

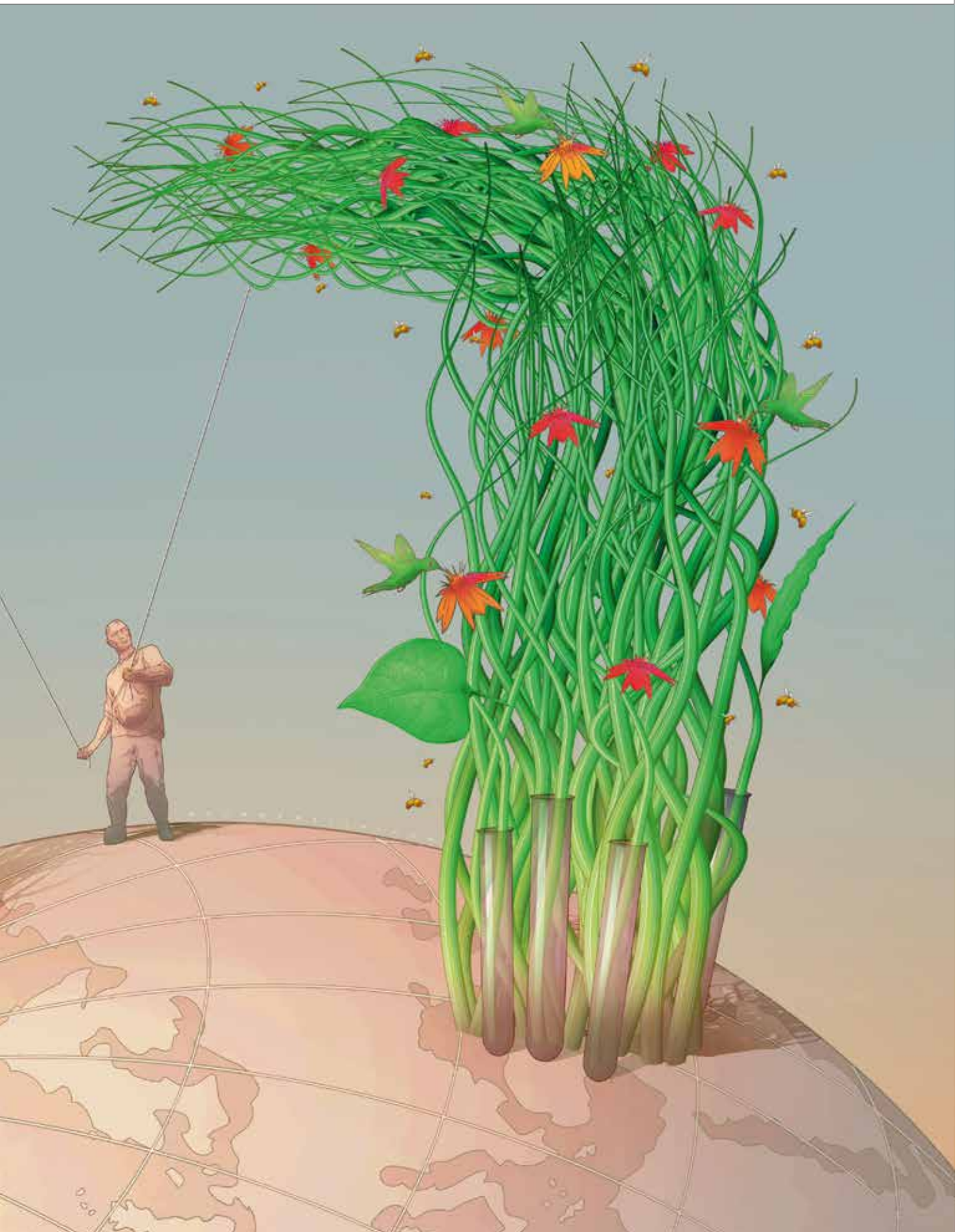
STRATEGISCH PLAN 2015-2018

Kruisbestuiving

Wageningen UR zet de deuren naar de buitenwereld open: er komt meer reuring op de campus, meer dialoog met de samenleving. Het nieuwe strategisch plan benadrukt bovendien de kracht van Wageningen om wereldproblemen aan te pakken: vooral door een verdere integratie van disciplines en de combinatie van fundamenteel en toegepast onderzoek en onderwijs.

TEKST YVONNE DE HILSTER ILLUSTRATIE RHONALD BLOMMESTIJN







In juni presenteerde de raad van bestuur het nieuwe strategisch plan van Wageningen UR. Het plan beschrijft de koers en ambities van Wageningen UR voor de periode 2015-2018. ‘We willen in 2018, als we ons honderdjarig bestaan vieren, nog beter en relevanter zijn op ons domein’, omschrijft bestuursvoorzitter Louise Fresco de stip die op de horizon is gezet. Het strategisch plan is veel meer dan een stuk papier, benadrukt Fresco. ‘Belangrijker nog is het proces dat tot dit eindresultaat heeft geleid. Binnen alle geledingen van de organisatie en met stakeholders is gesproken over belangrijke ontwikkelingen, kansen die er liggen en de richting die we op willen.’ Ze zou het maken van het strategisch plan dan ook absoluut geen ‘moetje’ willen noemen. ‘Alleen al de weg ernaartoe heeft de interne

‘Het strategisch plan moet een levend plan zijn’

samenwerking versterkt, het One Wageningen waar we naar toe willen.’

De planvorming begon in 2014 met uitgebreide consultaties. Met groepen studenten, medewerkers en de medezeggenschap werd gesproken over onder meer visie, aandachtsvelden, businessmodellen en het bevorderen van samenwerking. Ook werden de raden van advies van de kenniseenheden van Wageningen UR, de AgriTop50 van De Boerderij en de Wageningen Ambassadors gevraagd naar wat zij de kracht van Wageningen vinden. Onder meer werden tijdens een diner pensant de conceptplannen besproken. Zelf is Fresco er vrijwel vanaf het begin bij betrokken geweest. ‘Het was toeval dat de voorbereidingen net waren begonnen toen ik als bestuursvoorzitter werd benoemd, maar dat was wel een geluk voor mij. Nu is het ook mijn plan, net zo goed als dat van iedereen hier binnen Wageningen.’ Dat geldt zeker voor de Raad van Bestuur. ‘Samen willen we ons hiervoor inzetten’, zegt rector magnificus Arthur Mol. ‘Op het terrein van de wetenschap biedt het strategisch plan volop mogelijkheden om nieuwe wegen te bewandelen en tot verdieping te komen.’

LUCAS VOS,
algemeen directeur FloraHolland

‘Uitkomsten van onderzoek worden onvoldoende actief bij kwekers neergelegd’



FOTO MILS VAN HOUTS

‘Het diner pensant over het strategisch plan vond ik een geweldig initiatief. Het was ook goed opgezet, waardoor je de verschillende perspectieven meekreeg van aanwezigen uit bijvoorbeeld de politiek en andere instellingen. We komen als sector op dit niveau niet vaak bij elkaar om strategisch belangrijke onderwerpen te

bespreken die ons allemaal aangaan. Van mij mag Wageningen vaker zo’n bijeenkomst organiseren, dat is ook creëren van waarde. Denk aan een bijeenkomst over het TTIP handelsverdrag, om ons als sector te informeren en iets te doen richting de politiek. Wat ik Wageningen UR mee heb willen geven, is het actiever delen van hun kennis en voorstellen doen voor onderzoek. Er zit veel kennis in Wageningen, en de combinatie van fundamenteel en praktijkgericht onderzoek is waardevol, maar uitkomsten van onderzoek worden onvoldoende actief en gebruiksklaar bij kwekers neergelegd. Op een informatieavond, eventueel in samenwerking met ons, kunnen ze bovendien onderwerpen binnenhalen voor volgend onderzoek. Dat helpt misschien ook de leemte in te vullen die het Productschap Tuinbouw achterlaat.’

GOEDE TIMING

De timing van het strategisch plan is gelukkig. In september vervangen de Verenigde Naties de millenniumdoelen door sustainable development goals (SDG’s), en ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid wees eind vorig jaar op de grote mondiale opgaven op het gebied van de voedselvoorziening. De landbouwproductie loopt tegen ecologische grenzen aan, er worden multiresistente bacteriën gesignaleerd door het gebruik van antibiotica in de veehouderij, er zijn dierziekten die ook op mensen overgedragen worden en veel mensen eten ongezond. Daarnaast is het de vraag of het voedselsysteem voldoende robuust is, of

het schokken zoals klimaatverandering kan opvangen. In de planfase is een analyse gemaakt van de belangrijke onderwerpen in de wereld: de behoefte aan voldoende en veilig voedsel en voldoende schoon en zoet water voor de groeiende wereldbevolking, duurzaam gebruik van de aarde door ontwikkeling van een circulaire economie, ontwikkeling en behoud van natuur en biodiversiteit en klimaatverandering. 'We zien dat we daarin een goede uitgangspositie hebben', zegt Fresco. 'De SDG's zijn scherper op onze vakgebieden geformuleerd dan de millenniumdoelen.' De missie van Wageningen UR werd dan ook niet gewijzigd. *To explore the potential of nature to improve the quality of life* getuigt nog steeds van grote relevantie, aldus Fresco.

Om die rol in de wereld nog nadrukkelijker te pakken, komt er meer aandacht voor het integreren van disciplines. Dat sluit aan op wetenschappelijke ontwikkelingen als het hanteren en benutten van *Big Data* – enorme databestanden, bijvoorbeeld DNA-gegevens in biologisch onderzoek.

HORIZON 2020

Die nadruk op kruisbestuiving is in lijn met het EU-programma Horizon 2020, dat stelt dat de grote maatschappelijke uitdagingen vragen om een probleemgerichte aanpak die middelen en kennis uit verschillende gebieden, technologieën en disciplines samenbrengt, waaronder sociale en humane wetenschappen. Want om bijvoorbeeld in voldoende, veilig en gezond voedsel en water te voorzien, is naast voldoende productie ook een goede distributie nodig, duurzaam gebruik van de hulpbronnen en inzicht in de sociale omgeving en het gedrag van de mensen die een rol spelen bij productie en consumptie. Fresco: 'In het strategisch plan leggen we daarom een accent op het versterken van de samenwerking van de verschillende onderdelen binnen Wageningen UR. De mate waarin we als organisatie interdisciplinair zijn, is uniek in de wereld. In aansluiting daarop willen we bereiken dat het toegepast en fundamenteel onderzoek dichter bij elkaar komen, ook door medewerkers van onze onderzoeksinstituten te betrekken bij het onderwijs.'

De nadruk op verbetering van de samenwerking heeft inmiddels al een eerste resultaat opgeleverd, bij het onderwerp 'water' dat in het nieuwe strategisch plan meer prominent op de agenda is gekomen.

Fresco: 'Vanuit de One-Wageningenfilosofie kijken we naar bundeling van activiteiten van instituten en universiteit op het gebied van water. Bovendien voeren we

INGRID JANSEN,

voorzitter Nederlandse Vakbond Varkenshouders

'Wageningen ontleent een groot deel van haar bestaansrecht aan de boeren'



FOTO NICK VAN ORMONDT

'Ik ben op de uitnodiging voor het diner pensant over het strategisch plan ingegaan omdat Wageningen UR voor ons een belangrijke partner is en het belangrijk is dat er een verbinding blijft bestaan tussen het bedrijfsleven en de wetenschap. Nu de productschappen zijn weggefallen, merk je pas goed hoeveel die deden. Met

het wegvallen van de collectieve financiering moet niet alleen de sector zich opnieuw organiseren, ook Wageningen moet haar rol opnieuw invullen.

Hoe Wageningen UR de komende jaren voor voldoende verbinding zorgt met de primaire sector is mij echter nog onduidelijk. De visie in het strategisch plan is daar te abstract voor. Terwijl Wageningen een groot deel van haar bestaansrecht aan de boeren ontleent. Zonder een sterke primaire sector kan ook de rest van de keten niet bestaan. Daarnaast vind ik het jammer dat we pas voor een discussie werden uitgenodigd toen het plan in grote lijnen klaar was. Als je een groter draagvlak wilt, was het misschien handig geweest eerder een bijeenkomst met de primaire sector te organiseren.'

gesprekken over onderzoek op dit gebied met Deltares, TNO en het ministerie van I&M.' Ook op het gebied van biobased research ziet ze meer mogelijkheden voor samenwerking.

Op onderzoeksgebied gaat Wageningen UR de komende vier jaar investeren in vijf onderzoeksvelden. Het zijn thema's waar voor de wereld belangrijke uitdagingen liggen en waar de Wageningse, geïntegreerde benadering van bèta- en gamma-onderzoek tot zijn recht komt. Het gaat om de thema's gezondheid voor mens, dier en plant (A Global One Health); duurzamer en efficiënter systemen voor productie en consumptie (Resource Use Efficiency); onderzoek naar veerkracht van ecosystemen en economische en sociale systemen (Resilience); oplossingen voor kwaliteit van leven in metropolen >

‘Alumni zijn een belangrijke bron van feedback’

SIMONE VAN VUGT,

begeleidde bij de Social Sciences Group van Wageningen UR het consultatieproces en heeft vanuit het Centre for Development Innovation inhoudelijk bijgedragen

‘Het planproces was bij ons zoveel mogelijk participatief’



FOTO PAUL PUIJSTER

‘Ik begeleid veel veranderingsprocessen. Dat we als medewerkers en studenten gezamenlijk aan het strategisch plan en het bijbehorende uitvoeringsplan werken, is belangrijk omdat wij het zelf moeten dragen en uitvoeren. Het planproces was bij ons zoveel mogelijk participatief. Het samen om de tafel zitten om

een tekening te maken van de kernthema's van Wageningen UR, creëerde openingen om de verschillende units over grenzen heen te laten kijken. Bij het brainstormen tussen professoren, junior- en senior-onderzoekers en studenten ontstond begrip voor elkaars standpunten en tegelijkertijd bracht het de verschillen boven. Het is goed dat ook partners van Wageningen UR zijn geconsulteerd. Wat nog voor een verbeteringslag had kunnen zorgen, is het uitnodigen van partijen die niets met Wageningen UR hebben, zoals filmmakers, schilders, mensen uit de gezondheidszorg en architecten, vanwege hun frisse blik.’

(Metropolitan Solutions); en synthetische biologie (Synthetic Biology). Die investeringsthema's worden in dit nummer van *Wageningen World* nader belicht. ‘De vijf investeringsthema's geven de inhoudelijke vernieuwingsgebieden aan waar we zwaar op inzetten’, aldus Mol. ‘Maar ook maatschappelijke en economische waardecreatie en onderwijsvernieuwing zijn prioriteitsgebieden. We gaan nieuwe vormen van digitaal onderwijs verder ontwikkelen en beter integreren met het onderwijs op de campus. Bovendien komen er nieuwe programma's voor topstudenten, zoals een research master en honors programma's.’ Verder benadrukt hij dat er meer summerschools komen en gemeenschappelijke master-programma's met buitenlandse universiteiten.

MEER DIVERSITEIT

Binnen het nieuwe strategisch plan is internationalisering sowieso een belangrijk accent. Dat geldt zowel op het vlak van medewerkers als inhoudelijk. ‘We willen het internationale onderzoekers makkelijker maken hier te komen werken’, vertelt Fresco. ‘Diversiteit van achtergronden is belangrijk, want dat levert meer ideeën en meer invalshoeken op; het draagt bij aan de creativiteit. Zelf willen we in die landen aan de slag met de beste kansen, landen waar een driehoek aanwezig is van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. We zijn bezig die landen te inventariseren.’ Wageningen UR wil in ieder geval de samenwerking in Europa en Noord-Amerika versterken met sterke partijen op haar domein, zoals het gerenommeerde Franse landbouwonderzoeksinstituut INRA, en Cornell University en UC Davis in de Verenigde Staten.

Wageningen UR wil ook graag de banden met alumni aanhalen. ‘Alumni zijn een belangrijke bron van feedback en we merken dat ze zelf ook graag contact willen houden’, zegt Fresco. ‘We willen in het buitenland meer alumnichapters helpen opzetten. Dat kan ook interessant zijn voor bedrijven die in het buitenland op ons domein werken, en werknemers zoeken. Ik ben daarvoor eerder dit jaar in China geweest, bij de oprichting van een chapter. Verder denken we aan het organiseren van een Wageningen Day in verschillende landen, een inhoudelijke en tegelijk feestelijke bijeenkomst. Ook onze Dies zouden we niet alleen in Wageningen maar ook in het buitenland willen vieren. En dan is er in 2018 nog het honderdjarig bestaan van de universiteit. Dat lijkt nog ver weg, maar duidelijk is al wel dat we daar alumni echt bij willen betrekken.’

Zoals er bij de ontwikkeling van het strategisch plan overlegd is met een brede groep stakeholders, zo zoekt Wageningen UR de komende jaren ook meer de dialoog met de samenleving. 'Het is in deze tijd belangrijk dat wetenschappers niet alleen aan het eind van hun onderzoek uit hun ivoren toren komen, maar al aan het begin en tijdens hun onderzoek werken aan dat contact met de samenleving. Ook de samenleving laten delen in de laatste wetenschappelijke inzichten is creëren van waarde', aldus Fresco. De Wageningen Dialogues wordt dat contact met de samenleving genoemd. Het houdt onder meer in dat wetenschappers niet alleen rapporten uitbrengen, maar juist ook andere dingen doen: van het maken van een app tot het organiseren van een Food Film Festival om mensen bij Wageningse onderwerpen te betrekken. Ook kan Wageningen UR als platform fungeren, zegt Fresco. 'Je hoeft niet altijd alles direct zelf onderzocht te hebben om iets over een onderwerp te kunnen zeggen of iets daaromheen te organiseren. Neem de ontwikkelingen rond moderne genetica, die-

renwelzijn of de schaalvergroting in de melkveehouderij. Wij kunnen heel goed alle wetenschappelijke data en inzichten op die punten naast elkaar zetten.' In het verlengde daarvan ligt een ander voornemen: het nog levendiger maken van de campus, met culturele activiteiten en debatten.'

Na de presentatie van het strategisch plan in juni, wordt momenteel overal in de organisatie gewerkt aan de uitwerking van het plan. Zo worden rond de vijf strategische onderzoeksthema's inspiratiediners gehouden om de plannen te concretiseren: hoe gaat het onderzoek worden ingevuld, wie wordt betrokken bij de uitvoering? Aan de doelen voor dit jaar zijn mensen gekoppeld die het onderwerp moeten trekken. Voor 2016 worden nieuwe speerpunten vastgesteld. Het strategisch plan krijgt hierdoor ieder jaar een update. Ook dat is belangrijk, aldus Fresco. 'Het strategisch plan moet een levend plan zijn.' ■

www.wageningenur.nl/strategisch-plan

SYLVO THIJSEN,

directeur Staatsbosbeheer en voorzitter raad van advies Environmental Sciences Group Wageningen UR

'Op de raakvlakken tussen disciplines ligt de basis voor innovatie'



FOTO ERNST DIRKSEN

'Het is goed dat Wageningen UR consultaties heeft gehouden met vele stakeholders binnen en buiten de Wageningse kringen. Zo kun je als instelling je eigen lijn valideren. Waar ik zelf als lid van de raad van advies van Alterra/de Environmental Sciences Group aan het begin van het planproces aandacht heb gevraagd, is het belang

van focus en prioritering binnen het spanningsveld van toenemende studentenaantallen, internationalisering en meer selfsupporting onderzoek bij DLO. Wat Wageningen UR de komende jaren voor ogen moet houden is worldclass onderwijs en onderzoek in de life sciences, en het benutten van de raakvlakken tussen de diverse disciplines. Want vaak ligt op die raakvlakken de basis voor innovatie en voor realisatie in de praktijk.'



THEMANUMMER

Het Strategisch Plan 2015-2018 beschrijft de koers van Wageningen UR voor de komende vier jaar; de ambities op het gebied van onderzoek en onderwijs. Dit themanummer van Wageningen World maakt in verschillende artikelen die ambities inzichtelijk. Online onderwijs, de ontwikkeling van de campus en de relatie met alumni komen aan bod, evenals de vijf onderzoeksthema's waarop extra wordt geïnvesteerd; A Global One Health; Resource Use Efficiency; Resilience; Metropolitan Solutions; en Synthetic Biology.