

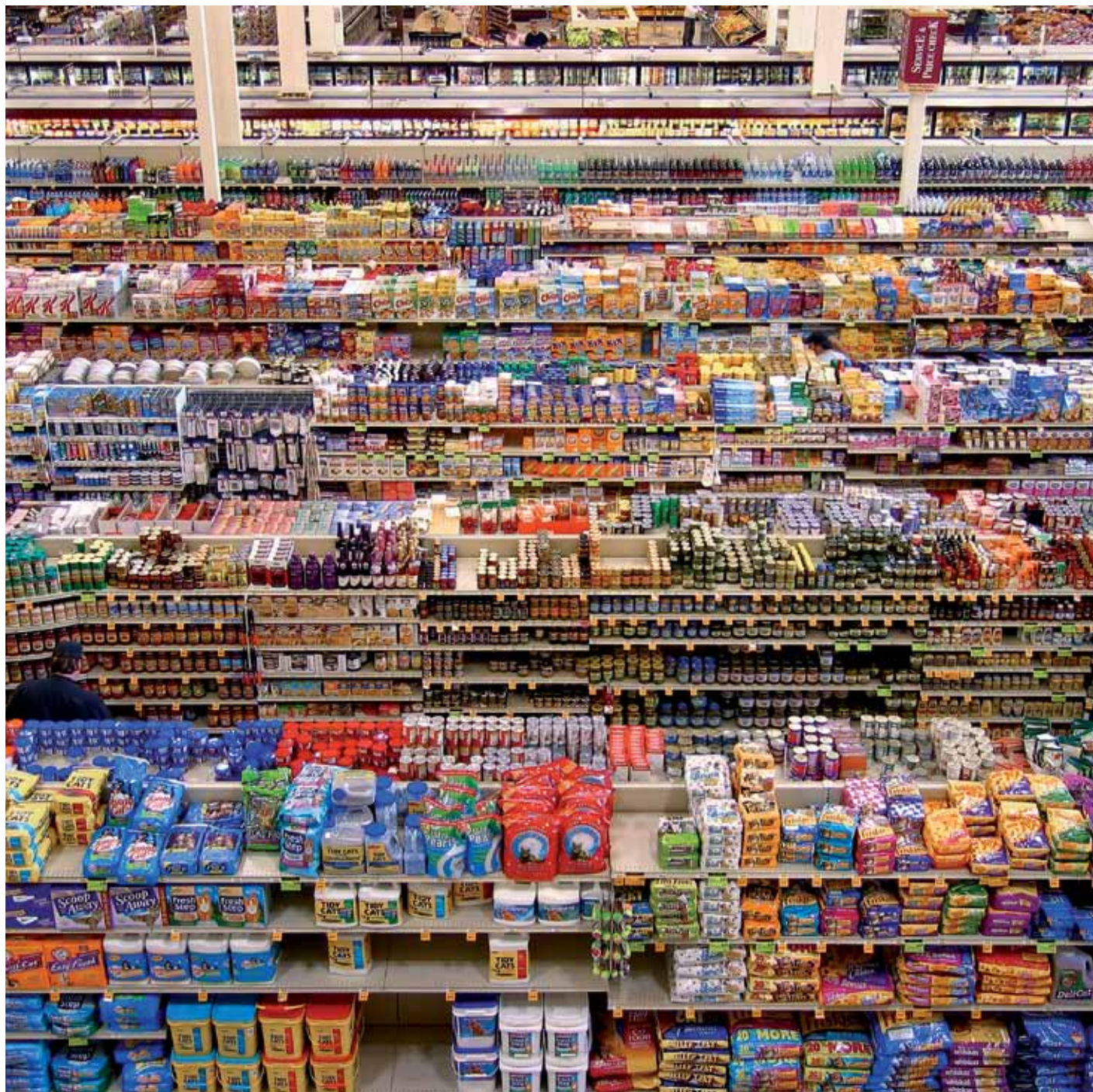
2014

Strategisch Plan 2011-2014 | Wageningen UR



WAGENINGEN UR

For quality of life

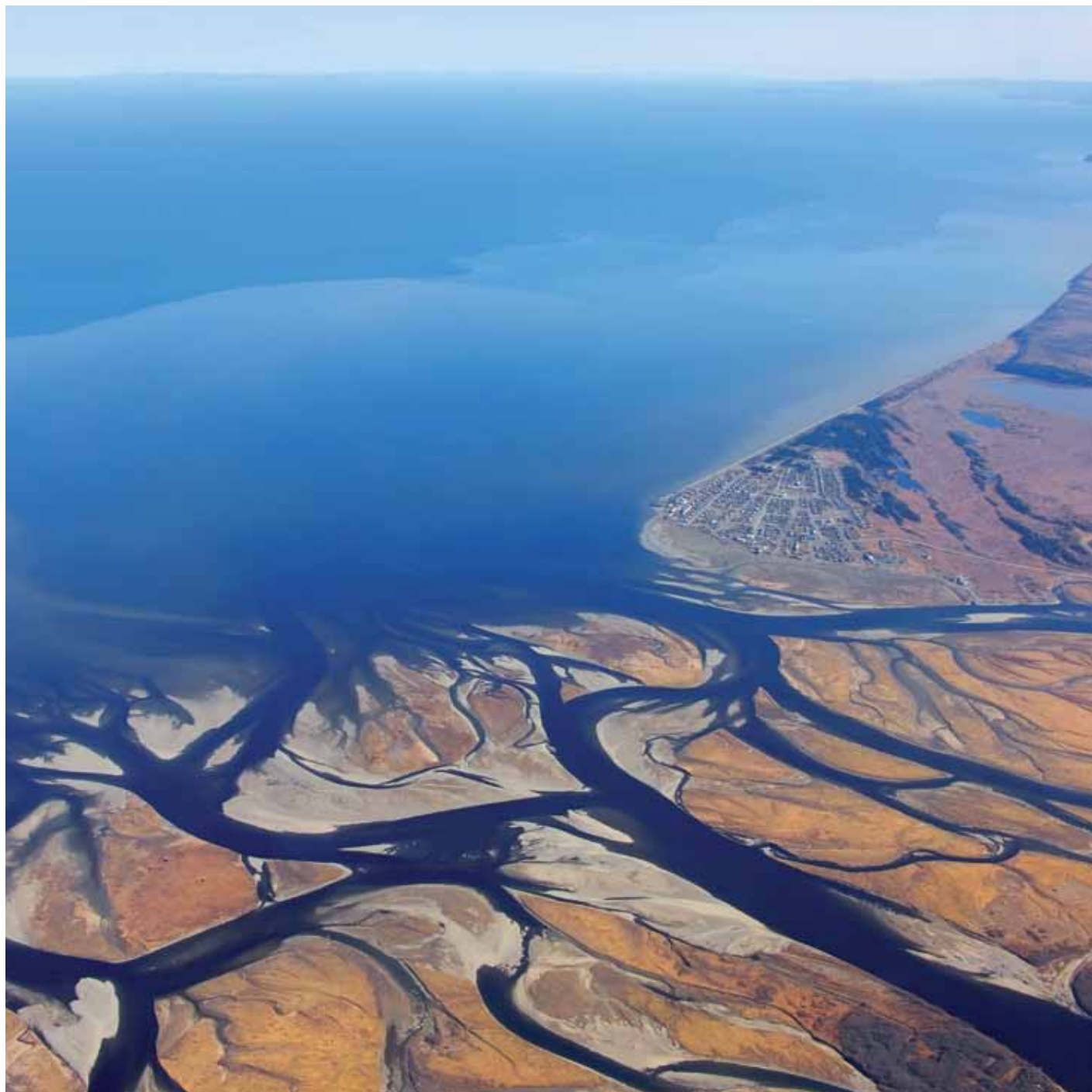


2014

Strategisch Plan 2011-2014 | Wageningen UR











To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life

Inhoudsopgave

	Woord vooraf	4
1	Vooruitblik	6
2	Huidige situatie	10
3	Onze omgeving	14
4	Bestaande kennis beter benutten	18
5	Nieuwe kennis ontwikkelen	22
6	Onderwijs verder ontwikkelen en verbeteren	28
7	Regionalisering en internationalisering	34
8	Verbeteren van de organisatie	38
	Tot slot	46
	Bijlage: Meetbare Prestatie Indicatoren	

Woord vooraf

De Concernraad. Vlnr: Kees Slingerland (ESG), Raoul Bino (AFSG), Ruud Huirne (SSG), Martin Kropff (RvB)
Aalt Dijkhuizen (RvB), Tijs Breukink (RvB), Ernst van den Ende (PSG), Ellen Marks (VHL), Martin Scholten (ASG)



Dit Strategisch Plan schetst de nabije toekomst van Wageningen UR en onze ambities daarin. Het document sluit aan op het plan dat zich uitstreckte over de periode 2007-2010. Dat plan is grotendeels gerealiseerd en mede daarom staan wij er nu goed voor.

Het aantal studenten groeit sterk. We doen meer en nog beter onderzoek, gebouwen en faciliteiten worden vernieuwd en de financiën zijn op orde. Ons profiel is helder, ons domein 'gezonde voeding en leefomgeving' met thema's als duurzame voedselproductie, voeding en gezondheid, biobased economy, diergezondheid, dierenwelzijn, natuur, biodiversiteit, water en klimaat neemt wereldwijd in betekenis toe. Daarom vervolgen we met overtuiging de ingeslagen weg.

In dat vervolg onderscheiden we vijf kernpunten. We gaan de marktpositie van onze toepassings-gerichte onderzoeksinstituten verstevigen. We bouwen voort op de in het vorige strategisch plan vastgestelde onderzoeksthema's. We leggen nog meer nadruk op topkwaliteit, zowel in onderzoek als onderwijs. We zetten in op een versterkte aanwezigheid in de Nederlandse regio en sluiten tegelijk allianties met vooraanstaande buitenlandse universiteiten en onderzoeksinstituten. En we zetten verdere stappen in de verbetering van de eigen organisatie en bedrijfsvoering ('operational excellence').

We leggen de lat hoog. Reden te meer om het plan zorgvuldig uit te voeren. Jaarlijks wordt de voortgang geëvalueerd en stellen we vast welke punten uit het plan we dat jaar nader uitwerken en implementeren. Dit onder het motto: 'niet alles tegelijk en wat we doen, doen we goed'. We blijven ook onze omgeving nauwkeurig monitoren en waar nodig stellen we de ingeslagen weg bij.

Door samen te werken kunnen we onze ambities realiseren. We hopen dat dit plan u daartoe inspireert.

De Raad van Bestuur van Wageningen UR,
Dr. ir. Aalt Dijkhuizen, voorzitter
Prof. Dr. Martin Kropff, onderwijs en onderzoek, tevens rector magnificus WU
Dr. Tijs Breukink, bedrijfsvoering

Vooruitblik

1



In de komende decennia groeit de wereldbevolking van zeven miljard mensen nu naar acht miljard in 2025 en negen miljard in 2050

Tezamen met een verdere toename in welvaart zal dit de vraag naar voedsel doen verdubbelen en de samenstelling van het voedingspakket doen opschuiven naar meer dierlijke eiwitten. Kernvraag voor de toekomst is hoe hierin op een verantwoorde wijze kan worden voorzien. Met de extra mensen en hun activiteiten neemt ook het beslag op de ruimte toe en komen milieu, natuur en klimaat verder onder druk te staan. Een enorme uitdaging, die vraagt om doorbraken in kennis en technologie.

Nederland heeft op dit terrein een sterke positie opgebouwd en is dankzij gericht overheidsbeleid, sterk ondernemerschap, toonaangevend onderzoek en voortdurende innovatie uitgegroeid tot de tweede exporteur van voedsel in de wereld. Dit alles vindt ook nog eens plaats in één van de dichtst bevolkte delta's ter wereld. Daarbij lukt het om steeds duurzamer om te gaan met de leefomgeving, mede dankzij de kennis over optimaal ruimtegebruik, natuurontwikkeling en waterbeheer.

Wageningen UR speelt hierin als kennisinstelling een vooraanstaande rol en wil die verder uitbouwen. Dit in nauwe samenwerking met overheid en bedrijfsleven (de 'gouden driehoek') en collega-instituten en universiteiten in binnen- en buitenland. Een sterke verankering in de regio en een centrale positie in Food Valley zorgen hierbij voor een nauwe wisselwerking met de praktijk.

Wageningen UR is met de bundeling van Wageningen University, Hogeschool Van Hall Larenstein en (negen) toepassingsgerichte onderzoeksinstituten (de Stichting DLO) optimaal toegerust voor de vragen van de komende tijd. Drie onderling verbonden onderdelen met ieder een eigen rol en positie in het kennis- en innovatieproces:

- > **Universitair onderzoek en onderwijs** van topkwaliteit, gericht op het verleggen van grenzen en het realiseren van doorbraken, en met een sterke aantrekkingskracht op de beste wetenschappers en studenten wereldwijd.
- > **Hoger beroepsonderwijs**, met een professionele leerweg en internationaal gerichte thema's, hecht verankerd in regionale innovatieprocessen.
- > **Toepassingsgericht onderzoek** met een solide wetenschappelijke ondergrond en een stevige positie in de opdrachtenmarkt; gespecialiseerd in het doorontwikkelen van groene kennis in daadwerkelijke innovaties.

Tezamen dus een kennisinstelling die niet alleen kennis ontwikkelt, maar ook helpt toepassen. Een kennisinstelling die zich bewust is van haar bijdrage op maatschappelijk en economisch gebied, die fundamenteel en toegepast onderzoek doet en die studenten opleidt in een professionele leerweg, waar het primair gaat om bestaande kennis toe te passen en in een academische leerweg, waar het ook gaat om nieuwe kennis te ontwikkelen en over te brengen. Een kennisinstelling die haar vleugels uitslaat met regionale en internationale vestigingen en samenwerkingsverbanden. Een kennisinstelling tenslotte die belang hecht aan een heldere profilering en een gezonde financiële basis.

In Nederland en de meeste andere westerse landen zullen de overheden de komende periode sterk op hun uitgaven bezuinigen als gevolg van de financiële crisis van de afgelopen jaren. Reden om nog meer accent te leggen op de bijdrage die onderzoek en onderwijs leveren als aanjager van de economie en versterking van het bedrijfsleven. Daarbij wordt de ingeslagen weg naar een stevigere positie in de opdrachtenmarkt en daarmee naar vraaggestuurde innovaties met kracht voortgezet.

Ambitie Wageningen UR

Wageningen UR wil in 2020 op het domein 'Gezonde Voeding en Leefomgeving' hét kennisinstituut in Europa zijn en wereldwijd een vooraanstaand partner.

Daartoe moet Wageningen University tot de wereldtop (blijven) behoren en zich nationaal handhaven als de nummer één in de benchmark onder studenten.

Hogeschool Van Hall Larenstein moet zich blijvend hebben gevestigd in de top-10 van de Nederlandse hogescholen en met haar activiteiten de kern vormen van tal van regionale clusters.

De toepassingsgerichte onderzoeks-instituten zijn in 2020 preferred partner om groene kennis te helpen ontwikkelen en door te vertalen naar duurzame innovaties. Zij zijn daartoe in staat omdat zij beschikken over een goede wetenschappelijke basis, een klantgerichte benadering en een sterk netwerk in de 'gouden driehoek' van overheid-bedrijfsleven-kennisinstellingen.



Huidige situatie

2

Wageningen UR heeft in het Strategisch Plan 2007-2010 duidelijke keuzes gemaakt, gericht op het domein 'gezonde voeding en leefomgeving'

Dat domein bestaat uit drie samenhangende kerngebieden:

Voeding en voedselproductie

De productie en aanvoerkanal in de voedselkolom: duurzame land- en tuinbouw (inclusief de bloementeel), visserij en visteelt, voedselveiligheid, voeding en gezondheid, internationale voedselketens en netwerken, diergezondheid en dierenwelzijn en het gebruik van biomassa in het kader van een biobased economy.

Leefomgeving

Natuur, landschap, biodiversiteit, landinrichting, klimaatverandering, het beheer van water en zee en het omgaan met uiteenlopende wensen ten aanzien van het ruimtegebruik.

Gezondheid, leefstijl en levensomstandigheden

De invloed van het keuzegedrag van de mens op voeding, gezondheid en leefomgeving. Het gedrag als burger, consument of recreant, de houding tegenover risico en onzekerheid, de perceptie van kwaliteit en veiligheid, de werk- en levensomstandigheden in de agrifoodsector zelf en het belang van voedselzekerheid in met name de minder ontwikkelde landen.

De inhoudelijke kracht van Wageningen UR ligt niet alleen in de bundeling van universiteit, hogeschool en toepassingsgerichte onderzoeksinstituten, maar ook in de verbinding tussen natuur- en maatschappijwetenschappelijke disciplines. Vraagstukken van deze tijd zijn immers nooit alleen natuurwetenschappelijk, technologisch of sociaalwetenschappelijk van aard. Hierdoor kan Wageningen UR optimaal bijdragen aan concrete vragen vanuit beleid en praktijk. Het leggen van deze multidisciplinaire verbindingen is een onderscheidend kenmerk van de 'Wageningen Aanpak'. Een aanpak die zich daarnaast kenmerkt door het verbinden van kennis op verschillende schaalniveaus, alsook de interacties daartussen. Aan de ene kant van gen en cel tot plant, dier en ecosysteem. Aan de andere kant van individu tot huishouden, samenleving en internationale gemeenschappen.

Wageningen UR heeft een duidelijk profiel, dat door opdrachtgevers en doelgroepen wordt herkend en erkend. Een profiel dat aantrekkingskracht uitoefent en waarmee resultaten worden geboekt. Het aantal studenten is de afgelopen jaren sterk gegroeid, kwaliteit en omvang van het onderzoek zijn verder toegenomen, gebouwen en faciliteiten worden in snel tempo vernieuwd en de organisatie staat er financieel gezond voor. Daar komt bij dat wereldwijd het domein van 'gezonde voeding en leefomgeving' en kernthema's als voedsel, duurzame energie, diergezondheid, water en klimaat alleen maar belangrijker zijn geworden. Daarom kiezen we ervoor de ingeslagen weg met kracht te vervolgen, zowel nationaal als internationaal.

Belangrijkste resultaten Strategisch Plan 2007 - 2010			
	Uitgangssituatie 2006	Doelstelling 2010	Gerealiseerd 2010
Kwantitatief			
Aantal nieuwe studenten			
- Wageningen University (WU)	1110	1200	2070
- Van Hall Larenstein (VHL)	1115	1225	1230
Aantal artikelen in top-tijdschriften	15	20	18
Aantal Veni, Vidi, Vici onderzoekers (NWO)	19	20	30
Spinoza-laureaten (NWO)	0	1	3
Percentage buitenlandse medewerkers	5.5	7	9.6
Percentage vrouwelijke hoogleraren	8	11	11
Netto-marge DLO-toepassingsgerichte onderzoeksinstituten (% van de omzet)	2.0	3.5	3.3
Solvabiliteit DLO-toepassingsgerichte onderzoeksinstituten (% eigen vermogen)	37	45	48
Kwalitatief			
Invoering tenure track bij WU	-	ja	ja
Alliantie met medische faculteit / ziekenhuis (voeding & gezondheid)	-	ja	ja
Engels als formele voertaal in de organisatie	-	ja	nee

Ons domein: gezonde voeding en leefomgeving

gezondheid, leefstijl en levensomstandigheden



voeding en voedselproductie



leefomgeving

Onze omgeving

3



Wageningen UR opereert met haar onderzoek en onderwijs in de kern van het maatschappelijke speelveld

Dit maakt het werk en het studeren interessant en actueel, zeker ook als de opgedane kennis kan worden benut om spanningen en tegenstellingen op te lossen. Zo wordt vooral in Nederland en West-Europa kritisch gekeken naar de praktijk van de intensieve veehouderij (diergezondheid en dierenwelzijn) en de ontwikkelingen rond biotechnologie en zit er spanning op de verhouding economie en ecologie (landbouw versus natuur en biodiversiteit, inpassen van stallen in het landschap). Wereldwijd spelen de *competing claims* rond landgebruik en is er de mogelijke tegenstelling tussen *food* en *fuel* in de *biobased economy*. Dat vraagt om innovatieve oplossingen, met een nauwe band tussen technologiegedreven onderzoek enerzijds en maatschappijgericht onderzoek anderzijds (de 'Wageningen Aanpak').

Een concurrerende economie is essentieel om goed te kunnen functioneren in de open wereldeconomie. Nederland beschikt in dat opzicht over een goede uitgangspositie en de ambitie is om deze positie de komende jaren verder uit te bouwen. De agrifoodsector is een belangrijke economische sector die internationaal een toppositie bekleedt. Investerings in innovatie en verduurzaming zijn nodig om de huidige koppositie te behouden en bij te kunnen dragen aan antwoorden op de wereldwijde uitdagingen rond voedselzekerheid, armoede, energie, water, klimaat, vrede en stabiliteit. Daarbij is de wisselwerking tussen kennis, praktijk en beleid een sleutelfactor voor succes in innovatie en blijft het groene onderwijs en onderzoek in Nederland gekoppeld aan een vakministerie, namelijk het in 2010 nieuw gevormde ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I).

Met de inbedding in dit nieuwe ministerie zal ons onderzoek rond natuur, biodiversiteit en klimaat in een nieuw perspectief geplaatst moeten worden en het economisch belang duidelijker aangetoond. Innovatie krijgt een centralere plaats, wat ons stimuleert om nog nadrukkelijker naar implementatie van kennis te kijken: *science for impact*. Het overheidsbudget voor het hoger onderwijs staat de komende jaren onder druk. Het afschaffen van de extra investeringen in onderzoek (de zogenaamde FES-middelen) zal met name gevolgen hebben voor de grote programma's met veel PhD- en postdoc-projecten. Daar staat tegenover dat de regering heeft besloten om te investeren in economische topsectoren, zoals onder meer water, voedsel, tuinbouw en life sciences. Een andere verandering is dat studenten zelf moeten gaan betalen voor hun MSc-onderwijs. Ook zullen ze steeds sneller moeten studeren. Het automatisme van de 'doorstroom-MSc' verdwijnt en studenten zullen bewuster kiezen voor een MSc, aan de eigen universiteit dan wel elders. Doordat onderwijsstructuren in Europa verder naar elkaar toe groeien, zal de internationale concurrentie om talentvolle studenten toenemen. Dat biedt kansen voor Wageningen University en Van Hall Larenstein.

Wetenschap bedrijven is een internationale activiteit. Om grote Europese en mondiale problemen aan te kunnen pakken zal wetenschap naar de toekomst toe meer beoefend worden in internationale coalities die voor langere tijd met elkaar optrekken. Het belang van internationale fondsen voor de financiering van onderzoek en infrastructuur zal daarbij toenemen. Voorbeelden zijn Europese initiatieven als Joint Programming, European Graduate Schools en de Knowledge & Innovation Communities, maar ook private fondsen als de Bill & Melinda Gates Foundation en particuliere fondsenwerving. Ook zien we dat een aantal opkomende economieën in Azië en Zuid-Amerika fors investeert in onderzoek en onderwijs. Zij zullen zich de komende jaren steeds sterker gaan profileren en de concurrentie aangaan om talentvolle studenten, medewerkers, opdrachten en fondsen. We moeten hier tijdig op inspelen en onze samenwerking met sterke partners wereldwijd intensiveren. Wageningen UR heeft hiervoor een uitstekende uitgangspositie en is met een aandeel van 20% in het onderzoek dat de EU in Nederland financiert een internationaal vooraanstaande speler met een uitgebreid netwerk. In de financiering van toponderzoek bij universiteiten worden zowel nationaal als Europees de individuele grants steeds belangrijker (Nederland: Veni Vidi Vici; EU: ERC grants). Dat betekent kansen voor onze beste onderzoekers.

Topsectoren in Nederland

Het kabinet heeft bij haar aantreden in 2010 negen topsectoren benoemd, die van cruciaal belang zijn voor de economie en de werkgelegenheid in Nederland en daarom centraal zijn gesteld in het innovatie- en stimuleringsbeleid voor de komende jaren. Dit zijn: (1) Agro & Food, (2) Tuinbouw & Uitgangsmateriaal, (3) High Tech Industrie, (4) Energie, (5) Logistiek, (6) Creatieve Industrie, (7) Life Sciences, (8) Chemie en (9) Water. De topsectoren 1, 2, 7 en 9 liggen in de kern van het domein van Wageningen UR. Duidelijke raakvlakken zijn er met de topsectoren 4, 5 en 8. Dit laat zien hoezeer Wageningen UR opereert in de kern van waar het in de Nederlandse economie om draait, ook naar de toekomst toe.



Door de groei van de wereldbevolking en de toenemende welvaart gaat de vraag naar voedsel de komende decennia verdubbelen, terwijl de footprint van de productie – met zaken als de uitstoot van broeikasgassen, het verbruik aan water en de ongewenste effecten op milieu en natuur - sterk zal moeten verminderen. 'Twee keer meer met twee keer minder' is de uitdaging waarvoor we staan. Dit vraagt om doorbraken in kennis en technologie. Samen met de Wageningen Ambassadors, de groep van prominente alumni, is de campagne 'Food for Thought, Thought for Food' ontwikkeld. Doel is vermogende particulieren te interesseren om te investeren in baanbrekend onderzoek. Gevers kiezen het thema waaraan zij hun middelen toekennen en worden als ze dat wensen nauwgezet geïnformeerd over de uitvoering en voortgang van het onderzoek. Wageningen UR hoopt hiermee een vooraanstaande rol te (blijven) spelen in de oplossing van dit mondiale vraagstuk.



Bestaande kennis beter benutten

4

Wageningen UR vindt het heel belangrijk dat haar kennis in de praktijk wordt gebruikt

Dat gebeurt door mensen op te leiden en langs die weg kennis te verspreiden, maar ook door in projecten met bedrijven, overheden en andere betrokkenen nauw samen te werken aan innovaties. Soms komen uit zulke projecten nieuwe bedrijven of patenten voort. Dat zien wij als een hele mooie manier om kennis tot waarde te brengen, maar zeker niet als de enige of belangrijkste vorm. Wageningen UR heeft naast het onderwijs, met zijn toepassingsgerichte onderzoeksinstituten namelijk bij uitstek de organisatie om ontwikkelde (universitaire) kennis langs directe weg tot waarde te brengen. In de komende jaren gaan de instituten hier extra aandacht aan geven. We verwachten dan ook een groeiende opdrachtenmarkt. Om hierin succesvol te zijn, worden een aantal competenties verder versterkt, zoals professioneel accountmanagement en klantgericht werken.

Door de prijsexplosie van voedsel in 2007/2008 is ons domein wereldwijd onder de aandacht gekomen. Steeds meer overheden, organisaties en bedrijven willen investeren in het sneller en beter toepasbaar maken van bestaande kennis. Vooral in de opkomende economieën in Azië, Zuid-Amerika en Oost-Europa is de belangstelling groot. Het Nederlandse agrifood-model in het algemeen en Wageningen UR in het bijzonder hebben zowel de positie als de reputatie om hierin een leidende rol te vervullen. Dit geldt overigens niet alleen voor toepassingen die met voedsel te maken hebben, maar ook voor die op het gebied van de groene en blauwe ruimte.

De opdrachtenmarkt is per definitie vraaggestuurd. Dus zullen we vooral aandacht besteden aan de gebieden waar de grootste behoefte aan is en natuurlijk waar wij zelf de nodige kennis over hebben opgebouwd. In dat licht zijn voor Wageningen UR vijf marktvelden het meest kansrijk: (1) Agroproductie 21e eeuw, (2) Water, (3) Duurzaam ruimtegebruik, (4) Biobased systemen en producten, en (5) Voeding, gezondheid en gedrag.

Wij streven ernaar om in de komende jaren de omzet van onze toepassingsgerichte onderzoeksinstituten op deze gebieden sterk te laten groeien. Zo zorgen we er niet alleen voor dat onze bestaande kennis beter wordt benut en innovatie in de praktijk wordt bevorderd, maar hopen we ook (extra) financiële ruimte te creëren voor vernieuwend onderzoek, waar vaak niet de volle prijs voor wordt betaald. We gaan dit intern verder stimuleren door het instellen van een jaarlijkse innovatieprijs voor toepassingen die aanslaan in de praktijk.



1 Agroproductie in de 21e eeuw

Richt zich op de toepassing van bestaande kennis om op korte termijn de productie en beschikbaarheid van voedsel te vergroten en tegelijkertijd de milieudruk te verlagen. Vier speerpunten zijn daarbij in beeld: volledig benutten van het biologisch potentieel, geen verliezen in de voedselketen, slim aanpassen aan unieke omstandigheden en nieuwe allianties realiseren. Inmiddels worden er – vraaggestuurd - business cases ontwikkeld die bijdragen aan deze 'Agroproductie in de 21e eeuw'. Een voorbeeld vormt de toepassing van de tuinbouwkas-op-maat in verschillende delen van de wereld.

2 Water

De vraag naar schoon water neemt toe door de sterk stijgende wereldbevolking en de veranderingen in consumptiepatronen. Klimaatverandering zorgt voor toenemende kans op overstromingen en extreem droge perioden. Door ruimtegebrek op het land wordt de zee steeds meer benut voor economische activiteiten. Wereldwijd staat water daarom hoog op de agenda. Wageningen UR wil met haar bestaande kennis bijdragen aan het realiseren van concrete oplossingen voor overheden en bedrijfsleven, in zowel Nederland als de rest van de wereld.

3 Duurzaam ruimtegebruik

Overal ter wereld neemt de druk op het gebruik van de ruimte toe. De groeiende wereldbevolking moet kunnen wonen, werken, recreëren en eten. Tegelijkertijd vragen natuur en aanpassingen aan het klimaat ook om ruimte. In dit marktveld wil Wageningen UR samen met regionale overheden, nationale en internationale instellingen en bedrijfsleven met haar bestaande kennis bijdragen aan innovatieve oplossingen voor dit vraagstuk. Het gaat daarbij om zaken als duurzaam toerisme, ecosysteemdiensten, groene metropolen, ruimte op zee en ruimtelijke ICT.

4 Biobased systemen en producten

De kennis van de stofwisselingsprocessen in planten en micro-organismen is inmiddels zo ver gevorderd, dat het mogelijk is om deze te gebruiken voor de productie van alternatieven van fossiele grondstoffen voor energie en chemie. Bijkomend voordeel van deze aanpak is, dat er ook nog eens veel minder energie nodig is om de processen op gang te brengen en te houden. Bestaande kennis zal worden benut om gericht te komen tot succesvolle toepassingen in de praktijk om zo daadwerkelijk een stap voorwaarts te maken in het realiseren van een biobased economy.

5 Voeding, gezondheid en gedrag

Een gezonder eet- en leefgedrag, dat is één van de grote uitdagingen van deze eeuw. Het aantal mensen met overgewicht neemt wereldwijd nog altijd toe met in het kielzog een toename van ziekten als diabetes. Ons huidige eetgedrag van teveel en niet altijd even gezond is door consumenten zelf moeilijk te doorbreken. Wageningen UR wil met haar bestaande kennis bijdragen aan een structurele verbetering hierin en aan nieuwe en gezonde voedselproducten. Dit draagt niet alleen bij aan een vermindering van de ziektelast, maar ook aan een versterking van de concurrentiepositie van het agrofood-bedrijfsleven.

Nieuwe kennis ontwikkelen

The background of the slide features a microscopic image of cells. The cells are depicted with semi-transparent blue membranes and dark purple, textured nuclei. Two thin, white concentric circles are centered on the slide, with the number '5' positioned between them. The text 'Nieuwe kennis ontwikkelen' is written in a clean, white, sans-serif font in the upper left quadrant.

5

De snelle ontwikkelingen in onze omgeving dwingen tot het maken van keuzes in kennisthema's waarin we extra investeren

In het Strategisch Plan 2007-2010 zijn zes thema's beschreven waarin extra is geïnvesteerd. Drie daarvan waren maatschappelijk gericht, uitgevoerd door universiteit en onderzoeksinstituten tezamen. Drie andere waren meer vanuit de wetenschap geïnspireerd, waarbij de universiteit de leidende rol heeft. Vijf van die zes thema's worden in de komende periode voortgezet (het wetenschappelijk thema bionanotechnologie niet, omdat daar voor de verdere ontwikkeling inmiddels voldoende investeringsmiddelen elders zijn verworven) en twee nieuwe worden toegevoegd, te weten duurzame en slimme voedselvoorziening en aanpassingsvermogen van complexe systemen.

Dat leidt voor de komende planperiode tot de volgende maatschappelijke thema's:

- > Duurzame en slimme voedselvoorziening
- > Voeding op maat
- > Kust en zee
- > Bio-raffinage

en de volgende wetenschappelijke thema's (*emerging sciences*):

- > Systeembioologie
- > Informatie, gedrag en aansturing
- > Aanpassingsvermogen van complexe systemen

Kwaliteit van het onderzoek verder versterken

Voor het behoud van de vooraanstaande onderzoekspositie van Wageningen UR is het gewenst om onderdelen van ons kwaliteitsbeleid verder te ontwikkelen, zoals:

- *Het talentbeleid: tenuretrack en binnenhalen persoonsgebonden grants.*
- *Het internationaliseringsbeleid van de onderzoekscholen.*

Naast de bestaande jaarlijkse onderzoeksbonus voor de leerstoelgroepen met de beste onderzoeksprestaties, gaan we de mogelijkheid onderzoeken om de absolute topgroepen, die het ook qua bedrijfsvoering en financiën goed doen, te honoreren met:

- *Langjarige financiële afspraken.*
- *Maximale vrijheid in de aanwending van beschikbare middelen.*
- *Eenvoudiger procedures voor tussentijdse rapportages.*

Dit alles zal bijdragen aan een hogere positie in de internationale rankings.

Duurzame en slimme voedselvoorziening

Voor de komende decennia wordt zoals eerder aangegeven een verdubbeling verwacht van de vraag naar voedsel. Om in die vraag te voorzien is veel nieuwe kennis en technologie nodig, vooral ook omdat tegelijkertijd een kleinere footprint moet worden gerealiseerd: minder uitstoot van broeikasgassen, minder waterverbruik en minder andere ongewenste effecten op milieu, natuur en klimaat. Dat vereist vernieuwing in elke schakel van de keten, van uitgangsmateriaal tot eindproduct, en in het productiesysteem als geheel.

Voeding op maat

Voeding speelt een steeds belangrijkere rol in de preventieve gezondheidszorg voor mens en dier. Om dat belang verder uit te bouwen is meer kennis nodig over de wisselwerking tussen onze genen en wat we eten, over de rol die ons keuzegedrag daarbij speelt en hoe dat te beïnvloeden. Dergelijke kennis kan leiden tot analyses en onderbouwde adviezen voor elk individu, ofwel tot op maat gesneden voeding ('customized nutrition'). Extra aandacht gaat daarbij naar voeding en bewegen in het algemeen en voeding en sport in het bijzonder.

Kust en Zee

Zee en kustzones worden al gebruikt voor transport, visserij, zandwinning en recreatie. Daarnaast bieden ze kansen voor de productie van duurzaam en gezond voedsel, windenergie en bio-actieve stoffen uit organismen als zeewier en algen. Om die kansen te benutten moet kennis op deze gebieden verder worden ontwikkeld. Daarnaast is inzicht nodig in de weerstand en het aanpassingsvermogen van de ecosystemen in kustgebieden, om een optimaal en duurzaam ruimtegebruik in dichtbevolkte delta's te bereiken. In dit kader zal ook worden gezien of en zo ja hoe binnen Wageningen UR een sterkere profilering van het werk rond Kust en Zee (en wat daar nauw mee samenhangt) als Ocean Sciences gewenst is.

Bio-raffinage

Bio-raffinage is een manier om meer te doen met landbouwgewassen en andere biomassa, zonder dat daarbij de beschikbare hoeveelheid voedsel wordt beperkt. Daarbij worden inhoudsstoffen opgespoord die geen rol spelen in de voeding van mens en dier, maar wel kunnen worden gebruikt voor groene chemie en energie. Veel nieuwe kennis en technologie is nodig om de plant als fabriek te kunnen benutten. Wageningen UR heeft vooral kennis in huis van de biomassa en de procestechnologie. De uitdaging voor de komende jaren is om efficiënte en robuuste systemen te ontwikkelen die op praktijkschaal kunnen worden toegepast.

Maatschappelijk debat

Actuele kwesties, zoals een dreigend tekort aan voedsel, klimaatverandering, uitputting van natuurlijke hulpbronnen, tekort aan zoet water en verlies aan biodiversiteit liggen in de kern van het domein van Wageningen UR. Over de oplossingen wordt flink gediscussieerd: extensiveren of intensiveren, regionaal produceren of wereldwijd specialiseren (en dus handelsstromen accepteren), klimaatverandering zien als kans of bedreiging, etc. In dergelijke debatten wil Wageningen UR duidelijker aanwezig zijn. Niet in de rol van actiegroep, beleidsmaker of politicus, maar om het debat te verrijken met objectieve informatie en om te helpen relevante kennisleemtes te identificeren. Om issues vroegtijdig te onderkennen en te agenderen wordt een taskforce ingesteld met Wageningen Ambassadors (de groep van prominente alumni), medewerkers en studenten. In gang zijnde activiteiten als het plaatsen van dossiers op internet en het publiceren van blogs van onderzoekers via social media, worden uitgebreid. De meer klassieke kanalen als inleidingen, ingezonden stukken, interviews, seminars en brochures houden een plaats. In het maatschappelijk debat is nog een wereld te winnen. Daar dragen we op ons domein graag aan bij.



Voor het behoud van de vooraanstaande positie van Wageningen UR in de toekomst moeten op een aantal terreinen nieuwe onderzoeksrichtingen worden gestimuleerd en verder ontwikkeld. Om kennis uit verschillende basisdisciplines beter te kunnen benutten voor toekomstige innovaties moeten naast die basisdisciplines complexere systeembenaderingen als wetenschappelijke discipline verder worden ontwikkeld.

Systeembioologie

In de systeembioologie gaat het erom te achterhalen hoe biologische systemen functioneren op basis van onderliggende processen. Bijvoorbeeld hoe cellen functioneren op basis van moleculen en cellulaire processen, hoe organismen werken op basis van fysiologische processen, of hoe ecosystemen functioneren op basis van organismen en abiotische factoren als klimaat, bodem en water. Door ontwikkelingen in de (informatie) technologie en door de vooruitgang in de genomics disciplines komen steeds meer gegevens beschikbaar voor theoretische benaderingen en voorspellende modellen. Hierop zal versterkt worden ingezet.

Informatie, gedrag en governance

Dit thema heeft betrekking op het gedrag vanaf het niveau van het individu tot en met dat van de samenleving. Bij governance gaat het in het bijzonder om sturingsprocessen van groepen. Toepassingen liggen op het gebied van consumenten- en producentengedrag, maar ook op dat van veranderingsprocessen op het niveau van gemeente, regio, land en internationale gemeenschappen. Extra investeringen zijn gewenst om hierin verder inzicht te verwerven.

Aanpassingsvermogen van complexe systemen

Complexe adaptieve systemen zijn dynamische netwerken van bijvoorbeeld cellen, personen, bedrijven of landen, die parallel werken en voortdurend op elkaar reageren, als gevolg waarvan bepaalde eigenschappen van de gehele systemen aan de dag treden. Samenhangend gedrag van het systeem als geheel (bijvoorbeeld bedrijf of land) moet voortkomen uit de samenwerking tussen de onderdelen (bijvoorbeeld afdelingen van een bedrijf, regio's van een land). Over het aanpassingsvermogen van systemen en over de mogelijkheden om aanpassingen te sturen of te ontwerpen is nog weinig bekend, terwijl dat wel mede het succes bepaalt om te komen tot veranderingen in een systeem. Vandaar dat hier extra op zal worden ingezet.

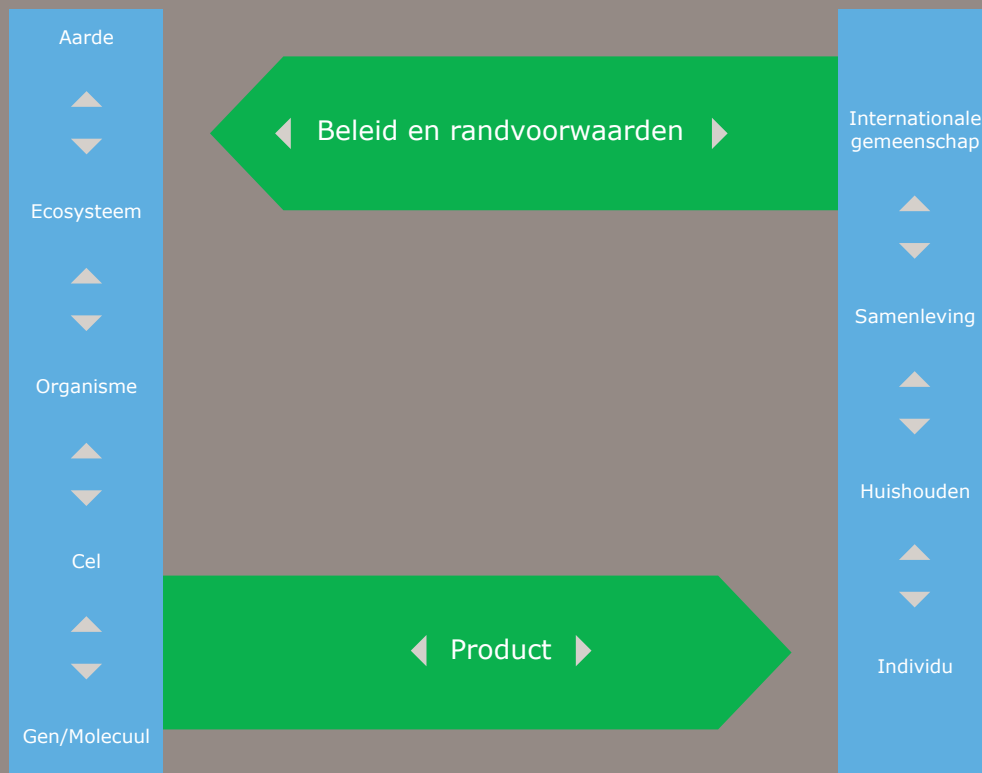
De Wageningen Aanpak

Het leggen van multidisciplinaire verbindingen is een onderscheidend kenmerk van de 'Wageningen Aanpak'. Deze aanpak kenmerkt zich daarnaast door het verbinden van kennis op verschillende schaalniveaus, alsook de interacties daartussen. Aan de ene kant van gen en cel tot plant, dier en ecosysteem. Aan de andere kant van individu tot huishouden, samenleving en internationale gemeenschappen. Hierdoor kan Wageningen UR optimaal bijdragen aan concrete vragen vanuit beleid en praktijk.

Planet

Profit

People



Onderwijs verder ontwikkelen en verbeteren 6



De aantrekkingskracht van het onderwijs van Wageningen UR wordt mede bepaald door de maatschappelijke relevantie van de onderwerpen

Dit geldt ook voor de mogelijkheid om betrokken te zijn bij het oplossen van mondiale vraagstukken. Een goed vooruitzicht op een interessante baan is daarbij van groot belang. Het duidelijk gedefinieerde domein trekt gemotiveerde studenten die bewust voor de studie kiezen waardoor de studie-uitval relatief laag is.

Inspiring young people is het motto voor de onderwijsactiviteiten en de cultuur binnen Wageningen UR is daarop ingesteld.

Eén onderwijshuis met een academische en een professionele leerweg

Wageningen UR heeft gekozen voor een academische leerweg (bij Wageningen University) en een professionele (bij Van Hall Larenstein) in één organisatie. Het beroepsgeoriënteerde onderwijs richt zich primair op het toepassen van bestaande kennis, het academische op het ontwikkelen en overbrengen van nieuwe kennis. Studenten kunnen op meerdere momenten overstappen van de ene leerweg naar de andere, daarbij geholpen door de *major-minor* structuur van de bacheloropleidingen. In de komende periode gaan we ons richten op de verdere uitrol van dit systeem.

Onderwijsconcept

Wageningen University hanteert ook in het onderwijs de multidisciplinaire 'Wageningen Aanpak', die bèta en gamma in kennis en uitvoering combineert om studenten optimaal voor te bereiden op het doen van onderzoek en het oplossen van vraagstukken in de praktijk. Wageningse afgestudeerden moeten over de grenzen van hun eigen vakgebied heen kunnen kijken en dat ook kunnen doen in een internationale context. Dat bereiken we onder meer doordat in ons onderwijssysteem studenten voor hun vrije keuzedeel hun eigen leerweg kunnen bepalen. Wageningen University zal in de komende periode deze aanpak uitbreiden als onderscheidend kenmerk.

Van Hall Larenstein leidt de studenten competentiegericht op. Vanaf dag één worden ze getraind in de beroepscompetenties en leren zij kennis te verwerven vanuit de praktische vraagstukken in hun vakgebied. Dat gebeurt onder meer met 'communities of practice' waarin docenten, beroepsbeoefenaren en studenten samen kennis ontwikkelen op basis van praktijkproblemen.

Kleinschalig en studentgericht

Wageningen University en Van Hall Larenstein zijn relatief kleinschalige instellingen waar nauw contact is met de studenten en waar studenten veel mogelijkheden hebben om een richting te kiezen die aansluit op hun opleiding en belangstelling. Na de bachelor van Wageningen University staat er altijd meer dan één masterprogramma open. Studenten worden niet alleen op inhoud gestimuleerd maar ook op beroepsoriëntatie. De *communities of practice* bij Van Hall Larenstein zijn daar voorbeelden van. De universiteit wil in de masterfase profielen aanbieden gericht op respectievelijk onderzoek, beleid, ondernemen en onderwijs. Juist door de relatieve kleinschaligheid en gerichtheid op de behoeften van de individuele student, worden uitmuntende studenten opgemerkt. Zij worden aangemoedigd om extra verdiepend en/of verbredend onderwijs te volgen, al dan niet via een talentontwikkelprogramma. Deze excellentie zal tot uiting worden gebracht op de diploma's. Voor het

masterprogramma van de sociale wetenschappen zullen de opties worden verkend om het 2-jarige programma gefinancierd te krijgen, dan wel het programma te verkorten met behoud van een adequaat kwaliteitsniveau.

Accent op kwaliteit van het onderwijs

Wageningen University hecht evenveel waarde aan onderwijs als aan onderzoek. Medewerkers moeten niet alleen goede onderzoekers zijn, maar ook inspirerende docenten. In die laatste hoedanigheid worden ze gestimuleerd in hun professionele en didactische ontwikkeling. Elk onderwijsselement wordt jaarlijks geëvalueerd door studenten om waar nodig verbeteringen aan te brengen. Het meten van de onderwijskwaliteit krijgt de komende jaren extra aandacht, waarbij zowel verbetering van bestaande instrumenten als de implementatie van nieuwe instrumenten wordt overwogen. Inhoudelijk is het onderwijs state-of-the-art, omdat we het direct koppelen aan het onderzoek in de universiteit en de instituten. Aan de leerstoelgroepen met de beste onderwijsselementen en docenten wordt jaarlijks een onderwijsbonus toegekend.

Van Hall Larenstein heeft onderwijs als primaire taak. Een deel van de docenten heeft veel ervaring in de beroepspraktijk. In de komende jaren gaan we die combinatie van onderwijs en beroepspraktijk verder verbeteren door een grotere betrokkenheid van docenten bij praktijkgericht onderzoek. Bovendien investeert Van Hall Larenstein in toegepast onderzoek door middel van haar lectoraten.

Nieuwe generaties studenten zijn opgegroeid met een veelheid aan moderne communicatiemiddelen. Ze zijn gewend aan de snelheid van de moderne media en het daarbij behorende ongelimiteerde aanbod van informatie. Tegen die achtergrond zullen in het onderwijs e-learning en distance learning verder worden ontwikkeld. Verder zal er voortdurende aandacht zijn voor de kwaliteit en het verder ontwikkelen van studentenvoorzieningen als de elektronische leeromgeving en de sportfaciliteiten.



Studentenaantallen, rendementen en rankings

In de komende periode groeien de studentenaantallen verder door in de richting van tienduizend aan de universiteit en zesduizend aan de hogeschool. Wageningen UR is erop ingesteld om deze groei mogelijk te maken met behoud van kwaliteit: didactische kwaliteit, kwaliteit in de bedrijfsvoering en wetenschappelijke kwaliteit. Voor het aantal studenten van buiten de EU heeft de Nederlandse overheid de vergoeding gequoteerd. Daarom wordt bezien of en hoe de tuition fee voor deze categorie studenten versneld naar het niveau van de integrale kostprijs kan worden gebracht en wie daarbij binnen het toegekende quotum voor een gereduceerd tarief in aanmerking komt. Hoewel de voorwaarden voor een voorspoedig

studieverloop aanwezig zijn, moet het streven blijven naar een beter studierendement (minder uitval, kortere studieduur), zowel bij Van Hall Larenstein als bij Wageningen University. Studenten die niet de juiste keus hebben gemaakt moeten nog beter worden begeleid en doorverwezen.

In de benchmark van de Keuzegids Hoger Onderwijs moet tot uiting komen dat de opleidingen van Wageningen UR tot de top behoren. De eerste plaats voor Wageningen University moet worden teruggewonnen, en Van Hall Larenstein zal zich een plaats in de nationale top-10 moeten verwerven van hogescholen.

Studentenwerving

De wervingscampagnes en de strategie van Van Hall Larenstein en Wageningen University worden nauw op elkaar afgestemd, zodat potentiële studenten een goed beeld krijgen van het totale onderwijsaanbod binnen Wageningen UR. Er wordt gestreefd naar een groter aantal EU-studenten. De mogelijkheden voor *joint degrees* zullen nader worden onderzocht.

Om belangstelling voor opleidingen bij Wageningen UR te bevorderen wordt samenwerking gezocht met instellingen in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs in regio's waar nog nauwelijks een groen onderwijsaanbod is, zoals in de Randstad. Daarnaast zal de succesvolle samenwerking binnen de Groene Kenniscoöperatie verder worden geïntensiveerd.

Leerstoelen en lectoraten

Het huidige leerstoelenbeleid van Wageningen University wordt voortgezet. Steeds wanneer een leerstoel vrijkomt, wordt gekeken of de ontwikkelingen in onderzoek- en onderwijs een andere inhoudelijke invulling nodig maken. Door leerstoelgroepen te clusteren kan er meer flexibiliteit en stevigheid worden opgebouwd. Als een groep onvoldoende presteert, worden acties ondernomen om het niveau omhoog te brengen. Middelen daarbij zijn coaching, mobiliteit stimuleren en waar mogelijk getalenteerde nieuwe medewerkers aantrekken met tenure track. Helpt dat niet, dan worden verdergaande maatregelen genomen en als het echt niet anders kan wordt tot afbouw overgegaan. In het ingevoerde tenure track beleid hebben uitmuntende jonge medewerkers bij hun vaste aanstelling het vooruitzicht om bij blijvend hoge prestaties persoonlijk hoogleraar te worden en zo hun eigen vakgebied verder te ontwikkelen.

Een nieuw, veelbelovend vakgebied kan ook worden verkend met deeltijdleerstoelen of buitengewone leerstoelen. Als een gebied zich een duidelijke plek in onderwijs en onderzoek verwerft, kan dit worden omgezet in een gewone (voltijdse) leerstoel, waarbij uitgangspunt is dat het totale aantal gewone leerstoelen gelijk blijft: nieuw

voor oud. Dit om verdunning in financiën te voorkomen. In de komende periode zal op deze wijze worden gestreefd naar drie nieuwe leerstoelen, die aansluiten op de eerder genoemde inhoudelijke thema's:

- > Mariene systeemecologie
- > Bio-raffinage
- > Stadsomgeving

Voor het thema *animal welfare* wordt een platform opgericht. Daarbij zal worden gezien hoe de leerstoel gedragsecologie dit platform wetenschappelijk kan ondersteunen.

Bij Van Hall Larenstein wordt wisselwerking nagestreefd tussen onderzoek, onderwijs, praktijk en samenleving. De lectoraten zijn hier de eenheden die deze verbinding leggen. De organisatorische band met het onderzoek van Wageningen University en de instituten voor toepassingsgericht onderzoek biedt daarbij de mogelijkheid tot een snelle en directe toegang tot veel additionele kennis.

Samenwerking in onderwijs en onderzoek
Synergie in beheer en beleid

Januari 2011

	Wageningen University	Toepassings- gerichte onderzoeks- instituten	Van Hall Larenstein
Locatie*	Wageningen	Wageningen Lelystad IJmuiden Den Haag + 30 andere locaties	Leeuwarden Velp Wageningen
Medewerkers	2950	3000	550
Studenten	6500 BSc/MSc 1500 PhD		4000

*Wageningen UR heeft buitenlandse vestigingen in Brazilië, China en Ethiopië



Regionalisering en inter- nationalisering

7

Wageningen UR wil de vooraanstaande positie die regionaal en internationaal is opgebouwd verder uitbouwen en verstevigen

Regionalisering

Wageningen UR vindt het belangrijk goed verankerd te zijn in de regio, met name via haar toepassingsgerichte onderzoeksinstituten en Hogeschool Van Hall Larenstein. Daarom wordt aan deze verankering extra aandacht besteed, maar wel gericht op grotere programma's en op een selectieve en effectieve manier. Programma's en initiatieven waarop de aandacht wordt gericht zijn:

Food Valley (Gelderland)

Food Valley heeft zich stevig gevestigd met een 'kloppend hart' rond Wageningen en heeft een nationale rol en internationale reputatie opgebouwd. Wageningen UR zal met kracht meewerken aan de verdere ontwikkeling hiervan. Daar komen ook kansen uit voort op nieuwe samenwerkingsprojecten met overheid en industrie.

Dairy Campus (Friesland)

Volgens afspraak met de provincie Friesland en de gemeente Leeuwarden worden de praktijkgerichte onderzoeksactiviteiten op het gebied van de melkveehouderij geconcentreerd en uitgebouwd op de Dairy Campus bij Leeuwarden. Een nationaal praktijkcentrum met een internationale uitstraling. Het melkveepraktijkbedrijf in Lelystad wordt daarheen overgebracht.

Watertechnologie, groene energie & technologie (Noord- en Midden-Nederland)

Activiteiten rond het technologisch topinstituut Wetsus in Leeuwarden, het Carbohydrate Competence Centre in Groningen en het windenergie-initiatief ACRRES in Flevoland worden de komende jaren met kracht voortgezet, ook vanuit Wageningen UR.

Schelpdieren en aquacultuur (Zeeland)

Rondom de Wageningen UR-vestiging in Yerseke (IMARES) ontwikkelt zich een nationaal en internationaal centrum voor schelpdieren en aquacultuur. Grote initiatieven om zilte voedselproductie te combineren met ruimtelijke projecten zijn al onder handen en worden verder uitgebouwd.

Greenport Nederland (met name in het Westland en rond Venlo)

Hierin staat de verdere ontwikkeling van innovaties in de tuinbouw centraal, met een sterke oriëntatie op de export. Wageningen UR neemt hier actief aan deel.

Randstad

Randstedelijke jongeren lijken vooral geïnteresseerd in een combinatie van een groene opleiding en aspecten als economie, gezondheidsleer, design en sport. Bezien wordt hoe hier het beste op is in te spelen. Daarnaast zijn er in de Randstad initiatieven op het vlak van de tuinbouw (Greenport Nederland) en de biobased economy, gericht op innovatie, toenemende export en versterking van de mainport Rotterdam.



Internationale vestigingen van Wageningen UR

In Brazilië, China en Ethiopië heeft Wageningen UR een officieel kantoor. Deze kantoren zijn belangrijk voor het opbouwen en onderhouden van banden met partners in het domein van gezonde voeding en leefomgeving in onze prioriteitslanden, met relevante overheidsdiensten en met internationale consortia. Tevens identificeren de kantoren nieuwe interessante projecten voor Wageningen UR en spelen ze een rol in de werving van studenten. De activiteiten voor Latijns-Amerika worden gecoördineerd vanuit het Latin America Office in Sao Paulo in Brazilië. De activiteiten zijn vooral gericht op Argentinië, Brazilië, Chili en Mexico. In China opereert het Wageningen UR China Office, dat zich richt op de voor Wageningen UR belangrijkste partners in provincies van China. In Addis Abeba tenslotte coördineert het kantoor de projecten die onder het samenwerkingsverband tussen Ethiopië en Wageningen UR vallen.



Internationalisering

Wageningen UR heeft internationaal een vooraanstaande positie in haar domein. Zowel op het gebied van onderwijs als op dat van onderzoek gaan we deze positie in de komende jaren verstevigen. Wageningen University zal nieuwe samenwerkingen aangaan met buitenlandse top-universiteiten en evenals Van Hall Larenstein samenwerkingsverbanden verstevigen in *emerging economies* zoals in de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China). Ook wordt de samenwerking versterkt met ontwikkelingslanden (met name in Afrika), waar thema's als voedsel, water en 'biobased' hoog op de agenda staan. Voorts wordt gestreefd naar meer Europees georganiseerde onderzoekscholen en *joint degrees* met andere universiteiten en hogescholen, ondersteund door de eerder genoemde uitbouw van *e-learning* en *distance learning*.

Tegen de achtergrond van de verwachte verdubbeling van de vraag naar voedsel in de wereld heeft Wageningen UR het initiatief genomen om te komen tot een alliantie met vooraanstaande universiteiten en toepassingsgerichte onderzoeksinstituten in de belangrijkste voedselproducerende landen (Brazilië, Californië, China, Frankrijk en Nieuw-Zeeland). De bedoeling is om prioriteiten af te stemmen, gezamenlijk financieringsmogelijkheden aan te boren en krachten te bundelen in de uitvoering.

Alhoewel Wageningen University en Van Hall Larenstein met hun grote aantal internationale studenten al sterk internationaal georiënteerd zijn, wordt eraan gewerkt om de interne cultuur verder te ontwikkelen in een internationale richting. Daarbij hoort een groter aandeel en een betere opvang en inbedding van buitenlandse medewerkers en studenten, maar ook het vaker gebruiken van de Engelse taal bij interne communicatie. Zo zal Wageningen UR doorgroeien van een Nederlandse instelling met internationale activiteiten naar een instelling met een internationale cultuur en werkwijze. Nagegaan wordt of versnelling nodig is van de huidige groei van het aandeel buitenlandse medewerkers.



Verbeteren van de organisatie

8

Iedere euro die niet hoeft te worden uitgegeven aan de interne organisatie kan rechtstreeks ten goede komen aan onze kernactiviteiten

Dan komen meer middelen ten goede aan onderzoek en onderwijs en aan het wetenschappelijk, maatschappelijk of commercieel ten nutte maken daarvan. Daarom is het van het grootste belang om de kosten van de organisatie laag te houden en geven we veel prioriteit aan *operational excellence*. Hieronder verstaan we het zo efficiënt en effectief mogelijk uitvoeren van de operationele bedrijfsvoering. Het gaat daarbij niet zo zeer om rigoureuze ingrepen of omvangrijke investeringen, maar veeleer om de voor de hand liggende stap-voor-stap verbeteringen van bestaande processen en om een beter gebruik van bestaande voorzieningen.

Een belangrijk onderdeel van de beoogde operational excellence is de wijze waarop de beschikbare vierkante meters in gebouwen worden benut. Daarbij gaat het vooral om onderwijsruimtes, laboratoria en kantoorruimtes. Beter benutten kan bijvoorbeeld door de roostering van het onderwijs te verdichten, door laboratoria en apparatuur gemeenschappelijk te benutten, door groepen samen te huisvesten of door Het Nieuwe Werken te introduceren.

Een tweede onderdeel waarmee kosten kunnen worden bespaard en/of kwaliteit kan worden verbeterd, is het Shared Service Centre-concept. De komende periode zal dit verder worden ontwikkeld. Als eerste worden de reeds in gang gezette stappen afgemaakt: facilitaire processen, personeels- en salarisadministratie. Daarna worden de vervolgstappen bepaald en in gang gezet op basis van een evaluatie van de al bestaande shared service centra. Daarbij wordt vooral gedacht aan het verder samenbrengen van expertises en reduceren van kosten in Finance & Control, Human Resources Management en Legal Services.

Het Nieuwe Werken

Hogere productiviteit, meer plezier in het werk, een betere balans tussen privé en werk en ook nog eens beter voor het milieu. Dat zijn de voordelen die worden toegeschreven aan Het Nieuwe Werken. Dankzij de voortgeschreden informatietechnologie is het mogelijk om het werk op een nieuwe manier in te richten. Veel bedrijven hebben de stap al gezet en realiseren hierdoor gemiddeld een productiviteitstijging van 8%; vertragingen door files worden vermeden en het ziekteverzuim loopt terug. De komende planperiode zal Wageningen UR waar mogelijk de stap naar Het Nieuwe Werken zetten. Dit betekent aandacht voor wijzigingen in verantwoordelijkheden, benutting sociale media en IT en de wijze van omgaan met elkaar, naast aandacht voor de inrichting van gebouwen. Zie ook www.hetnieuwewerkendoejezelf.nl



Een volgende mogelijkheid biedt het effectiever en goedkoper inrichten van de medezeggenschap Wageningen UR-breed, evenals het verhogen van de kostenefficiëntie en het verbeteren van de kwaliteit bij de onderzoeksscholen van de universiteit. Wat dit laatste betreft wordt één backoffice nagestreefd en wordt de mogelijkheid van één 'graduate school' verkend. Ook bij Van Hall Larenstein wordt een dubbelslag gerealiseerd van betere kwaliteit en lagere kosten in de bedrijfsvoering, waarbij de student centraal staat.

Ondersteunende processen

Naast specifieke onderwerpen worden bestaande processen en procedures tegen het licht gehouden om ondoelmatigheden uit de organisatie te halen. Bovendien zal de centrale en decentrale overhead op haar toegevoegde waarde worden beoordeeld, in samenhang met de omvang van de organisatie. Dit alles met als doel zoveel mogelijk geld vrij te maken voor het primaire proces van onderwijs en onderzoek.

De financiële huishouding zal worden verbeterd. Daarbij valt te denken aan de kwaliteit van de financiële functie, maar ook aan de administratieve processen en de financiële informatievoorziening voor besluitvorming en risicomanagement. Meer concreet:

- > Het consequent doorvoeren van de Concernstandaard.
- > De sprong van financial control naar management support, gericht op het ondersteunen en verbeteren van besluitvormingsprocessen.
- > Het versterken van het risicomanagement om tijdig te kunnen bijsturen.
- > Het versterken en operationaliseren van het cash management.
- > Het verhogen van de kwaliteit van integrale prognoses en analyses.

Het ICT-beleid wordt voortgezet met als doel een optimale bijdrage te leveren aan de gehele organisatie. Daartoe worden de informatie-architectuur en het server park verder gestroomlijnd. De invoering van het systeem voor projectmanagement (Kameleon) wordt afgerond, er wordt een nieuw systeem voor employee self service en management self service ingevoerd en een nieuw Studenten Informatie Systeem. Ook wordt de website vernieuwd en aangepast aan de eisen van deze tijd. Met het project My Portal krijgen medewerkers en studenten de beschikking over informatievoorziening, toegesneden op de eigen individuele behoefte.

Het vastgoedbeleid wordt onverkort voortgezet. Ook hier wordt verbetering gezocht in het optimaal ondersteunen van het primaire proces. Daarbij ligt het accent op het verder uitvoeren van het lopende Strategisch Nieuwbouwplan. Zo worden in de komende jaren in ieder geval het tweede onderwijsgebouw (Orion) en de nieuwbouw voor het universitaire deel van de Agrotechnology & Food Sciences Group (AFSG) gerealiseerd.

De concentratie in Wageningen op Wageningen Campus maakt het mogelijk dat de twee andere grote locaties in die stad, Duivendaal en De Dreijen, vrijgemaakt en verkocht zullen worden. Voor Van Hall Larenstein is het doel het landgoed in Velp op financieel verantwoorde wijze door te ontwikkelen tot kennislandgoed op het terrein van analyse, ontwerp en beheer van de buitenruimte. Voor Lelystad staat het beter benutten en tot waarde brengen van grond en gebouwen centraal, zoals het Bioscience Centre. Ook het verder ontwikkelen van de bestaande en nieuwe windmolens binnen het ACRRES-initiatief heeft prioriteit.

Gezien de sterke groei van het aantal studenten aan de universiteit wordt voor de komende jaren in Wageningen de behoefte nagegaan aan tijdelijke en permanente studentenhuisvesting. Voorstellen worden uitgewerkt om de permanente capaciteit flink uit te breiden om het tekort aan studentenhuisvesting in Wageningen te minimaliseren. Onderzocht zal worden of het mogelijk is dit op of nabij Wageningen Campus te realiseren. Daarbij wordt vastgehouden aan het uitgangspunt niet zelf te investeren in structurele studentenhuisvesting, maar dit over te laten aan gespecialiseerde marktpartijen.

De kernwaarden van Wageningen UR

1 Ondernemend

Op zoek naar nieuwe uitdagingen en (commerciële) kansen. Vernieuwend en initiatiefrijk. Gericht op resultaat. Nationaal en internationaal.

2 Klantgericht

De klant staat voorop en is onze partner. We denken met hen mee en komen samen tot verantwoorde en bruikbare oplossingen, in hun belang en dat van de samenleving.

3 Ruimte biedend voor talent en groei

We willen leren. Als medewerker en als organisatie. Van successen en fouten. Kritiek gaan we niet uit de weg. We zijn trots op de resultaten. We geven ruimte aan persoonlijk talent en individuele ontplooiing.

4 Op samenwerking gericht

Samenwerking maakt ons sterk en onderscheidt ons van andere organisaties. Die samenwerking zoeken we zowel binnen als buiten Wageningen UR, zowel nationaal als internationaal, vanuit betrokkenheid en gericht op een beter resultaat.

5 Betrouwbaar

Betrouwbaar en transparant, onpartijdig en onafhankelijk. Als individu en als organisatie. Integriteit vinden we vanzelfsprekend. En afspraak is afspraak.

De ontwikkeling van campussen staat bestuurlijk en politiek volop in de belangstelling. Ze worden gezien als broedplaatsen voor nieuwe kennis, innovatie en ondernemerschap en daarmee als motor om de regionale en nationale economie aan te jagen. Wageningen Campus is in het voorjaar van 2010 door het toenmalige Ministerie van Economische Zaken benoemd tot 'campus van nationale betekenis', hetgeen betekent dat de verdere ontwikkeling ervan in provinciaal en landelijk beleid prioriteit krijgt. Naast het uitvoeren van het Strategisch Nieuwbouwplan zal in de komende jaren extra aandacht worden gegeven aan de aankleding van de campus, om een inspirerende werk- en studeeromgeving tot stand te brengen. Volop mogelijkheden zullen daar te vinden zijn voor ontmoeting - zoals in het in ontwikkeling zijnde Competence Centre 'Impulse' - en samenwerking tussen onderzoekers, docenten en studenten, en interactie met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheden. Daarbij komen ook andere functies in beeld die de campus kan vervullen zoals facility sharing, studentenhuysvesting, hotelvoorzieningen, middenstand en sportvoorzieningen. Zo ontstaat een levendig en inspirerend science park als integraal onderdeel van de plannen die in de Food Valley Ambitie 2020 zijn beschreven.



Onderwijsgebouw Orion

Investeren in medewerkers

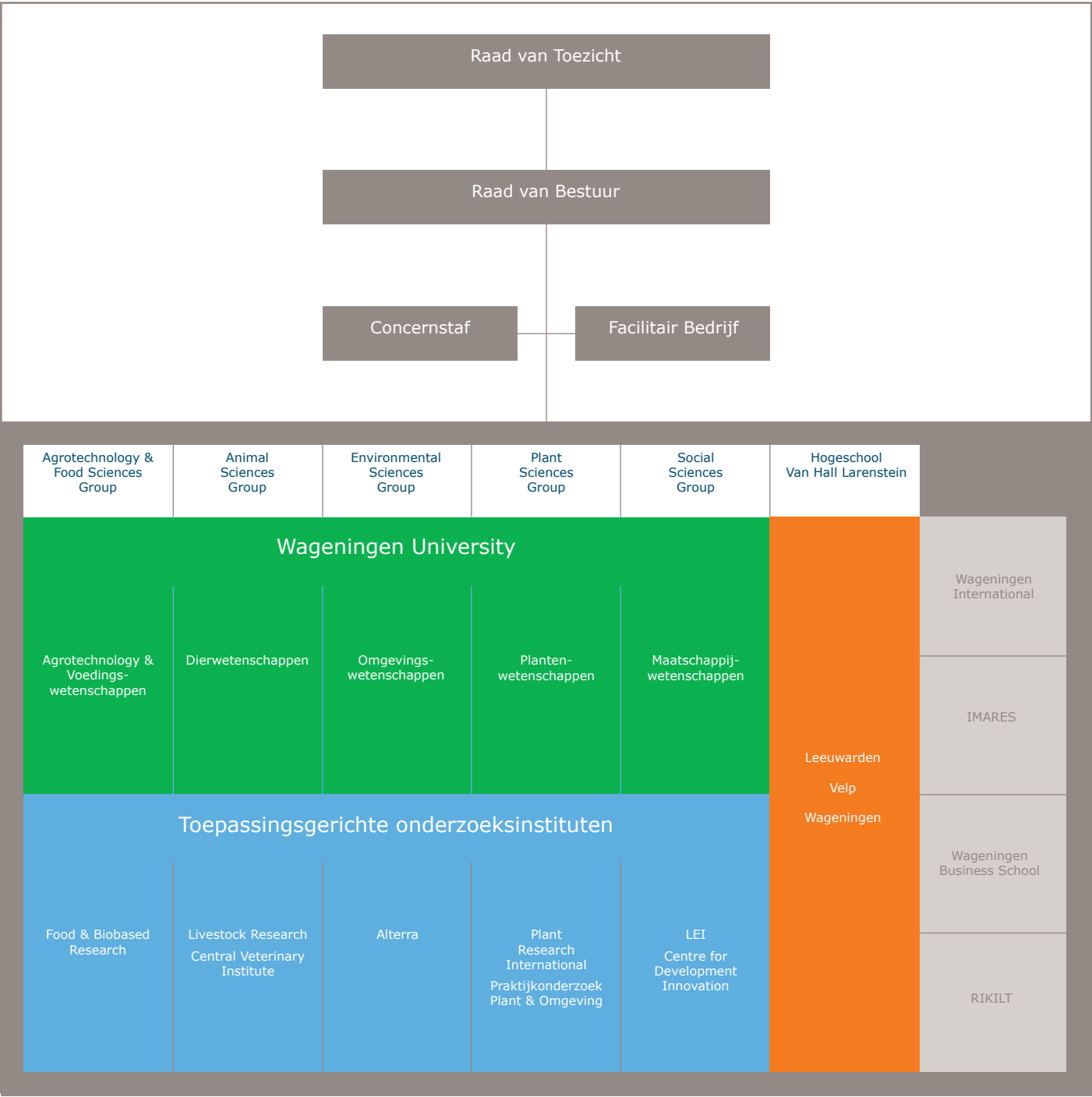
Wageningen UR ontwikkelt zich verder als netwerkorganisatie, waar de werkomgeving van de medewerkers niet langer wordt bepaald door de grenzen van de eigen onderzoeksgroep of afdeling. Medewerkers werken door de grotere en vaak multidisciplinaire projecten steeds meer in groepen van wisselende samenstelling, versterkt ook door onze internationale activiteiten. Dat zal zeker gevolgen hebben voor de ontwikkeling van de organisatie en de aansturing van de medewerkers. Om die in goede banen te leiden zullen nieuwe competenties moeten worden ontwikkeld. Een aantal van deze aspecten volgt direct uit de kernwaarden van de organisatie.

In de komende periode zal levensfasebeleid worden ontwikkeld, dat ruimte schept voor de behoeften en ambities van de individuele medewerker in elke fase van het werkzame leven. Dit uiteraard in samenhang met de organisatiedoelen en de veranderende maatschappelijk context, zoals de vergrijzing. De eigen verantwoordelijkheid van de medewerker voor werkzaamheden en inzetbaarheid krijgt steeds meer accent.

Wageningen UR wil het voor haar medewerkers mogelijk maken om aan de toenemende eigen verantwoordelijkheid vorm te geven, door flexibiliteit in de aansturing en te voorzien in hun relevante behoeften. Uiteraard gebeurt dat met een maximale helderheid voor medewerkers over wat van hen verlangd wordt: sturen op resultaat. Dat vergt een verandering in het denken over arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden, nieuwe flexibele arbeidsconcepten en nieuwe competenties van de leidinggevenden.

Duurzame bedrijfsvoering

Bij een duurzaam imago in onderzoek en onderwijs hoort een duurzame aanpak in de eigen bedrijfsvoering. Wageningen UR streeft naar een voorloperspositie op het gebied van duurzame bedrijfsvoering, zij het met toepassing van proven technology. Er wordt dus uitdrukkelijk niet gekozen voor de meest risicovolle innovatieve toepassingen. Veranderingen in de organisatie en in de houding van de medewerkers zijn nodig om ervoor te zorgen dat duurzaamheid een onlosmakelijk onderdeel wordt van de bedrijfsvoering en de dagelijkse praktijk. Dat is een kwestie van lange adem, maar Wageningen UR is vastbesloten om deze weg af te leggen.



Tot slot

De uitwerking van de plannen zal de komende jaren plaatsvinden met behulp van jaarlijks vast te stellen speerpunten. Zo zorgen we ervoor dat het niet bij een plan blijft, maar dat het ook daadwerkelijk tot uitvoering komt. Het motto daarbij is 'niet alles tegelijk en wat we doen, doen we goed'.

De voortgang zal jaarlijks worden geëvalueerd en gerapporteerd. Waar nodig zal de ingeslagen weg worden bijgesteld.

De belangrijkste streefwaarden die aan het eind van de planperiode (eind 2014) bereikt moeten zijn, staan samengevat in de bijlage.

Bijlage: Meetbare Prestatie Indicatoren

	2010	2014
Onderwijs		
Instroom nieuwe studenten VHL	1230	1450
Instroom nieuwe studenten WU	2070	2350
- waarvan Nederlands VWO	969	1200
- waarvan EU (anders dan NL)	290	400
Percentage doorstroom VHL naar WU	8,3	12,5
VHL-ranking in Keuzegids Hoger Onderwijs (van [middel]grote hogescholen)	middenmoot	top-10
WU-ranking in Keuzegids Hoger Onderwijs	nr. 2	nr. 1
WU-ranking International Student Barometer	top-10%	top-10%
Slagingspercentage		
- BA VHL (na vijf jaar)	61	> 90
- BSc WU (na vier jaar)	51	> 90
- MSc WU (na drie jaar)	88	> 90
Onderzoek		
Omzet DLO, anders dan van EL&I en matchingsmarkt	€85 mln	€135 mln
Instroom promovendi WU per jaar	280	280
Slagingspercentage aio's (na vijf jaar)	57	≥ 60
Relatiegerichte fondsenwervingscampagne	-	≥ €15 mln
ERC-grants (EU) in planperiode	2	8
Aantal <i>Veni, vidi, vici's</i> (NWO) in planperiode	30	32
Aantal publicaties in toptijdschriften (gemiddeld over drie jaar)	18	20
Shanghai Index (ranking in 'Life & Agricultural Science')	36	top-30
Overig		
Percentage functioneringsgesprekken met medewerkers	66	85
Verhouding vast / tijdelijk personeel DLO	86/14	80/20
Netto-marge DLO (toepassingsgerichte onderzoeksinstituten) in % van de omzet	3	3
Solvabiliteit (percentage eigen vermogen)		
- DLO	48	≥ 45
- WU	41	≥ 35
- VHL	16	≥ 20
Reductie werkkapitaal t.o.v. omzet in planperiode	-	2%
Verhogen effectieve benutting gebouwen t.o.v. 2010	-	20%

Colofon

Uitgever

*Wageningen UR
Corporate Communications*

Ontwerp en beeldredactie

*Ritzen-Design-Consult i.s.m.
Wageningen UR Communication Services*

Fotografie

*Omslag 'supermarkt': Chris Brennan
Pagina 4: Studio Aksento
Pagina 36: Greenport Nederland
Pagina 40: Guy Ackermans*

Juli 2011

www.wur.nl



