758	25.949
Aanpassing i.v.m. verkoop activa	-494	-1.174
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	20.303	19.368
Mutaties voorzieningen	-2.248	-5.275
	<b>34.319</b>	<b>38.868</b>
Mutaties voorraden	-942	656
Mutaties vorderingen	-5.184	-4.412
Mutaties in kortlopende schulden	-1.872	20.073
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>26.321</b>	<b>55.185</b>
Ontvangen rente	136	120
Betaalde rente	-3.742	-3.829
Betaalde winstbelasting	-6.867	-6.870
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>15.848</b>	<b>44.606</b>
<b>INVESTERINGSACTIVITEITEN</b>		
Investerings in immateriële activa	-1.642	-2.409
Investerings in gebouwen, terreinen en WIU	-11.421	-18.990
Investerings in overige materiële activa	-7.696	-7.152
Investerings in deelnemingen en ledenkapitaal	-167	-181
Correctie i.v.m. nog te betalen investeringsfacturen	673	375
Desinvesteringen in vaste activa	3.145	1.562
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-17.108</b>	<b>-26.795</b>
<b>FINANCIERINGSACTIVITEITEN</b>		
Mutatie langlopende vordering LNV	3.944	3.903
Mutatie langlopende schuld LNV	-6.409	-6.303
Mutaties overige langlopende schulden	-4.212	-829
Mutaties van het eigen vermogen	0	-4
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-6.677</b>	<b>-3.233</b>
<b>KASSTROOM</b>	<b>-7.937</b>	<b>14.578</b>
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>		
Saldo liquide middelen per 1 januari	143.740	129.162
Saldo liquide middelen per 31 december	135.803	143.740
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-7.937</b>	<b>14.578</b>

---

## 4.2.5 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 25 april 2022 en goedgekeurd door de raad van toezicht op 18 mei 2022. 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 het 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
- waardering projecten conform percentage of completion

### **Consolidatiekring**

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van Wageningen Research, haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen (op grond van de feitelijke situatie) of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Wageningen Research overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op

enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend per balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop Wageningen Research een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover 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 4.8** *Dochters die integraal zijn geconsolideerd*

	Aandeel- houder	403	Statutaire zetel	% ultimo 2020	% ultimo 2019
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 4.9** *Niet geconsolideerde deelnemingen gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs*

	Aandeel- houder	Statutaire zetel	% ultimo 2020	% ultimo 2021
Bfactory BV	WBG	Wageningen	17%	-
Isolife BV	WBG	Wageningen	5%	5%
Telemetronics Biometry BV	WBG	Heteren	4%	-
Wageningen Science & Technology Consulting Services Ltd.*	Holding	Beijing	100%	100%

\*in verband met geringe omvang verwerkt tegen verkrijgingsprijs.

**Tabel 4.10** *Niet geconsolideerde deelnemingen gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde*

	Aandeel- houder	Statutaire zetel	% ultimo 2020	% ultimo 2021
CoVaccine BV	WBG	Lelystad	25%	25%
Fresh Forward Holding BV	WBG	Wageningen	49%	49%
Knowhouse BV	WBG	Horst	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 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 4.11** Afschrijvingstermijnen

Onderdeel	Afschrijving
Bedrijfsterreinen / Werk in uitvoering	Geen
Terreininrichting en infrastructuur	30 jaar lineair
Bedrijfsgebouwen	
Casco	60 jaar lineair
Afbouwpakket (limitering tot einddatum bedrijfsgebouw)	30 jaar lineair
Kassen	20 jaar lineair
Inbouwpakket / inrichting bedrijfsgebouwen (limitering 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, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

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

## **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 handelsvoorraad, gereed product, levende have en de voorraad geogste landbouwproducten. De handelsvoorraad en het gereed product worden gewaardeerd volgens de FIFO-methode tegen de verkrijgings- of vervaardigingskosten, inclusief een opslag voor indirecte kosten.

De waardering van de levende have en de voorraad 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 een project (zoals directe personeelskosten en kosten voor speciaal aangeschafte apparatuur en inventaris), de kosten die toerekenbaar zijn aan projectactiviteiten in het algemeen en toewijsbaar zijn aan een 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 wordt 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 tijdswaarde 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 met een tijdelijk dienstverband.

### **Voorziening WIA/ZW-flex**

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

### **Voorziening - gratificaties ambtsjubilea**

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

---

### **Voorziening reorganisatiekosten**

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

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

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

### **Langlopende schulden**

Er is sprake van langlopende schulden indien de betreffende schuld blijft bestaan voor een periode van meer dan één jaar na 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 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 die baten en lasten die bedrijfseconomisch kunnen worden toegerekend aan het onderhavige verslagjaar of activiteit, ongeacht of zij tot ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar hebben geleid.

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

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

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

Belastingen over de resultaten omvatten de over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare vennootschapsbelasting. Deze belasting 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 Wageningen Research een passieve belastinglatentie gevormd. Deze is gebaseerd op het verschil in fiscale en commerciële waardering van materiële vaste activa (met name bedrijfsgebouwen) ten tijde van de invoering van de belastingplicht, én de beperking van fiscale

---

afschrijving tot de WOZ waarde van gebouwen. Aangezien de periode waarbinnen fiscale winsten bij Wageningen Research 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.

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 er 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.

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. (Dis)agio en aflossingspremies worden als rentelast aan de opeenvolgende verslagperioden toegerekend zodanig dat tezamen met de over de lening verschuldigde rentevergoeding de effectieve rente in de winst-en-verliesrekening wordt verwerkt en uit de balans (per saldo) de amortisatiewaarde van de schuld blijkt. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

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

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

### **STELSELWIJZIGINGEN**

Niet van toepassing.

### **SCHATTINGSWIJZIGINGEN**

In 2021 zijn geen schattingswijzigingen verwerkt.

---

## 4.2.6 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van de Stichting Wageningen Research

### **Ons oordeel**

De in hoofdstuk 4.2 van het jaarverslag van Wageningen University & Research 2021 opgenomen Verkorte jaarrekening 2021 (hierna 'de samengevatte jaarrekening') van Stichting Wageningen Research te Wageningen is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening 2021 van Stichting Wageningen Research.

Naar ons oordeel is de in hoofdstuk 4.2 van het jaarverslag van Wageningen University & Research opgenomen samengevatte jaarrekening in alle van materieel zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2021 van Stichting Wageningen Research op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 4.2.5 in de toelichting.

De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de samengevatte geconsolideerde balans per 31 december 2021;
- de samengevatte geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021;
- het samengevatte geconsolideerde kasstroomoverzicht over 2021;
- 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 Stichting Wageningen Research en onze controleverklaring daarbij.

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

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij de gecontroleerde jaarrekening 2021 van Stichting Wageningen Research in onze controleverklaring van 20 mei 2022.

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de samengevatte jaarrekening op basis van de grondslagen zoals beschreven in punt 4.2.5 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 Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Arnhem, 20 mei 2022

Ernst & Young Accountants LLP  
Namens deze

w.g. drs. M. Verschoor RA

# Bijlage 1

## Onderwijs Wageningen University

**Tabel B1.1** Overzicht bachelor- en masteropleidingen 2021 - 2022

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

**Tabel B1.2** Aantal (eerstejaars) ingeschrevenen aan Wageningen University naar soort inschrijving en geslacht per 1 oktober 2021 (bron: Osiris)

Inschrijvingsvorm	Eerstejaars			Alle ingeschrevenen		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Student	1.265	1.717	2.982	5.779	7.374	13.153
Overige inschrijvingen:						
Contractant	7	15		9	16	25
Bijvakker	93	161		111	180	291
Exchange student / Erasmus student	81	122		81	126	207
<b>Totaal</b>	<b>1.446</b>	<b>2.015</b>		<b>5.980</b>	<b>7.696</b>	<b>13.676</b>

**Tabel B1.3** Aantal studenten, eerstejaars en totaal, aan Wageningen University naar studiefase en geslacht per 1 oktober 2021 (bron: Osiris)

Inschrijvingsvormen	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
BSc	675	774	1.449	2687	3105	5792
Pre-MSc	41	67	108	42	70	112
MSc	549	876	1.425	3.050	4.199	7.249
<b>Totaal</b>	<b>1.265</b>	<b>1.717</b>	<b>2.982</b>	<b>5.779</b>	<b>7.374</b>	<b>13.153</b>

**Tabel B1.4** Aantal (eerstejaars) studenten bacheloropleidingen aan Wageningen University naar opleiding en geslacht per 1 oktober 2021 (bron: Osiris)

Opleiding	Eerstejaars			Alle studenten			
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	
Animal Sciences (BAS)	41	80	121	118	326	444	
Agrotechnologie (BAT)	22	4	26	125	24	149	
Bedrijfs- en Consumentenwetenschappen (BBC)	40	27	67	239	205	444	
Biologie (BBI)	95	51	146	325	259	584	
Bos- en Natuurbeheer (BBN)	43	43	86	171	144	315	
Biotechnologie (BBT)	44	23	67	200	86	286	
Communicatie en Life Sciences (BCL)	9	12	21	29	71	100	
Economie en beleid (BEB)	23	8	31	113	47	160	
Environmental Sciences (BES)	39	68	107	145	238	383	
Food Technology (BFT)	54	74	128	205	282	487	
Gezondheid en maatschappij (BGM)	11	35	46	24	135	159	
International Land and Water Management (BIL)	36	20	56	162	97	259	
Internationale Ontwikkelingsstudies (BIN)	9	56	65	54	200	254	
Landschapsarchitectuur en Ruimtelijke Planning (BLP)	53	49	102	205	169	374	
Moleculaire Levenswetenschappen (BML)	47	33	80	152	111	263	
Plantenwetenschappen (BPW)	46	42	88	168	134	302	
Soil, Water, Atmosphere (BSW)	33	23	56	141	104	245	
Tourism (joint degree) (BTO)	4	9	13	36	67	103	
Voeding en gezondheid (BVG)	26	117	143	75	406	481	
<b>Totaal ingeschrevenen</b>		675	774	1.449	2.687	3.105	5.792



**Tabel B1.5** Aantal studenten masteropleidingen, eerstejaars en totaal, aan Wageningen University naar opleiding en geslacht per 1 oktober 2021 (bron: Osiris)

Opleiding	Eerstejaars			Alle studenten		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
Aquaculture and Marine Resource Management (MAM)	15	11	26	98	76	174
Animal Sciences (MAS)	19	53	72	91	270	361
Biosystems Engineering (MBE)	17	9	26	125	40	165
Bioinformatics (MBF)	19	13	32	69	44	113
Biology (MBI)	17	20	37	176	164	340
Biobased Sciences (MBS)	13	9	22	63	32	95
Biotechnology (MBT)	34	35	69	245	184	429
Communication, Health and Life Sciences (MCH)	1	11	12	21	134	155
Climate Studies (MCL)	19	31	50	81	115	196
Development and Rural Innovation (MDR)	8	14	22	22	55	77
Earth and Environment (MEE)	7	6	13	116	85	201
Environmental Sciences (MES)	34	60	94	168	257	425
Forest and Nature Conservation (MFN)	38	41	79	191	228	419
Food Quality Management (MFQ)	10	20	30	36	79	115
Food Safety (MFS)	5	17	22	35	81	116
Food Technology (MFT)	52	123	175	218	451	669
Geo-Information Science (MGI)	15	12	27	86	49	135
International Development Studies (MID)	13	47	60	60	235	295
International Land and Water Management (MIL)	11	15	26	93	89	182
Landscape Architecture and Planning (MLP)	2	8	10	52	76	128
Metropolitan Analysis, Design and Engineering (joint degree) (MMD)	22	31	53	74	78	152
Management, Economics and Consumer Studies (MME)	19	17	36	173	161	334
Molecular Life Sciences (MML)	7	4	11	87	53	140
Nutrition and Health (MNH)	15	83	98	66	493	559
Organic Agriculture (MOA)	37	55	92	114	163	277
Plant Biotechnology (MPB)	11	17	28	75	76	151
Plant Sciences (MPS)	58	69	127	292	258	550
Tourism, Society and Environment (MTO)	4	13	17	18	66	84
Urban Environmental Management (MUE)	18	26	44	88	95	183
Water Technology (joint degree) (MWT)	9	6	15	17	12	29
<b>Totaal ingeschrevenen</b>	<b>549</b>	<b>876</b>	<b>1.425</b>	<b>3.050</b>	<b>4.199</b>	<b>7.249</b>

**Tabel B1.6** Procentuele rendementen van de MSc-opleidingen, cohorten 2017-2018 t/m 2019-2020  
(bron: Osiris)

Opleiding	Generatie 2017				Generatie 2018			Generatie 2019	
	N	%			N	%		N	%
		na 2 jr	na 3 jr	na 4 jr		na 2 jr	na 3 jr		
MAM	45	27%	56%	89%	38	18%	66%	65	15%
MAS	169	36%	75%	84%	147	23%	71%	138	30%
MBE	49	24%	67%	80%	53	11%	66%	50	12%
MBF	29	28%	76%	90%	47	17%	66%	45	11%
MBI	108	11%	53%	79%	88	8%	50%	116	9%
MBS	0	0%	0%	0%	20	20%	55%	58	28%
MBT	162	15%	66%	88%	135	11%	65%	163	14%
MCH	60	22%	63%	83%	63	17%	65%	61	23%
MCL	47	21%	64%	85%	36	3%	58%	62	21%
MDR	26	38%	65%	85%	33	21%	55%	28	18%
MEE	64	31%	64%	88%	76	9%	62%	87	17%
MES	157	43%	79%	90%	173	23%	71%	206	20%
MFN	122	20%	57%	84%	108	14%	56%	134	16%
MFQ	47	45%	85%	89%	49	35%	76%	48	40%
MFS	73	38%	73%	86%	69	38%	77%	55	31%
MFT	259	39%	78%	89%	266	42%	85%	240	42%
MGI	54	20%	69%	85%	56	18%	80%	54	30%
MID	86	13%	55%	81%	113	8%	50%	95	16%
MIL	50	24%	64%	84%	56	13%	71%	75	20%
MLP	56	11%	41%	64%	29	10%	55%	38	11%
MMD	19	37%	74%	79%	40	18%	70%	36	31%
MME	152	22%	70%	89%	133	14%	72%	152	24%
MML	56	13%	68%	88%	43	9%	58%	52	19%
MNH	195	23%	68%	87%	152	18%	72%	205	20%
MOA	73	42%	74%	81%	89	27%	75%	101	26%
MPB	55	16%	64%	76%	60	18%	70%	67	21%
MPS	189	25%	70%	81%	131	19%	67%	199	25%
MTO	22	41%	68%	91%	27	37%	70%	30	23%
MUE	48	54%	83%	90%	49	29%	67%	63	29%
MWT	17	88%	94%	94%	19	79%	89%	15	53%
<b>Totaal MSc</b>	<b>2.371</b>	<b>28%</b>	<b>70%</b>	<b>87%</b>	<b>2.239</b>	<b>21%</b>	<b>71%</b>	<b>2.568</b>	<b>24%</b>

**Tabel B1.7** Rendementen van de BSc-opleidingen op basis van de herinschrijvingen in het tweede jaar ( $N_{t+1}$ ) voor de cohorten 2016-2017 t/m 2018-2019 ( $N$  en  $N_{t+1}$  in absolute aantallen, na  $x$  jaar in %) (bron: Osiris)

Opleiding	Generatie 2016					Generatie 2017				Generatie 2018		
	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	91	74	42%	70%	82%	109	87	33%	70%	134	100	34%
BAT	38	31	34%	53%	75%	47	41	29%	61%	52	45	42%
BBC	169	154	38%	74%	89%	145	127	37%	77%	125	112	23%
BBI	178	150	26%	68%	79%	172	138	19%	64%	185	154	28%
BBN	79	65	29%	74%	83%	99	77	18%	61%	86	71	38%
BBT	138	107	51%	72%	86%	90	78	32%	62%	98	78	38%
BCL	25	23	22%	70%	83%	29	27	48%	81%	29	24	42%
BEB	51	46	22%	65%	76%	65	52	19%	62%	54	45	18%
BES	61	52	52%	79%	92%	61	48	51%	80%	87	69	37%
BFT	154	140	49%	89%	95%	193	157	48%	76%	187	152	43%
BGM	65	57	50%	88%	95%	62	52	65%	94%	67	51	61%
BIL	79	69	30%	79%	89%	80	64	33%	77%	100	79	38%
BIN	88	79	41%	76%	86%	91	75	36%	73%	63	54	35%
BLP	67	57	27%	66%	78%	79	63	30%	63%	86	74	26%
BML	89	66	35%	61%	77%	77	69	31%	69%	57	50	46%
BPW	64	57	43%	83%	90%	100	83	40%	78%	109	92	43%
BSW	78	69	29%	77%	84%	72	57	36%	81%	88	65	24%
BTO	29	28	71%	82%	82%	39	32	69%	84%	39	32	53%
BVG	150	140	51%	87%	92%	157	144	50%	90%	150	131	42%
<b>Totaal BSc inclusief omzwaaiers</b>	1.610	1.467	39%	75%	86%	1.657	1.473	36%	72%	1.683	1.481	35%

Toelichting bij de tabellen:

WU is overgestapt op een nieuw studentinformatiesysteem, Osiris, in december 2020. Enkele definities zijn hiermee anders dan voorheen.

Nieuwe definitie eerstejaars in Osiris: alle studenten die van 1 september 2021 tot en met 1 oktober 2021 voor het eerst zijn gestart aan de WU (tabellen B 1.2, 1.3 en 1.4).

De rendementsgegevens in tabellen B1.5 en B1.6 van alle cohorten komen uit Osiris, dus de gegevens zijn te vergelijken tussen de cohorten. Het is echter niet mogelijk de rendementsgegevens uit de eerder gepubliceerde jaarverslagen naast deze rendementsgegevens te leggen omdat de gegevens uit een andere bron komen, met net iets andere definities, waardoor er sprake is van een trendbreuk.

# Bijlage 2

## Valorisatie-indicatoren

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

#### 1.1 Onderzoek naar onderneming

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

	2019	2020	2021
Bedrijfsleven <sup>1)</sup>	23%	21%	33%
Zakelijke dienstverlening <sup>2)</sup>	12%	14%	6%
Overheid <sup>3)</sup>	8%	8%	12%
Overig niet academisch <sup>4)</sup>	40%	41%	39%
Universiteiten <sup>5)</sup>	17%	16%	10%

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	2018-2019	2019-2020	2020-2021
BMO-51306	Economics of Science and Technology	30	24	45
BMO22706	Principles of Entrepreneurship	67	82	120
	<b>Sub-totaal minor vakken</b>	<b>97</b>	<b>106</b>	<b>165</b>
BMO-56806	Business cases Agri-Food Entrepreneurship	45	50	28
ELS-51306	Intrapreneurship: Impacting existing organizations	15	17	21
ELS-66100	Entrepreneurial Skills	58	44	36
BMO-55806	Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies	25	27	28
YMS-31803	Entrepreneurial Skills	38	35	59
YMS-31903	Entrepreneurial Thinking	38	34	57
ELS-66700	Pursuing and Realising Entrepreneurial Projects	72	51	85
BMO-23406	New Venture Creation: from Idea to Business Plan	32	48	34
BMO-33806	Circular Entrepreneurship: Co-creating the circular economy	40	49	52
	<b>Sub-totaal overige vakken</b>	<b>363</b>	<b>355</b>	<b>400</b>
	<b>TOTAAL</b>	<b>460</b>	<b>461</b>	<b>565</b>

## 1.3 Leven Lang Leren

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

Wageningen Academy (WU)	2019	2020	2021
Cursistenaantal open inschrijving	1.047	566	2.374
Aantal open inschrijving cursussen	43	27	38
Cursistenaantal in-company cursussen	805	76	175
Aantal in-company cursussen	21	4	5

WCDI (WR)	2019	2020	2021
Cursistenaantal open inschrijving	968	784	749
Aantal gehouden cursussen	35	34	32
Aantal gerealiseerde cursusedagen*	12.225	5.465	12.460

\* Aantal cursusedagen x aantal cursisten

## 2 Indicatoren op het UNL-domein 'Resultaten'

### 2.1 Patenten

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

	2019	2020	2021	Totaal actieve octrooi families in portfolio Wageningen University & Research
WU	8	16	5	68
WR	5	4	8	65
Nieuwe aanvragen Wageningen University & Research	13	19*	13	133

\*Due to joint WU/WR applications

### 2.2 Licenties

**Tabel B2.5** *Aantal licenties op octrooien, rassen, modellen of materialen in 2021*

	Aantal licenties
WU	13
WR	63
<b>Totaal</b> Wageningen University & Research	<b>76</b>

### 2.3 Ondernemen

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

	2019	2020	2021
Aantal spin-offs	4	3	0
Aantal start-ups	3	7	1

## 2.4 Klanttevredenheid en kennisbenutting Wageningen Research

**Tabel B2.7** Klanttevredenheid in 2021

Klanttevredenheid	aantal	score	totaal	eindscore
erg tevreden	251	10	2.510	
tevreden	171	8	1.368	
neutraal	22	6	132	
ontevreden	5	4	20	
erg ontevreden	5	2	10	
Totaal aantal respondenten	454		4.040	8,9

**Tabel B2.8** Kennisbenutting in 2021

Beoordeling projectresultaten	Percentage
Nuttig	98,7%
Niet nuttig	0,7%
Geen uitspraak	0,7%

Van deze zijn de projectresultaten gebruikt voor:

Kennisbenutting	Percentage
(ver)nieuwd product	10,4%
(ver)nieuwd proces	18,5%
beleidsvorming	12,8%
strategisch besluit	6,4%
wettelijke plicht	27,3%
basiskennis	16,8%
vervolgonderzoek	5,3%
weet nog niet	2,6%

## 3 Indicatoren op het UNL-domein 'Samenwerking'

### 3.1 Samenwerking

**Tabel B2.9** Aantal afgeronde onderzoekprojecten t.b.v. vragen van maatschappelijke, niet draagkrachtige organisaties

Initiatief	Doelgroep	Aantal afgeronde onderzoekprojecten in 2021	Aantal betrokken studenten (bachelor en master)	Aantal betrokken medewerkers WU/WR (incl. projectleiders)	Aantal betrokken externe stakeholders in projecten
Wetenschapswinkel	Maatschappelijke organisaties	18	160	41	76

**Tabel B2.10** Aantal studentenprojecten uitgevoerd n.a.v. vragen van diverse maatschappelijke actoren

Initiatief	Doelgroep	Aantal studentenprojecten uitgevoerd in 2021	Aantal betrokken studenten (bachelor en master)	Aantal medewerkers WU/WR betrokken in begeleiding
Society Based Education	MKB & startups	88		
	Multinationals	25		
	PPS consortia	3		
	Overheid	17	2.171	449
	Maatschappelijke organisaties	76		
	Kennisinstellingen	30		
	Overig	25		

**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	24.600	10.742	8	7	108.486
EU-Schoolfruit- en groenteprogramma	Primair onderwijs	474.780	20.750	8	4	364.396
Wetenschapsknooppunt	Primair onderwijs	23.606	1.901	25	18	24.159
Wageningen Pre-University	Voortgezet onderwijs (bovenbouw)	13.858	1.616	53	50	108.139
Wageningen Youth Institute	voortgezet onderwijs	300	3.602	86	74	141.004

**Tabel B2.12** *Bezettingsgraad van Shared Research Facilities apparatuur portfolio alsmede het aandeel van externe bedrijven en instellingen*

Shared Research Facilities apparatuur portfolio	2021
Gemiddelde bezetting (%)	62,5%
Waarvan direct extern (%)	13%
Aantal externe gebruikers	57

**Tabel B2.13** *Aantal tijdelijke uitwisselingen/detacheringen bij bedrijfsleven*

	2019	2020	2021
Aantal WUR medewerkers gedetacheerd bij bedrijfsleven	9	8	5

### 3.2 Fondsen

**Tabel B2.14** *Omzet Wageningen University & Research uit bedrijfsleven (in M€)*

	2019	2020	2021
<b>WU</b>			
Bijdrage bedrijfsleven onderzoek Topsectoren	0,0	0,0	0,0
Contract Research Onderzoek bedrijfsleven	17,0	14,2	18,3
<b>Totaal bijdrage door bedrijfsleven onderzoek WU</b>	<b>17,0</b>	<b>14,2</b>	<b>18,3</b>
<b>WR</b>			
Bijdrage bedrijfsleven onderzoek Topsectoren	14,1	17,1	18,6
Contract Research Onderzoek bedrijfsleven	47,6	42,7	46,3
<b>Totaal bijdrage door bedrijfsleven onderzoek WR</b>	<b>61,6</b>	<b>59,8</b>	<b>64,9</b>
<b>TOTAAL BIJDRAGE DOOR BEDRIJFSLEVEN ONDERZOEK Wageningen University &amp; Research</b>	<b>79,0</b>	<b>74,0</b>	<b>83,0</b>

**Tabel B2.15** *Omzet Wageningen University & Research uit EU subsidieprogramma's (in M€)*

	2019	2020	2021
WU	16,6	17,0	18,0
WR	20,5	19,0	21,3
<b>Totaal EU Wageningen University &amp; Research</b>	<b>37,1</b>	<b>36,0</b>	<b>39,3</b>

### 3.3 Publicaties

**Tabel B2.16** *Aantal publiek-private copublicaties Wageningen University & Research*

	2019	2020	2021
<b>Totaal aantal publicaties waarvan met:</b>	<b>3.043</b>	<b>3.363</b>	<b>3.779</b>
Corporate (bedrijfsleven)	279	273	357
Academic	2.805	3.110	3.468
Government	1.159	1.289	1.488
Medical	68	96	145
Overig	100	169	238

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



**Tabel B2.17** Aantal vakpublicaties, maatschappelijke publicaties, populariserende publicaties

Type of publication	WU			WR		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
<b>PROFESSIONAL PUBLICATIONS</b>						
a. Article in journal	99	103	102	206	242	244
b. Books	7	2	6	19	6	11
c. Book chapters	10	49	36	8	28	20
d. Annotation	0	0	0	0	0	0
e. Conference papers	5	4	0	2	6	1
f. Protocol	0	0	0	0	0	0
g. Reports	151	184	201	676	745	799
<b>PUBLICATIONS AIMED AT THE GENERAL PUBLIC</b>						
a. Books	0	0	0	0	0	0
b. Book Chapters	0	4	0	1	0	0
c. Article in news paper/magazine/journal	30	9	8	9	6	3
<b>OTHER OUTPUT</b>						
a. Book review	10	13	23	1	1	2
b. Book editorship	17	21	20	5	8	7
c. Journal editorship	29	55	38	3	2	5
d. Inaugural speech	2	1	2	1	0	1
e. Abstract	336	160	232	137	55	84
f. Design	0	1	0	0	1	0
g. TV or Radio appearance	57	51	49	50	25	54

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

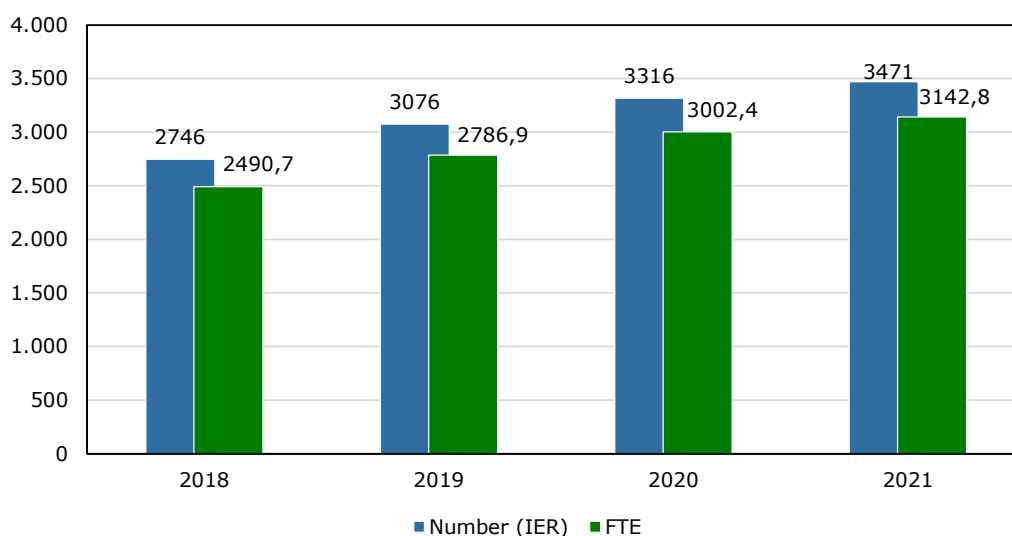
## Bijlage 3

# Sociaal jaarverslag

Het Sociaal Jaarverslag van Wageningen University & Research (WUR) bevat informatie over het personeelsbestand van Wageningen University en stichting Wageningen Research, 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.

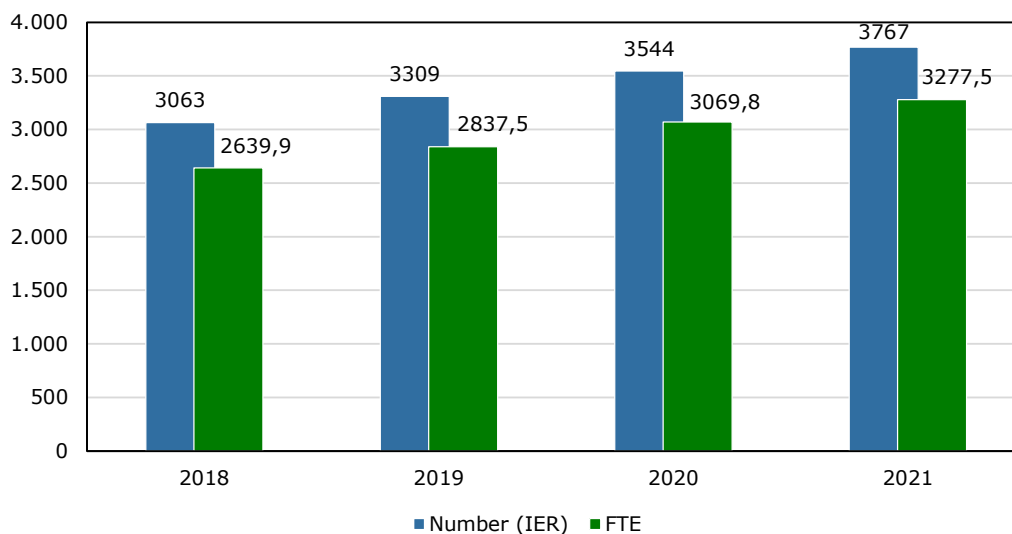
Sinds maart 2020 zijn we geconfronteerd met een wereldwijde coronapandemie. Ondanks de beperkingen die dit met zich meebracht is het aantal medewerkers werkzaam bij WUR in 2021 wederom fors gestegen. Bij de stichting Wageningen Research was deze toename 155 iar (individuele arbeidsrelaties), een toename van bijna 5%, terwijl de toename bij Wageningen University 223 iar bedroeg, ruim 6%.

### Personeelsbestand WR op 31-12-2021 in IAR en FTE



**Figuur B3.1** Personeelsbestand WR in IAR en FTE

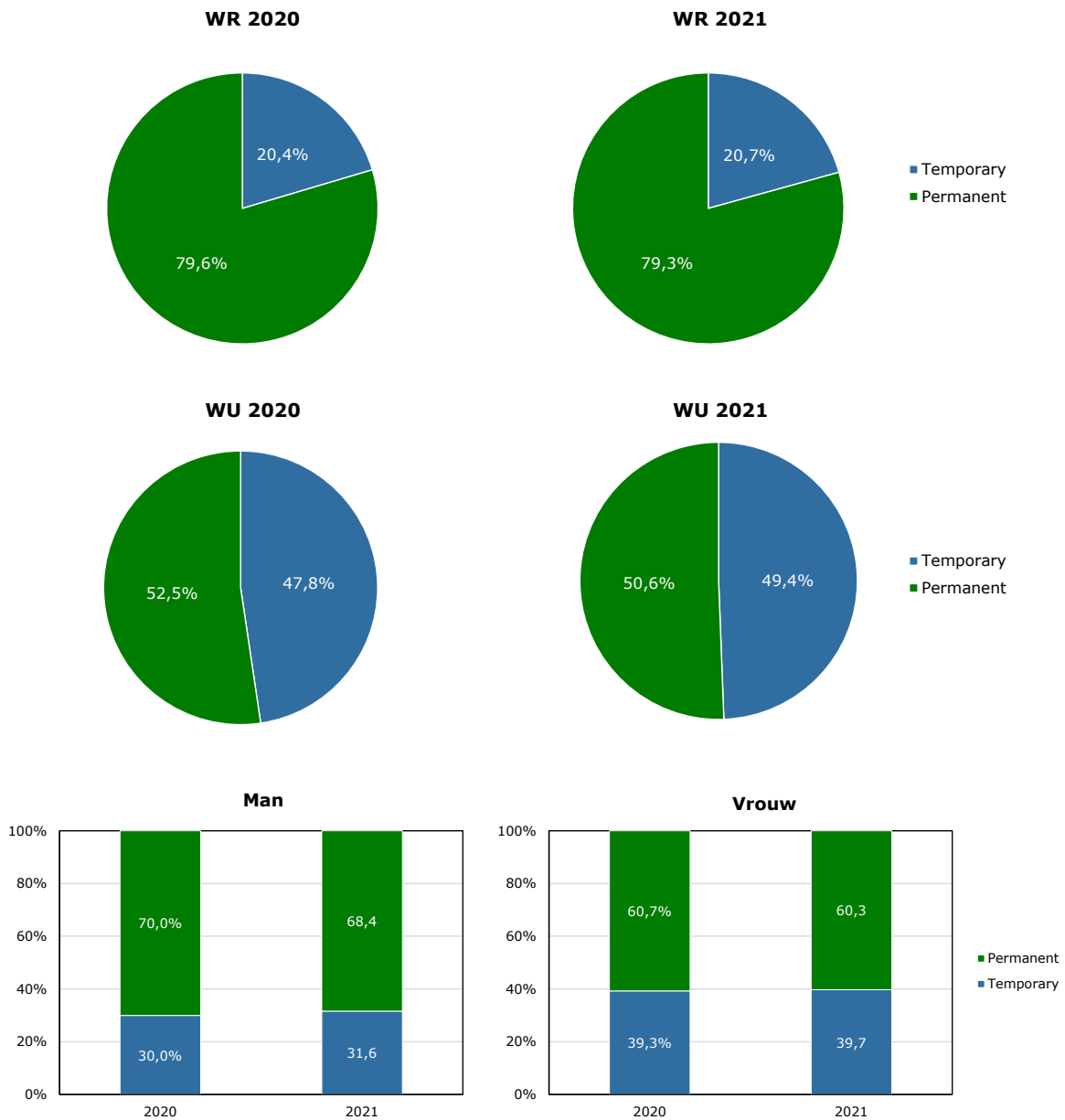
### Personeelsbestand WU op 31-12-2021 in IAR en FTE



**Figuur B3.2** Personeelsbestand WU in IAR en FTE

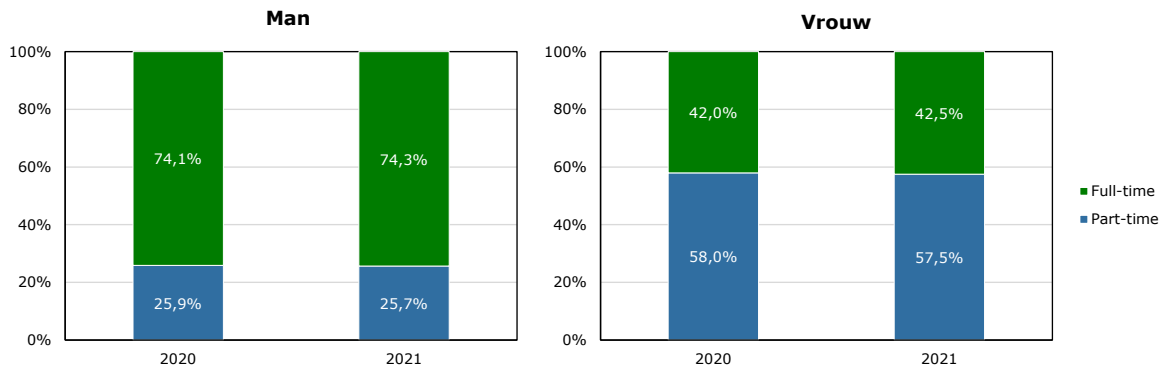
De stijging van het aantal nieuwe dienstverbanden is zowel van invloed op de verhouding tijdelijk/vast bij de medewerkers van Wageningen University als op de functieverblijftijd.

**Verhouding tijdelijk/vast**



**Figuur B3.3** Tijdelijk/vast WR en WU plus man/vrouw verhouding tijdelijk/vast

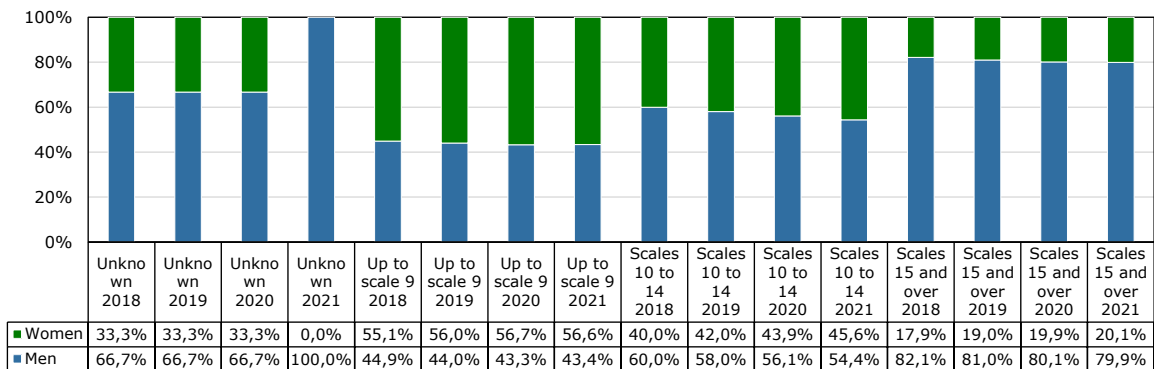
Het percentage tijdelijke dienstverbanden is met name bij de mannen gestegen, namelijk met 1.6%punt terwijl de toename bij de vrouwen 0.4%punt bedraagt. Het percentage vrouwen met een vast dienstverband, 60.3%, blijft echter nog steeds achter bij dat van mannen; 68.4%.



**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 0.2%punt en 0.5%punt. Wel werkt nog steeds het merendeel van de mannen fulltime, terwijl dat bij de vrouwen juist andersom is.

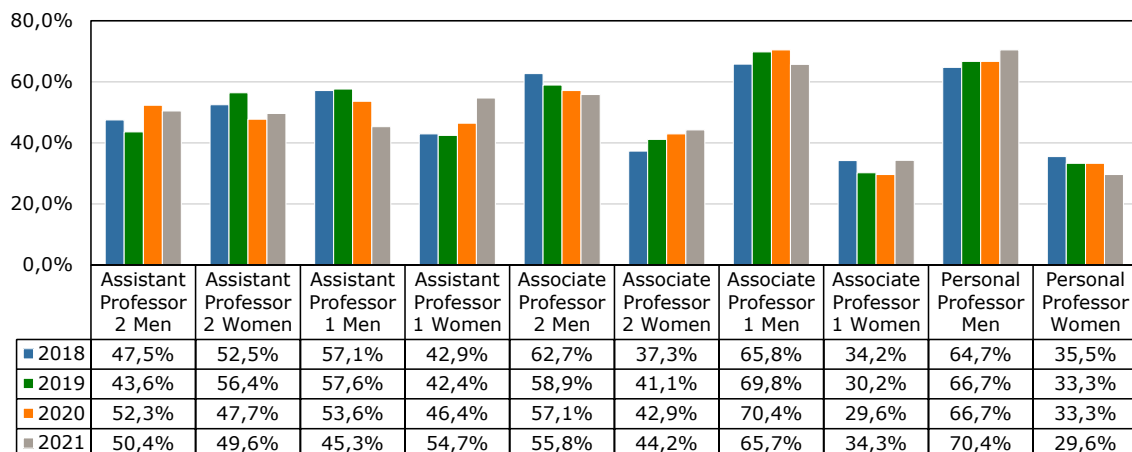
### Inschaling WU man/vrouw



**Figuur B3.5** Inschaling man/vrouw WU

De man/vrouw verhouding binnen de diverse (groepen van) functieschalen bij Wageningen University laat in de categorie schaal 10 tot en met 14 de afgelopen vier jaar een gestage groei zien van het percentage vrouwen van, in totaal, 5.6%punt naar 45.6%. Ook in de categorie schaal 15 en hoger zien we een groei van het percentage vrouwen: van 17.9% in 2018 naar 20.1% in 2021.

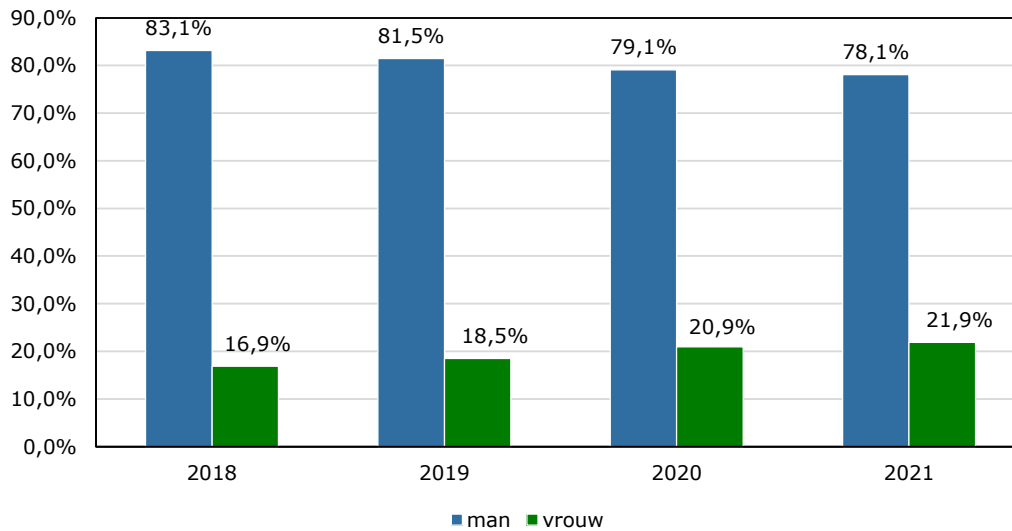
### Tenure track; verhouding man/vrouw per functiecategorie



**Figuur B3.6** Verhouding man/vrouw WU per functiecategorie in tenure track

In 2021 is het percentage mannen dat is ingestroomd in tenure track in de functie van Assistant Professor 2 nagenoeg gelijk aan dat van vrouwen, respectievelijk 50.4% en 49.6%. Het percentage vrouwen in de functie van Assistant Professor 1 nam wederom toe, namelijk met 8.3%punt naar 54.7%. Ook de man/vrouw verhouding in de functie van Associate Professor 2 wijzigde door toename van het percentage vrouwen met 1.3%punt naar 44.2%. Het percentage vrouwen in de functie van Associate Professor 1 steeg met 4.7%punt en bedraagt nu in deze functiecategorie 34.3%. Het percentage vrouwelijke persoonlijk hoogleraren daalde daarentegen met 3.7%punt.

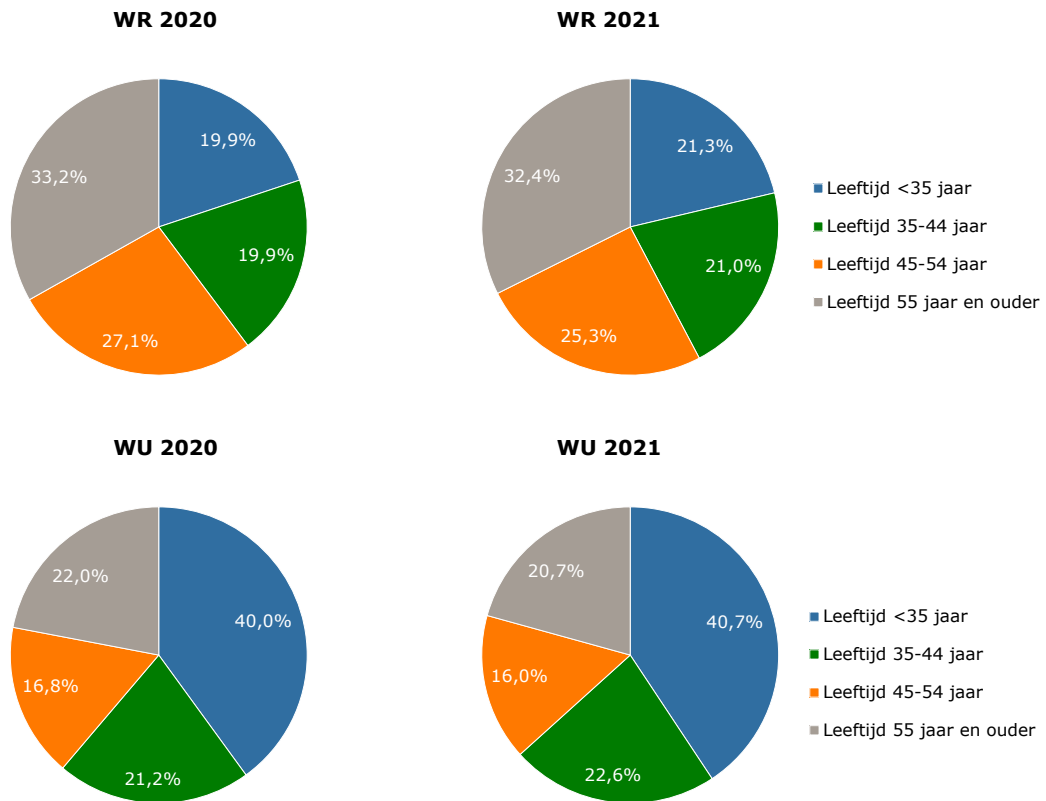
### Man/vrouw verhouding hoogleraren WU



**Figuur B3.7** Verhouding man/vrouw WU hoogleraren

In het kader van gender balance wordt onder meer actief ingezet op het werven van vrouwelijke hoogleraren. Dit heeft de laatste jaren geresulteerd in een gestage groei van het percentage vrouwen in deze functiecategorie en ook in 2021 steeg het percentage vrouwen in deze functiecategorie met 1%punt naar 21.9%.

## Leeftijdsopbouw WR en WU

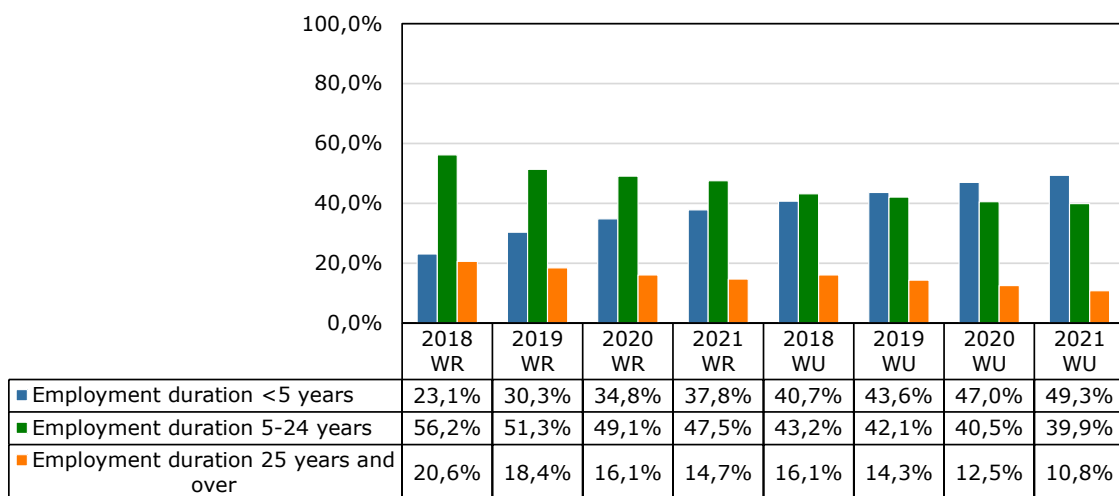


**Figuur B3.8** Leeftijdsopbouw WR en WU

Uit figuur B3.8 blijkt dat de toename van het aantal medewerkers bij stichting Wageningen Research wordt veroorzaakt door de groei van de groep medewerkers in de leeftijdscategorie tot 35 jaar met 1.4%punt en die van 35 tot 45 jaar met 1.1%punt.

Bij Wageningen University heeft de toename van het aantal medewerkers met name plaatsgevonden in de leeftijdscategorie 35 tot 45 jaar en wel met 1.4%punt. Ruim 63% van de medewerkers van Wageningen University is jonger dan 45 jaar. Bij stichting Wageningen Research is het merendeel van de medewerkers ouder dan 44 jaar, namelijk 57.7%. Bij beide organisatieonderdelen is een afname zichtbaar van het aandeel medewerkers in deze leeftijdscategorie.

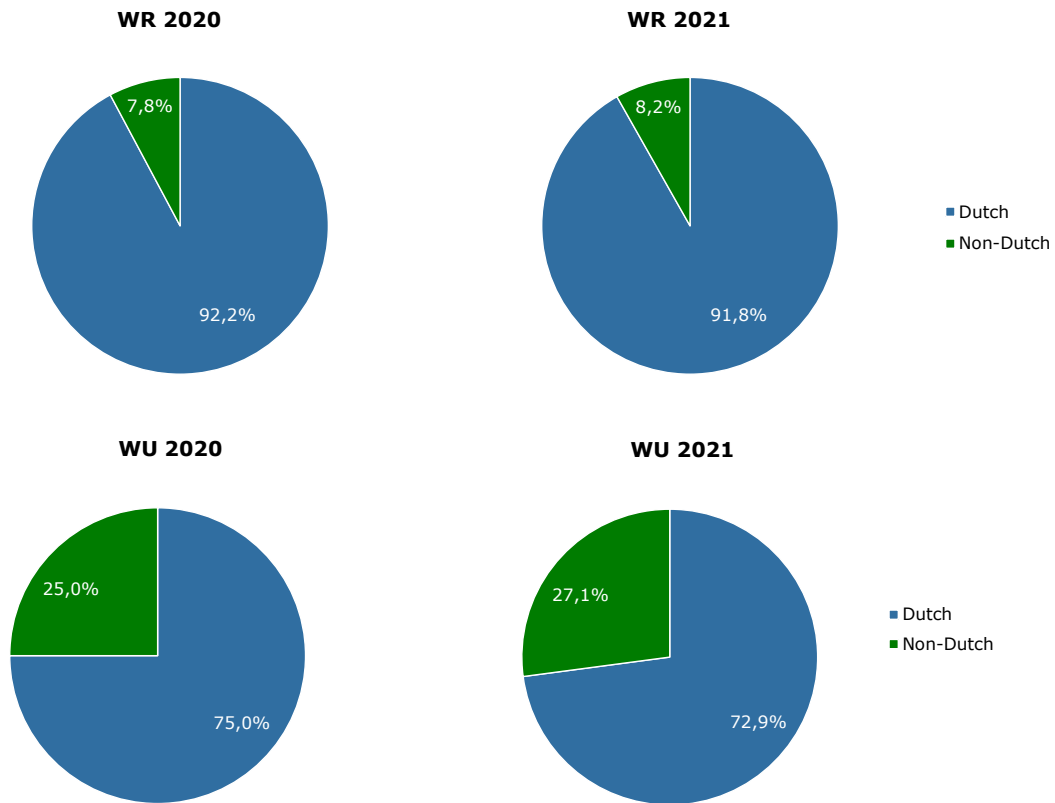
## Verblijftijd WR en WU



**Figuur B3.9** Verblijftijd bij WR en WU

Ook in figuur B3.9 is de invloed van de grote instroom van nieuwe medewerkers duidelijk zichtbaar. Zo is bijna 50% van de medewerkers van Wageningen University korter dan vijf jaar in dienst. Het percentage dienstverbanden van 25 jaar of meer is sinds 2018 gehalveerd en bedroeg in 2021 10.8%. Een deel van deze trend wordt verklaard door het groot aantal dienstverbanden van postdocs en promovendi. Zo nam het aantal promovendi in 2021 met ruim 9% toe, van 774 naar 844 iar. Ook de uitstroom in verband met pensionering van medewerkers is debet aan de stijging van de functieverblijftijd korter dan vijf jaar.

### Internationalisering



**Figuur B3.10** Nederlandse/niet-Nederlandse nationaliteit

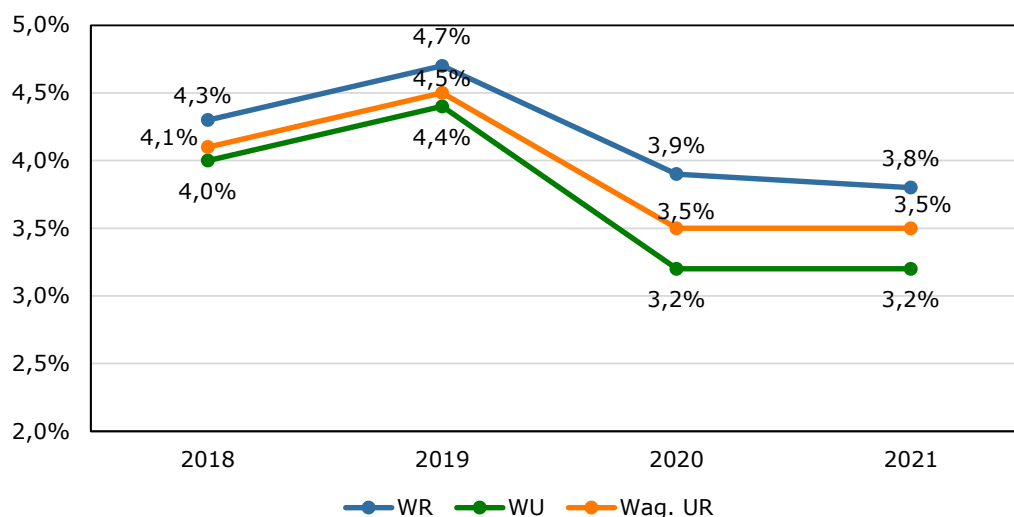
Naast gender wordt op het gebied van diversiteit ook ingezet op de werving van meer internationale medewerkers vanwege de beperkte internationale diversiteit van onze huidige personele bezetting. Dit heeft ook in 2021 geleid tot een stijging van het percentage medewerkers met een niet-Nederlandse nationaliteit bij Wageningen University met 2.1%punt naar 27.1%. Bij stichting Wageningen Research is het percentage medewerkers met een niet-Nederlandse nationaliteit beperkt, maar ook daar iets gestegen; met 0.4%punt naar 8.2%.

### Ziekteverzuim WR en WU

Ziekteverzuim 2015-2018 exclusief zwangerschap	2018	2019	2020	2021
Ziekteverzuimpercentage incl. verzuim > 1 jaar	4.1	4.5	3.6	3.5
Ziekteverzuimpercentage excl. verzuim > 1 jaar	3.2	3.4	3.1	3.1
Gemiddelde verzuimduur (kal.dgn)	18.4	17.9	27.1	24.2
Verzuimfrequentie	1.0	0.9	0.7	0.7
Perc. van het personeel zonder ziekteverzuim	48.8	52.5	60.1	61.8
Aantal afzonderlijke ziektegevallen*	5,562	5,803	4,357	4,617

\* Uitsluitend voor zover begonnen in de rapportperiode

Verzuimpercentage naar leeftijdsklasse	2021
< 25 jaar	1.1
25 jaar t/m 29	3.1
30 jaar t/m 34	4.9
35 jaar t/m 39	4.6
40 jaar t/m 44	4.6
45 jaar t/m 49	4.0
50 jaar t/m 54	4.5
55 jaar t/m 59	6.0
60 jaar t/m 64	6.3
65 jaar en ouder	5.4



**Figuur B3.11** Ziekteverzuim

De gevolgen van corona zijn duidelijk zichtbaar in de verzuimcijfers. In de ziekteverzuimcijfers is, wellicht tegen de verwachting in, een opvallende daling te constateren, welke in 2020 inzette en in 2021 stabiliseerde. De gemiddelde ziekteduur nam in 2021 iets af ten opzichte van 2020, maar is nog steeds hoog ten opzichte van de jaren voorafgaand aan de coronapandemie. Het aantal afzonderlijke ziektegevallen nam echter wel weer wat toe maar bleef nog steeds een stuk lager dan voor de coronapandemie; dit terwijl het aantal medewerkers fors steeg.

De bijzondere omstandigheden vanwege de coronapandemie zullen zeker debet zijn aan deze ontwikkelingen. Het zou kunnen zijn dat men vanuit huis veelal gewoon (geheel of gedeeltelijk) heeft doorgewerkt, ondanks ziekte, en er derhalve geen of minder ziekteverzuim is geregistreerd. Met name het feit dat men meer eigen regelmogelijkheden had vanwege thuiswerken werd als positief ervaren en zal zeker hebben bijgedragen aan deze positieve ontwikkeling. De stabilisatie van het ziekteverzuim vond plaats bij zowel stichting Wageningen Research als bij Wageningen University. Dat laat echter onverlet dat er ook heel duidelijke signalen zijn over te hoge werkdruk, waardoor er een risico op uitval blijft.



# Bijlage 4

## Begrippenlijst

Afbakening	Met afbakening wordt gerefereerd aan het bereik van de verslaggeving, namelijk de keuzes die de onderneming heeft gemaakt met betrekking tot de grenzen van de activiteiten waarover wordt gerapporteerd. De afbakening bepaalt welke informatie wordt geconsolideerd in de verslaggeving. Tevens bepaalt de afbakening welke verantwoordingsinformatie wordt opgenomen over activiteiten in de keten waaraan gebruikers in het bijzonder behoefte zouden kunnen hebben maar waarover de onderneming mogelijk geen of beperkte zeggenschap heeft.
Dialogo met stakeholders	Onder dialoog wordt het geheel aan interactie verstaan tussen een onderneming en haar stakeholders. Dit is niet beperkt tot fysieke of virtuele bijeenkomsten die specifiek met dat doel worden georganiseerd.
Governance	Onder governance wordt het geheel aan regelingen verstaan die gericht zijn op het bestuur van een onderneming en het toezicht daarop. Enerzijds heeft governance betrekking op de verhoudingen tussen aandeelhouders, toezichhouders, management en andere belanghebbenden. Anderzijds heeft governance ook een interne betekenis die onder meer gericht is op de sturing en beheersing, interne controlemaatregelen en de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
Maatschappelijke aspecten van ondernemen	Aspecten van ondernemen die in beeld komen wanneer vanuit een breder perspectief naar ondernemingen wordt gekeken dan uitsluitend het traditioneel financiële perspectief. Onder maatschappelijke aspecten van ondernemen vallen economische, milieu- en sociale aspecten. Hier wordt het als synoniem gebruikt van maatschappelijk (verantwoord) ondernemen of duurzaam ondernemen.
Maatschappelijke informatie	Onder maatschappelijke informatie wordt alle informatie verstaan die verband houdt met maatschappelijke aspecten van ondernemen.
Maatschappelijke resultaten	Onder maatschappelijke resultaten worden de prestaties van een onderneming verstaan ten aanzien van maatschappelijke aspecten van ondernemen.
Maatschappelijke verslaggeving	Onder maatschappelijke verslaggeving wordt externe verantwoordingsinformatie verstaan over het beleid en de resultaten van de onderneming ten aanzien van maatschappelijke aspecten van ondernemen. Maatschappelijke verslaggeving is een verzamelterm voor doorgaans niet-financiële informatie die in de vorm van duurzaamheidsverslagen, CR reports - of geïntegreerd in het jaarverslag - door de onderneming wordt gepubliceerd om daarmee te voorzien in de brede informatiebehoefte van belanghebbenden.
Materiële onderwerpen	Materiële onderwerpen zijn de onderwerpen die het meest relevant zijn voor een specifieke onderneming en die derhalve in aanmerking komen om opgenomen te worden in de maatschappelijke verslaggeving. Een onderwerp is relevanter - en dus meer materieel - wanneer de onderneming significante impact heeft op dit gebied. Onderwerpen die tegemoet komen aan een sterke informatiebehoefte van belanghebbenden en die bepalend kunnen zijn voor de beslissingen en afwegingen die belanghebbenden maken ten aanzien van de onderneming, moeten ook als materiële onderwerpen worden beschouwd.
Prestatie-indicator	Een prestatie-indicator is een kengetal dat de onderneming gebruikt ten aanzien van een specifiek onderwerp om de ontwikkeling hiervan te bewaken, de voortgang van de onderneming aan af te meten en de resultaten van de onderneming te verantwoorden.
Reikwijdte	Met reikwijdte wordt gerefereerd aan de breedte van de verslaggeving, namelijk het geheel aan onderwerpen waarover wordt gerapporteerd. De reikwijdte van de verslaggeving heeft betrekking op de keuzes die de onderneming heeft gemaakt met betrekking tot het al dan niet rapporteren over specifieke onderwerpen.
Stakeholders	Individen of partijen, binnen of buiten de onderneming, die er in redelijkheid vanuit mogen gaan dat de onderneming rekening houdt met hun gerechtvaardigde belangen en verwachtingen.
Waardecreatie	Waardecreatie is het tot nutte brengen van de kennis en infrastructuur van WUR voor de maatschappij. Door toepassing krijgt onze kennis economische en maatschappelijke meerwaarde (impact).
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 2022*  
Droevendaalsesteeg 4, 6708 PB Wageningen  
Postbus 9101, 6700 HB Wageningen  
[www.wur.nl](http://www.wur.nl)

*Contactpersoon*  
Annet Blanken  
Wageningen University & Research  
T (0317) 48 24 66  
E [annet.blanken@wur.nl](mailto:annet.blanken@wur.nl)

*Eindredactie*  
Tekstredactie Groenewoud

*Opmaak binnenwerk*  
MediaCenter B.V. Rotterdam

*Vormgeving & beeldresearch*  
Wageningen University & Research, Communication Services

*Fotografie*  
Guy Ackermans (p23, 25)  
MehmetO / Shutterstock.com (achterzijde omslag rechts)  
Jurjen Poeles (voorzijde omslag)  
Petra Siebelink (achterzijde omslag links)

*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, 7.200 medewerkers (6.400 fte) en 13.200 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.

---