

Shape responsible change

Strategisch Plan 2025-2028



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

Onze uitnodiging

Dit Strategisch Plan is een open uitnodiging aan de medewerkers, studenten en partners van Wageningen University & Research (WUR), om samen met ons te ontdekken wat de natuur te bieden heeft en samen de kwaliteit van leven te verbeteren.

De wereld verandert snel, de grenzen van onze planeet worden overschreden en (geo)politieke spanningen nemen toe. Het is duidelijk dat we nú in actie moeten komen, en dat vereist moed en scherpe keuzes. Er is geen wondermiddel en niet één oplossing voor de transities die nodig zijn; er zijn meerdere perspectieven en expertises nodig om dilemma's bespreekbaar te maken en aan te pakken. Die combineren we in een geïntegreerde aanpak die alle wetenschappelijke disciplines meeneemt. En dat is precies hoe wij werken.

Bij Wageningen University & Research zoeken we naar een evenwicht tussen het beschermen van onze planeet en haar diverse soorten aan de ene kant, en voedselproductie om een groeiende bevolking te voeden aan de andere. Als toonaangevend kennisinstituut op dit gebied bieden we hoogwaardige kennis om de fundamentele processen van het leven en de samenleving te begrijpen, de wereldwijde uitdagingen te analyseren en aan te pakken, en bij te dragen aan het versnellen van mogelijke transformaties. De rol van de wetenschap verandert en onze onderzoekers en docenten werken in een steeds meer polariserende samenleving. Des te harder werken wij aan de ontwikkeling van de beste manieren om onze kennis ten dienste van de samenleving te stellen.

In de komende periode versterkt Wageningen University & Research haar strategische partnerschappen en onderzoeken we samenwerkingsmogelijkheden met een bredere groep partners die onze expertise aanvullen. Samen streven we naar co-ontwerpen, co-ontwikkelen en co-creëren van nieuwe kennis. Met onze partners kunnen we meer omvattende en doeltreffendere oplossingen realiseren dan we individueel kunnen.

Dit Strategisch Plan vormt de basis voor de Strategische Agenda's van onze kennisenheden en stafafdelingen. Het bevat plannen en acties om zowel persoonlijke als collectieve ambities waar te maken. Onze medewerkers en studenten zijn onze grootste kracht. We zetten ons in om een gezonde en inspirerende werkomgeving te bieden voor de diversiteit aan talenten die we koesteren. We willen onze mensen de mogelijkheid bieden om te ontdekken, te innoveren en uit te blinken. We nodigen je uit om samen met ons nieuwe oplossingen te ontwikkelen, nieuwe ideeën te bedenken en responsible changemakers op te leiden. Samen dragen we bij aan een duurzame toekomst.

Laten we nieuwe manieren onderzoeken om samen te leven met de aarde. Laten we samen werken aan onze voortdurende rol in de samenleving, wereldwijd.

Sjoukje Heimovaara,
Carolien Kroeze,
Rens Buchwaldt
Raad van Bestuur



Het verhaal van WUR

Wageningen University & Research wordt al meer dan een eeuw gedreven door een missie. Vanuit onze oorsprong in de landbouw zijn we uitgegroeid tot een doelgerichte, interdisciplinaire organisatie die bijdraagt aan oplossingen voor wereldwijde uitdagingen. Dit is niet het verhaal over hoe we daar zijn gekomen. Dit is het verhaal over de toekomst en hoe wij onze rol in de samenleving zien.

Onze ambitie is altijd geweest om een evenwicht te bereiken tussen het produceren van voldoende voedsel voor een snelgroeiende bevolking, en het beschermen van onze planeet en alle soorten met wie we haar delen. Zonder een gezonde planeet kunnen wij onze eerste levensbehoeften – zoals voedsel, kleding en energie – niet meer op een duurzame manier produceren en gebruiken. Dit eenvoudige feit laat zien hoe onze kwaliteit van leven onlosmakelijk is verbonden met het welzijn van de aarde. Wij zijn onderdeel van de natuur. We kunnen niet zonder haar.

Door de jaren heen hebben we steeds meer kennis en begrip gekregen van de complexe dilemma's waar we voor staan. En we voelen steeds meer dat we een belangrijke verantwoordelijkheid dragen. De klimaatverandering, aantasting van land en water, het verlies van biodiversiteit en de kwetsbaarheid van ecosystemen brengt ons overleven in gevaar. De huidige tijd, die met reden 'Antropoceen' heet, confronteert ons met de onomkeerbare impact van de mens op de planeet. Wij hebben de aarde nodig. De aarde ons niet.



Laten we nieuwe manieren onderzoeken om samen te leven met de aarde

Wageningen University & Research heeft een duidelijke opdracht: we moeten nieuwe manieren vinden om niet alleen óp, maar ook mét de planeet te leven. Door de juiste vragen te stellen, nieuwsgierig te zijn, studenten en professionals op te leiden, impactvolle samenwerkingen aan te gaan, en de grenzen van fundamenteel en toegepast onderzoek te verleggen. Dit alles met één doel: bouwen aan een toekomst waarin ons voedselsysteem en de natuurlijke ecosystemen met elkaar in balans zijn. Overal ter wereld. We hebben de unieke positie om de kennis, innovatie en professionals te leveren die nodig zijn om de duurzaamheidsdoelen (*Sustainable Development*

Goals, SDGs) te halen. Wij zijn Wageningen University – één faculteit waar we studenten en professionals opleiden en waar we, gedreven door nieuwsgierigheid, onderzoek doen naar complexe uitdagingen. En we zijn Wageningen Research. Acht onderzoeksinstituten die werken aan onderzoek naar toepasbare innovaties.

Studenten, onderzoekers, docenten en stafmedewerkers – allemaal voelen we een intrinsieke motivatie om de toekomst duurzaam vorm te geven. Door nieuwe kennis en oplossingen te ontwikkelen maken we het verschil. Met onze diversiteit in denkwijzen, benaderingen, disciplines en nationaliteiten komen we onze belofte na. In Nederland, Europa en ver daarbuiten.

Samen werken we toe naar een duurzaam voedselsysteem dat in balans is met de natuur. Of het nu gaat om micro-organismen in de bodem, om voedselzekerheid, om smaak of om duurzaamheid. We werken aan oplossingen voor de complexe wereldwijde uitdagingen rondom klimaat en milieu, zoet water en oceanen, verstedelijking, gezondheid, gedrag en *biobased economy*. Deze opgave vraagt om een nieuwe benadering, waarin interdisciplinair samenwerken en systemisch denken centraal staat. Dat is onze aanpak, dat is onze manier van werken.

Met meer dan honderd jaar ervaring in onderwijs en onderzoek door bevoegen mensen, grote (inter)nationale netwerken en impact, kijken we vol verwachting naar de toekomst – een toekomst waarin natuur en mens in harmonie leven.



Missie, visie, waarden en ambities

Missie

Wageningen University & Research heeft al jaren de missie *"to explore the potential of nature to improve the quality of life"*. Deze missie is onbeschaamd ambitieus. Ze reflecteert ons streven om het potentieel van WUR ten volle te benutten om de transities te versnellen die nodig zijn voor een duurzamere wereld voor al het leven op aarde.

Visie

De visie van WUR is om een delicaat evenwicht te vinden tussen het welzijn van onze planeet met haar verschillende levensvormen en de behoefte van de mensheid aan gezonde voeding en milieu. Wij pakken deze wereldwijde uitdaging aan door de juiste vragen te stellen, door nieuwsgierigheid aan te wakkeren, studenten en professionals op te leiden, gedurfde partnerschappen aan te gaan en de grenzen van fundamenteel en toegepaste wetenschap te verleggen.

Principes

Onze principes en waarden leggen het fundament voor wat wij belangrijk vinden en vormen de basis om aan onze missie en visie te werken. Ook bieden ze alle mensen in onze gecommitteerde kennissamenleving een gemeenschappelijk doel. De principes die we voor de organisatie hebben vastgesteld zijn: *integriteit, onafhankelijkheid, transparantie, sociale veiligheid en diversiteit & inclusie*. Voor een aantal van de principes bestaan richtlijnen vastgelegd in codes, zoals de Integriteitscode, in overeenstemming met de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit, en de Gedragscode Sociale Veiligheid. Verschillende processen en activiteiten bewaken deze principes, waaronder de commissie Wetenschappelijke Integriteit, de vertrouwenspersonen en onze activiteiten en programma's op het gebied van diversiteit & inclusie, zoals het Gender+ Equality Plan.



Waarden

Naast de principes heeft Wageningen University & Research een aantal waarden geïdentificeerd die worden gezien als belangrijke pijlers van ons profiel. Zij vormen de leidraad voor onze identiteit, ons gedrag en onze besluitvorming. Ze geven vorm aan de cultuur van onze organisatie, geven richting aan onze strategie en voorzien in een duidelijk doel voor medewerkers, studenten en partners. Onze bijdrage aan verantwoorde innovaties en transformatie is gebaseerd op de kenmerken van *duurzaamheid*, zoals dat ze ecologisch verantwoord, sociaal eerlijk en rechtvaardig, economisch vitaal en digitaal verstandig zijn. We nemen onze *verantwoordelijkheid* door voor een sociaal veilige, diverse en inclusieve werk- en leeromgeving te zorgen die gebaseerd is op *vertrouwen*. We stimuleren *moed* en durven te luisteren. We spreken ons integer en genuanceerd uit, en we gaan dialogen over moeilijke onderwerpen niet uit de weg. *Nieuwsgierigheid* stimuleert ons om onze grenzen op het gebied van leren te verleggen en levert kennis op om de planeet te beschermen. Wij *werken samen* met

andere partijen vanuit een onafhankelijke maar verantwoordelijke positie, waarbij we op een open, respectvolle en transparante manier ingewikkelde wereldwijde uitdagingen aanpakken.

Ambities

De wereld heeft te maken met ingrijpende veranderingen: geopolitieke verschuivingen, het overschrijden van de grenzen van de planeet, een wereldwijde strijd om talent, afnemend vertrouwen in de overheid en instellingen, en een digitale revolutie. Te midden hiervan verliest WUR het belang van de wereldwijde uitdagingen zoals beschreven in de SDGs niet uit het oog. Deze komen ook tot uiting in de zes thema's die samen ons werkgebied beschrijven. De transitie naar een betere toekomst is begonnen, maar verloopt niet snel en omvangrijk genoeg. In deze dynamische omgeving blijft WUR inzetten op haar langetermijnambities op wereldwijd, organisatorisch en individueel niveau.

Wereldwijd

Als onafhankelijke, wereldwijd toonaangevende universiteit en onderzoeksorganisatie, verankerd in de samenleving, leveren wij kennis om de transitie die in ons domein nodig zijn te versnellen. We leiden studenten en professionals op tot *responsible changemakers* voor de wetenschap en de samenleving. Samenwerking met partners is essentieel om deze doelen te bereiken.

Organisatie

WUR streeft naar een transparante en veerkrachtige organisatiestructuur met duidelijk afgebakende rollen en verantwoordelijkheden om haar effectiviteit, efficiëntie en aanpassingsvermogen te verbeteren. We zetten ons in voor een inclusieve werkomgeving waarin een gezonde balans tussen werk en privé wordt bevorderd voor medewerkers en studenten, zowel op sociaal als fysiek vlak. Als duurzame organisatie geven we het voorbeeld door te doen wat we zeggen.

Individueel

Om deze ambities te helpen realiseren, streven we ernaar dat alle medewerkers, studenten en alumni trots zijn op hun band met WUR. We zetten ons gezamenlijk in voor wereldwijde uitdagingen. We inspireren ons team voortdurend door mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanflexibiliteit te bieden, waarbij we ieders bijdrage aan onze gezamenlijke inzet erkennen en waarderen.



Mensen, cultuur en organisatie

De grootste kracht van WUR zijn de medewerkers en studenten, onze zeer geëngageerde kennissamenleving. Zij zijn onmisbaar in het realiseren van onze ambities. Wij denken dat Wageningen University & Research een unieke cultuur heeft: Iedereen – studenten, onderzoekers, docenten, medewerkers – heeft een intrinsieke motivatie in het vormgeven van die duurzame toekomst, het verkennen en creëren van nieuwe kennis en oplossingen.

Mensen

Welzijn en betrokkenheid van werknemers zijn van essentieel belang voor het succes van de organisatie. We vinden diversiteit en inclusie belangrijk en bieden ruimte voor de ontwikkeling van werknemers. Wij ambiëren een gezonde en inspirerende werkomgeving te creëren voor de diversiteit aan talenten in onze organisatie. Daarom blijven we ons inzetten voor een goede werk-privé balans. We geven ook prioriteit aan het bieden van passende en efficiënte werkruimtes en bieden tegelijk mogelijkheden voor werken op afstand.

WUR wil een inclusieve organisatie zijn, met gelijke kansen voor iedereen, ongeacht ras, geslacht, capaciteiten, geloof, ideologie, seksuele geaardheid of leeftijd. Wij willen een werkomgeving tot stand brengen waarin medewerkers en studenten nooit het gevoel krijgen dat zij een deel van zichzelf kleiner moeten maken of verbergen. Een rechtvaardige cultuur waarin mensen zich veilig en verbonden voelen en waarin mensen en hun relaties meer zijn dan *human resources*.

We weten dat onze medewerkers en studenten deel willen uitmaken van een organisatie die een positieve impact heeft op de planeet en de samenleving. We blijven onze medewerkers steun bieden in het publieke debat en bij het veilig kunnen uiten van hun academische standpunten in een polariserende wereld. Zo ontwikkelen wij een veilige en inspirerende omgeving voor onafhankelijk onderzoek en onderwijs van hoge kwaliteit.



Cultuur

Wageningen University & Research stimuleert een cultuur die het beste lokale, nationale en internationale talent aantrekt en steunt, in een omgeving waarin iedereen zich erkend en gewaardeerd voelt. Het erkennen en waarderen van activiteiten die verder gaan dan onderwijs en onderzoek draagt hieraan bij, net als verscheidenheid en mobiliteit tussen loopbaantrajecten. Het Academic Career Framework weerspiegelt de gewenste synergie tussen persoonlijke ontwikkeling en de ambities van de organisatie. Het stimuleert ook uitmuntendheid, flexibiliteit en teamprestaties. WUR vindt het opbouwen van *high-performing* teams belangrijk en erkent de diversiteit van rollen van teamleden. We verrijken onze cultuur op zowel persoonlijk als teamniveau door duidelijke kaders te stellen, na te denken over verwachtingen en constructieve *feedforward* te geven.

WUR zet zich in om een werkomgeving te creëren die gebaseerd is op vertrouwen en de bijbehorende verantwoordelijkheid. Hiervoor hebben we (persoonlijk) leiderschap nodig, en duidelijk afgebakende rollen. Integriteit en naleving zijn belangrijke onderdelen waarin we onze studenten trainen en onze medewerkers helpen om integer te handelen.

In de komende jaren gaan we onze systemen en processen verbeteren en de manier waarop we met elkaar omgaan op basis van vertrouwen verder ontwikkelen (*culture of trust*). Op organisatieniveau krijgen *feedforward* mechanismen een plaats om transparantie en verantwoordelijkheid te bevorderen. We erkennen dat er spanning is tussen vereis-tingseisen die extern worden opgelegd, en de op culture of trust die wij wensen. Daarom zijn we transparant over de externe oplegde regeldruk.

Onze belangrijkste ambities voor onze mensen en cultuur:

- een verbeterde cultuur gebaseerd op vertrouwen en verantwoordelijkheid, waarin inclusiviteit, transparantie en inspiratie worden bevorderd en waarin mensen zich veilig en verbonden voelen;
- meer aandacht voor de ontwikkeling van *high-performing* teams die de verschillende rollen van individuen erkennen, met grotere verantwoordelijkheid voor de persoonlijke ontwikkeling van studenten en medewerkers.



Organisatie

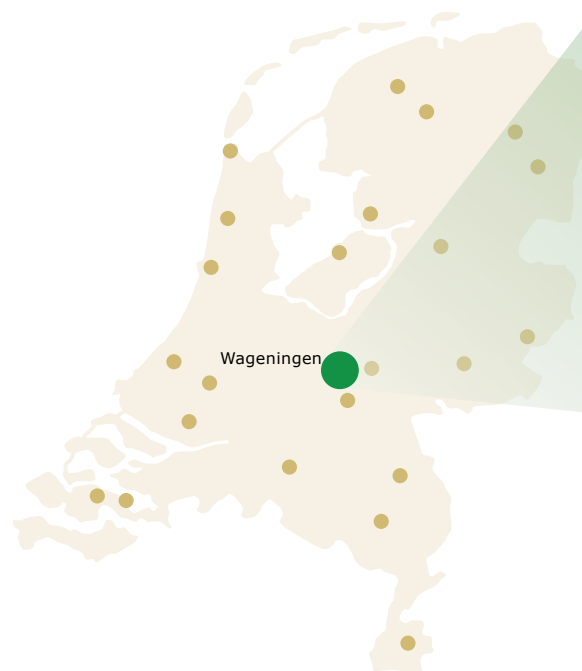
Wageningen University & Research is de afgelopen jaren als organisatie gegroeid om aan de grote vraag in ons domein te kunnen voldoen. Hoewel we verwachten dat onze bijdragen nodig blijven, erkennen we ook dat er meer onzekerheid en uitdagingen in het verschiet liggen. Onze organisatie moet daarom voortbouwen op onze collectieve expertise om de missie van WUR te realiseren. Dit vereist vertrouwen in elkaar in onze professionele rollen en het nemen van verantwoordelijkheid nemen als individu en als organisatie.

Veerkrachtige werkgever

Terwijl de context van onze werkzaamheden verandert, wil WUR een veerkrachtige werkgever zijn. Het uitgangspunt hiervoor is een betrouwbare en solide basis, met tegelijkertijd een meer flexibele en open organisatiestructuur. Dit biedt medewerkers meer persoonlijke vrijheid en komt tegemoet aan verschillende behoeften en ambities. We passen onze werkwijzen aan aan de veranderende context en interne ambities, met als doel te zorgen voor een gevoel van verbondenheid en saamhorigheid, zelfs wanneer medewerkers niet allemaal tegelijk op de campus zijn.

Campus, hubs en voorzieningen

In de afgelopen vijftien jaar heeft Wageningen Campus zich ontwikkeld tot een levendige en veilige plek waar studenten, onderzoekers en medewerkers met elkaar in contact komen. Het is een groene en duurzame hotspot, met een voorbeeldfunctie en -uitstraling op regionaal, nationaal en wereldwijd niveau. Meer dan 200 innovatieve organisaties hebben zich op Wageningen Campus gevestigd en



de geplande ontwikkeling van Wageningen Campus-Oost gaat dit kennisecosysteem verder stimuleren

WUR gaat verder dan Wageningen Campus met gespecialiseerde locaties en field labs door heel Nederland. Deze zogenaamde *hubs* zijn een belangrijk deel van de organisatie. Het zijn plaatsen waar onderzoek en innovatie in de praktijk worden gebracht, die als *living labs* fungeren en directe interactie met betrokkenen stimuleren. De hubs

worden beter verbonden met de rest van de organisatie en nadrukkelijker geïdentificeerd als een onlosmakelijk onderdeel van Wageningen Campus.

Onze ultramoderne voorzieningen, apparatuur en expertise vormen een belangrijk kenmerk van de campus. Een groot deel van de apparatuur maakt deel uit van Shared Research Facilities die organisaties in ons domein de mogelijkheid bieden om gebruik te maken van onze geavanceerde onderzoeksfaciliteiten en hightech apparatuur.





Digitalisering

WUR wil optimaal gebruik maken van nieuwe digitale methodes om de kwaliteit van haar dienstverlening te verbeteren. Dit doen we door een innovatieve cultuur te bevorderen en te zorgen voor een veilig ontwerp en een veilige implementatie van verbeterde processen. 'Easy Service' en 'Time for You' zijn belangrijke operationele principes om het werkleven voor collega's en studenten te vereenvoudigen. Ons strategische en gebalanceerde stappenplan voor digitalisering waarborgt verantwoorde, veilige en duurzame

digitaliseringsactiviteiten en ondersteuning. Om de mogelijkheden van digitalisering, datawetenschap en AI te benutten en de dreigingen ervan te beperken, bieden wij opleidingsprogramma's aan voor studenten, onderzoekers en medewerkers. Kennisveiligheid blijft een prioriteit voor zowel individuele onderzoekers als voor de organisatie als geheel. Hoewel AI zeer innovatief is, reikt de impact ervan verder dan alleen technologische innovaties, omdat het verweven is met ecologische, ethische en sociale aspecten.

Duurzaamheid

Onze bijdrage aan verantwoorde innovaties en transformatie wordt geleid door het principe van duurzaamheid, wat inhoudt: ecologisch verantwoord, sociaal eerlijk en rechtvaardig, economisch vitaal en digitaal verstandig. Dit is ook leidend in de keuzes voor onze bedrijfsvoering. De uitgebreide kennis van WUR over duurzaamheid wordt gebruikt om onze bedrijfsvoering milieuvriendelijker te maken. Studenten en onderzoekers zijn betrokken bij het verduurzamen van de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld door het versterken van de biodiversiteit op de campus en door onderwijsprogramma's.

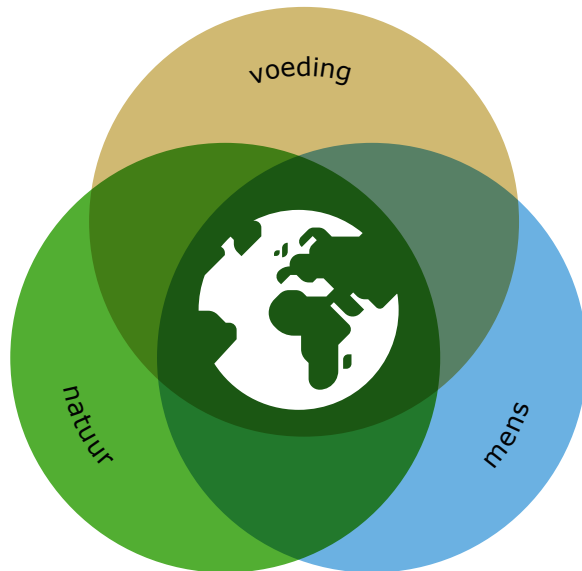
Onze belangrijkste ambities voor organisaties en faciliteiten zijn:

- een veerkrachtige, betrouwbare en solide werkgever, die individuele medewerkers meer flexibiliteit biedt in hun loopbaan;
- Wageningen Campus en WUR-hubs in heel Nederland beter met elkaar verbinden;
- een algemeen en evenwichtig strategisch programma voor digitale technologie (het stappenplan voor digitalisering) bieden voor verantwoorde, veilige en duurzame activiteiten en ondersteuning;
- het voortouw nemen in duurzaamheid in onze eigen bedrijfsvoering.



Domein en thema's

Het domein van WUR omvat voedsel, natuur en mensen, met aandacht voor de balans tussen deze drie. Onze wereld heeft te maken met ingewikkelde en onderling verweven uitdagingen. Daarbij horen moeilijke afwegingen tussen de verschillende doelen en belangen. Het onderzoek van WUR zoekt naar manieren om die uitdagingen aan te pakken, bestudeert de mogelijke keuzes daarbij, legt de verworven inzichten uit en adviseert over de oplossingen die de belangen van de betrokken partijen en het milieu het beste dienen.



De WUR-aanpak

Binnen haar domein is Wageningen University & Research een vooraanstaande en toonaangevende universiteit en onderzoeksinstituut. De combinatie van vijf kerneigenschappen onderscheidt ons van andere wetenschappelijke organisaties:

- Ons werk is sterk gefocust op een helder omschreven domein;
- Dankzij de combinatie van acht onderzoeksinstituten en een universiteit bestrijken we het hele gebied van fundamenteel (*curiosity-driven*), tot toegepast onderzoek;
- De combinatie van technische-, sociale-, en natuurwetenschappen stelt ons in staat om mono-, multi-, inter- en transdisciplinair te werken;
- WUR werkt samen met partners uit de overheid, de samenleving, het bedrijfsleven en onderzoek; die samenwerking kan zich afspelen op alle niveaus van zeer lokaal tot internationaal;
- WUR heeft *field labs* en onderzoekslocaties in heel Nederland. Daardoor kunnen we in regio's werken waar veel belanghebbenden zich bevinden. Zo kan expertise uit het hele land worden ingezet voor kwesties van nationaal en wereldwijd belang. Dit is de WUR-aanpak en dit is hoe wij werken.

WUR-thema's

Ons werk kent zes hoofdthema's: duurzame voedsel-systemen, biodiversiteit en veerkrachtige eco-systemen, wereldwijde gezondheid, klimaatbestendige toekomst, *biobased* en circulaire samenleving, en duurzaam water- en landgebruik. Deze thema's vertegenwoordigen onze primaire aandachtsgebieden. Ze overlappen elkaar en zijn onderling verbonden. Dat brengt onvermijdelijk zowel compromissen als voordelen met zich mee. Het aanpakken van de ingewikkelde wereldwijde uitdagingen binnen en tussen deze thema's vraagt een alomvattende, onderling verbonden en systemische aanpak.

Onderzoek, onderwijs en impact maken integraal deel uit van deze thema's, van BSc en MSc, *Engineering Doctorate* (EngD) tot PhD en bij- en nascholingsprogramma's, en van fundamenteel tot toepassingsgericht onderzoek. De thema's stimuleren en ondersteunen bovendien lokale initiatieven en ongebruikelijke samenwerkingsverbanden (*unusual collaborations*). Er wordt gewerkt aan een nauwkeurige en transparante procedure om initiatieven en samenwerkingsverbanden binnen en tussen de thema's te selecteren en die met beschikbare strategische middelen te ondersteunen.

Thema Duurzame voedselsystemen

Duurzame voedselsystemen zorgen voor voldoende, betaalbaar, voedzaam en veilig voedsel voor iedereen. Daarbij doen ze geen afbreuk aan de economische, sociale en ecologische aspecten die nodig zijn om voedselzekerheid en voeding voor toekomstige generaties te waarborgen. De overgang naar duurzame voedselsystemen is een ingewikkelde uitdaging waarbij productie, verwerking, distributie en consumptie een rol spelen. De systemen moeten economisch rendabel zijn, sociale rechtvaardigheid en een eerlijke verdeling van voedselgeldstromen garanderen, en voldoen aan de doelen voor broeikasgasreductie en biodiversiteitsherstel.

WUR bestudeert wereldwijd agrarische en aquatische voedselsystemen. Onze wetenschappers dragen bij aan het hele voedselsysteem, verleggen de grenzen van de kennis over de moleculaire werking van planten, dieren en micro-organismen en beschrijven de bouwstenen van voedzaam en veilig voedsel nauwkeurig. We ontwikkelen nieuwe algoritmen om de gezondheid van gewassen en het welzijn en de prestaties van dieren te analyseren en te verbeteren. Daarnaast dragen we bij aan de ontwikkeling van autonome robotica om te voorkomen dat arbeidsomstandigheden en prijzen een belemmering vormen voor verbeterde productiesystemen.

Ons doel is om bij te dragen aan duurzame, veerkrachtige en adaptieve voedselsystemen en meer inzicht te krijgen in het functioneren van zulke systemen. Daar horen evenwichtige productie en consumptie bij, maar ook voedselzekerheid voor iedereen, rechtvaardige en welvarende productieketens binnen de planetaire en ethische grenzen en positieve sociale-, economische-, en milieueffecten. WUR leidt mensen op in systeemdenken en helpt *field labs* te ontwikkelen om wereldwijd concepten voor duurzame voedselsystemen op te zetten.



Thema Biodiversiteit en veerkrachtige ecosystemen

De interactie tussen microben, planten en dieren vormt de basis voor gezonde ecosystemen, duurzame voedselsystemen en klimaatmitigatie. Daarom is het belangrijk om verder verlies van soorten en de aantasting van ecosystemen tegen te gaan. Biodiversiteit heeft verschillende waarden, waaronder een intrinsieke. Om verder verlies van biodiversiteit tegen te gaan, moeten we aanzienlijk anders gaan denken en handelen in de manier waarop wij produceren, consumeren en met de natuur omgaan.

WUR bestudeert biodiversiteit en veerkrachtige ecosystemen op integrale wijze. Van moleculaire interacties tot maatschappelijke toepassingen. Van communicatie tussen planten en insecten waarmee we meer diverse en ziekteresistente agro-ecosystemen kunnen ontwikkelen, tot economische interventies die boeren en andere partijen helpen bij de overgang naar natuurpositieve voedselsystemen. Van innovatieve monitoringtechnieken zoals eDNA voor het herstel van koraalriffen, tot het afbouwen van barrières die lokale gemeenschappen beperken in het beschermen en herstellen van ecosystemen.

Ons doel is om veerkrachtige ecosystemen te bevorderen en te zorgen voor een florierende wereldwijde biodiversiteit. En dit in een wereld waar mensen, vanuit hun verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de natuur, die veerkrachtige ecosystemen en biodiversiteit waarderen. Om dit te bereiken wil WUR meer inzicht krijgen in complexe ecosystemen, waaronder de relatie tussen mens en natuur, en dit gebruiken om de oorzaken van achteruitgang te vinden en de gevolgen te begrijpen. Ook worden alternatieve toepassingen gepresenteerd voor behoud, herstel en duurzaam gebruik van aardse en mariene ecosystemen. Door onze studenten en de bredere samenleving te onderwijzen, bevorderen we behoud en herstel van biodiversiteit.



Thema Wereldwijde gezondheid



De gezondheid van mensen, dieren, planten en ecosystemen wordt sterk beïnvloed door wereldwijde ontwikkelingen zoals klimaatverandering, milieuvervuiling, de verspreiding van infectieziekten en de toename van niet-overdraagbare ziekten. Dit is een wereldwijde uitdaging. Om hierin een balans te vinden is een geïntegreerde visie nodig. Er is een duidelijke noodzaak om over te stappen op duurzame voedselproductie vanuit een veerkrachtig ecosysteem, waar de nadruk ligt op gezonde voeding voor mensen en dierenwelzijn.

WUR bestudeert gezondheid op een holistische manier. We kiezen voor een geïntegreerde aanpak vanuit de erkenning dat de menselijke gezondheid nauw verbonden is met de gezondheid van dieren, planten en het milieu. Door onze transdisciplinariteit (het integreren van kennis tussen wetenschappelijke vakgebieden en met niet-wetenschappelijke betrokkenen) begrijpen we de interactie tussen microbiomen in ecosystemen, dieren, planten en mensen beter. Daarnaast richten we ons op voorbereiding op pandemieën. We onderzoeken de rol die voeding speelt in gezondheid en ziekte en we streven ernaar gezondere en duurzamere voedselomgevingen tot stand te brengen.

De transdisciplinaire aanpak van WUR draagt bij aan strategieën en oplossingen om ziekten en zoönosen te verminderen die samenhangen met leefstijl en voedsel. Deze strategieën bereiden ons voor op toekomstige pandemieën en maken de last van ziekten en slechte gezondheid zo klein mogelijk. Ze verbeteren daarnaast de voedselveiligheid en voldoen aan de voedingsbehoeften in alle levensfasen en over de hele wereld. Wij streven naar het bevorderen van gezondheid en duurzaamheid door middel van geïntegreerde, innovatieve en inclusieve oplossingen.



Thema Klimaatbestendige toekomst

De uitstoot van broeikasgassen bevindt zich op het hoogste niveau in de geschiedenis van de mensheid. Veranderende weerpatronen leiden tot grotere extremen die overstromingen, droogtes, natuurbranden en hittegolven veroorzaken. De zeespiegel stijgt, wat een bedreiging vormt voor dichtbevolkte, laaggelegen landen en deltagebieden.

WUR bestudeert klimaatverandering vanuit verschillende perspectieven en streeft hiermee naar een beter fundamenteel inzicht in het klimaat en in sociaalecologische systemen. In onze geïntegreerde onderzoeken zoeken we naar manieren om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen (mitigatie), bij te dragen aan de energietransitie, de kwetsbaarheden voor de effecten van klimaatverandering te verminderen en het aanpassingsvermogen van sociaaleconomische systemen te vergroten (adaptatie). De aanpak van WUR, die gebaseerd is op het zoeken naar oplossingen geïnspireerd door de natuur (*nature-based solutions*), combineert op een effectieve wijze strategieën voor zowel mitigatie als adaptatie.

WUR werkt aan een wereld die koolstofneutraal is en bestand tegen klimaatverandering. Wij dragen bij aan maatschappelijke veranderingen door mechanismen te ontwikkelen die effectieve planning en beheer rond klimaatverandering mogelijk maken, vooral in kwetsbare gebieden zoals delta's en *Small Island Developing States* (SIDS). We blijven bijdragen aan doeltreffende mitigatie- en adaptatiestrategieën en onze studenten en de bredere samenleving hierin onderwijzen.



Thema Biobased en circulaire samenleving

De volledig circulaire en fossielvrije samenleving van de toekomst is afhankelijk van een mix van hernieuwbare bronnen. Naast wind- en zonne-energie zal biomassa nodig zijn om energie, materialen en diensten te leveren. Het is van essentieel belang dat we water, overgebleven voedingsstoffen en materialen in productieprocessen zoveel mogelijk hergebruiken. Hieronder vallen ook bijproducten uit verschillende stadia van de voedselproductie, inclusief voedselverlies en -afval.

Het onderzoek van WUR beslaat alle schalen en niveaus. Van biobased producten, circulaire systemen voor duurzame landbouwpraktijken, biobrandstoffen, -grondstoffen, -chemicaliën en -energie tot trajecten voor de transitie naar een biobased en circulaire samenleving en het begrijpen van de relevante economische, culturele en politieke mechanismen.

In onze continue bijdrage aan de ontwikkeling van een biobased en circulaire samenleving richten we ons op het creëren van gesloten kringlopen waarin landbouw, voedsel en grondstoffen, productie en consumptie, en energie optimaal met elkaar verbonden zijn. Samen kunnen we een duurzame en veerkrachtige toekomst stimuleren door een nieuwe generatie deskundigen op te leiden.



Thema Duurzaam water- en landgebruik

De concurrerende claims op water en land nemen toe door bevolkingsgroei, hogere voedsel- en biobased productie en de energietransitie. Het tempo van de veranderingen legt een enorme druk op land- en watervoorraden en op de kwaliteit van water en bodem. Water- en landgebruik moeten worden aangepast aan extremere situaties als gevolg van klimaatverandering, zoals droogte en overstromingen.

WUR bestudeert deze concurrerende claims, de opties om hiertussen te kiezen en de manieren om water- en landgebruik zo te combineren dat de belangen van betrokkenen en het milieu worden gediend. *Nature-based solutions* worden gekoppeld aan technologische en sociaaleconomische innovaties. We bestuderen het efficiënte gebruik van water, de waterkwaliteit en afvalwaterzuivering. Ook de effecten van landbouwmethoden en de manier waarop klimaatverandering patronen in het land- en watergebruik beïnvloedt staan in ons blikveld, naast veranderingen in het mariene milieu en de waarschijnlijke effecten daarvan op de natuur.

Onze bijdrage aan het aanpakken van de uitdagingen op het gebied van land- en watergebruik bestaat uit het ontwikkelen en onderwijzen van strategieën en methoden die eerlijke toegang tot en verdeling van land en water opleveren, net als van hun bijbehorende natuurlijke hulpbronnen. Dit alles als integraal onderdeel van de noodzakelijke transitie in de samenleving.



Onderzoek, onderwijs en impact

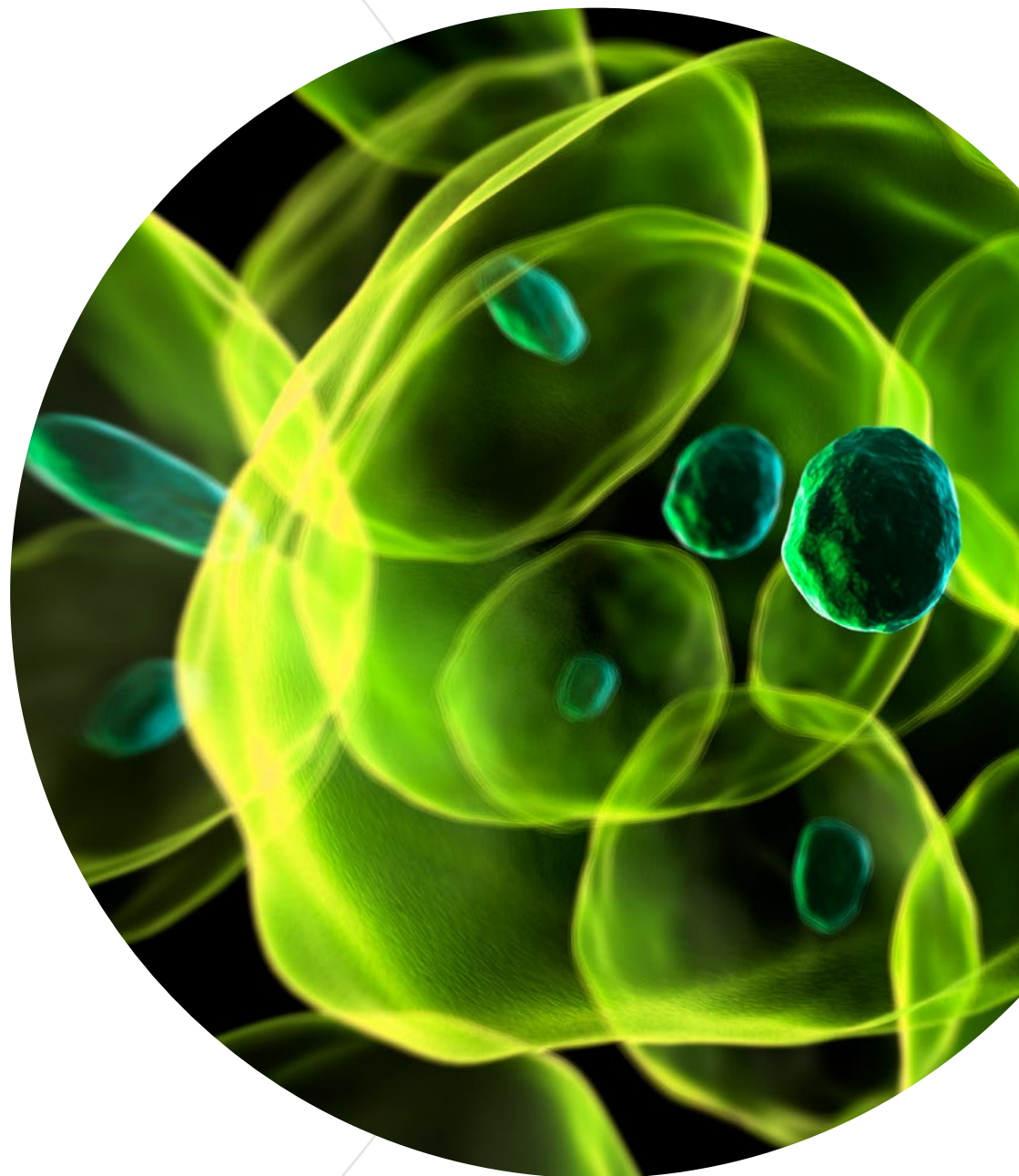
Onderzoek

Wageningen University & Research wordt gezien als een toonaangevende speler op het gebied van wetenschappelijk onderzoek in haar domein. Deze reputatie is gebouwd op uitstekend en onafhankelijk onderzoek. We streven naar hoge kwaliteit in alles wat we doen en vinden de kwaliteit van ons werk belangrijker dan de kwantiteit. Ons onderzoek is wetenschappelijk innovatief, maatschappelijk innovatief, of beide. Wij combineren monodisciplinaire kennis in multi-, inter- en transdisciplinaire werkwijzen, en ons onderzoek varieert van fundamenteel tot toepassingsgericht. Daarom kunnen wij innovatieve inzichten en alternatieven bieden. WUR-onderzoek kan conceptueel, agendabepalend en/of toepasbaar in de praktijk (*field labs*) zijn, op lokale, regionale en wereldwijde schaal.

Fundamenteel en innovatief onderzoek

Oplossingen voor actuele problemen zijn gebaseerd op fundamentele kennis uit het verleden. Om toekomstige uitdagingen aan te gaan is continue innovatie van concepten en methodes nodig. Dit benadrukt het blijvende belang van fundamenteel onderzoek. Het ligt aan de basis van de missie van WUR om door kennisontwikkeling en innovatief en wetenschappelijk onderzoek belangrijke wereldwijde problemen te adresseren. Daarom blijft WUR fundamentele wetenschappen stimuleren en faciliteren, en zorgen we tegelijkertijd voor een omgeving waarin kennis snel vertaald kan worden naar de praktijk.

Onze monodisciplinaire kracht, door de combinatie van technische, sociale en natuurwetenschappen gecombineerd in multi-, inter- en transdisciplinaire benaderingen, biedt vele mogelijkheden. WUR stimuleert *bottom-up* initiatieven en maakt *unusual collaborations* die aansluiten bij de (sectoroverstijgende) thema's mogelijk.



Strategische versterking

Wij onderwijzen en stimuleren intellectuele nauwkeurigheid via training in methodologieën en we bevorderen kritisch en reflectief denken. Zo creëren we een cultuur waarin alle types onderzoek en onderzoeksmethoden worden gewaardeerd, en waarin er tijd is om na te denken. Een cultuur waarin creativiteit wordt aangemoedigd en waar we de moed hebben om werk met een hoog risico over het hele scala te ondersteunen. We geven mensen de vrijheid en het vertrouwen om effectief te handelen. Wij spelen in op beleid en ontwikkelingen op het gebied van Open Science die zijn gebaseerd op vindbare, toegankelijke, uitwisselbare en herbruikbare FAIR-gegevens (*Findable, Accessible Interoperable en Reusable*) in overeenstemming met het nationaal beleid. We zorgen ervoor dat alle ondersteunende structuren hiervoor (faciliteiten, infrastructuur en personeel) aanwezig, gemakkelijk te vinden en toegankelijk zijn.

Om ons onderzoeksportfolio te versterken, analyseren wij voortdurend welke kennisontwikkeling nodig is of welke onderzoeksgebieden ontwikkeld moeten worden voor de toekomst. Door regelmatige onderzoeksevaluaties uit te voeren, worden de kwaliteit en de impact van ons onderzoek gemonitord en geëvalueerd. Het Leerstoelenplan 2025-2028 van WUR omschrijft het portfolio van onze reguliere leerstoelen. In het plan worden de belangrijkste strategische punten vastgesteld voor zowel de ontwikkeling van ons portfolio als de organisatiestructuur van de leerstoelgroepen.



Digitale innovatie omarmen

Digitalisering biedt vele mogelijkheden die we gaan onderzoeken, voorbereiden, gebruiken en integreren. Door datawetenschappen en kunstmatige intelligentie (*artificial intelligence, AI*) aan te passen en te verbeteren, kan innovatie plaatsvinden die anders ondenkbaar zou zijn. WUR wordt erkend en is gepositioneerd als een organisatie met toonaangevende kennis in verantwoorde en duurzame ontwikkeling en toepassing van digitale technologie. Dat geldt voor al haar onderzoeks- en onderwijsgebieden. Onze ambitie is om verantwoord gebruik van datawetenschap en AI in onze domeinen toe te passen om wetenschap verder te ontwikkelen en te vernieuwen.

Wageningen University & Research heeft een omgeving gecreëerd waarin fundamenteel onderzoek wordt gestimuleerd, gebaseerd op kracht vanuit de onderzoeksdisciplines en waarin tegelijkertijd het innovatievermogen van onderzoek wordt ondersteund. Onze belangrijkste ambities voor onderzoek:

- Het stimuleren en beschikbaar stellen van tijd en ruimte voor fundamentele wetenschappen, het verbeteren van multi-, inter- en transdisciplinair onderzoek en het faciliteren van onverwachte en baanbrekende samenwerkingen;
- Het hebben van procedures voor een dynamische evaluatie van ons onderzoeksportfolio in de natuur-, technische, data- en sociale wetenschappen, en een procedure die de evaluatie en aansturing van de onderzoekskwaliteit structureert;
- Het verantwoord en duurzaam gebruik van datawetenschap en AI als essentiële technieken die in al onze domeinen worden toegepast en bevorderd, en die op hun beurt de kwaliteit van wetenschap bevorderen.



Onderwijs

Sinds haar oprichting in 1918 is Wageningen University een internationaal georiënteerde universiteit die studenten uit de hele wereld opleidt om uitdagingen op lokaal, nationaal en wereldwijd niveau aan te pakken. Onze Vision for Education bevat een visie op de toekomst, gebaseerd op onze waarden en principes. Deze visie schetst drie richtingen voor de toekomst: het stimuleren van verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling, het realiseren van een inspirerende leeromgeving en het ontwikkelen van een wereldgericht curriculum. Ons onderwijs wordt al jarenlang zeer gewaardeerd door onze studenten. Wij blijven op dit gebied voortbouwen op onze sterke punten, zoals hoogwaardige wetenschappelijke kennis, een interdisciplinaire aanpak, een veelzijdige en kleinschalige leeromgeving, flexibiliteit in het onderwijsaanbod en een diverse academische gemeenschap.

Responsible changemakers

Wij stimuleren de ontwikkeling van *responsible changemakers* voor wetenschap en samenleving. Het profiel van onze afgestudeerden weerspiegelt onze missie en waarden, met als doel studenten en professionals te inspireren bij hun persoonlijke ontwikkeling en de planning van hun studie en loopbaan. Een *responsible changemaker* maakt impact door de grenzen van de wetenschap te verleggen en helpt bij het vinden van oplossingen voor de wereldwijde uitdagingen waar we voor staan. Dit kan door te richten op één enkel probleem, of door een holistische, systemische aanpak te gebruiken. Het is onze taak om studenten te helpen bepalen hoe zij zelf willen bijdragen. We ondersteunen hen daarbij op hun weg van pre-universitair naar *degree*-onderwijs, en



van *degree*-onderwijs naar PhD/EngD-programma's, en in bij-, en nascholing in hun verdere carrière.

De toenemende snelheid waarmee kennis zich ontwikkelt benadrukt het belang van een cultuur waarin leren wordt gezien als een voortdurende, levenslange activiteit. Ons onderwijsecosysteem is daar uitermate geschikt voor. Wij zetten ons in voor het ontwikkelen van open onderwijsmaterialen waar educatieve inhoud en leermaterialen beschikbaar zijn voor gebruik in verschillende contexten en door verschillende doelgroepen. Om de integratie binnen ons onderwijsecosysteem te verbeteren, creëren we bij- en nascholingstrajecten, stimuleren we de uitwisseling van cursusinhoud, bevorderen we *mixed classrooms*, organiseren we uitdagende projecten voor studenten en verkennen we nieuwe leervormen.

Wij gebruiken datagestuurde methoden en kunstmatige intelligentie en ontwikkelen verantwoorde manieren om deze in onze onderwijsprogramma's op te nemen. Met de komst van AI is het concept kennis veranderd, hierdoor is het belangrijk dat alle studenten en professionals AI op een verantwoorde manier kunnen gebruiken.

Adaptief onderwijsportfolio

Ons onderwijs is van hoge kwaliteit. We streven ernaar ons onderwijsportfolio nog beter af te stemmen op de huidige en toekomstige behoeften van studenten, professionals en de samenleving. Daarbij voeren we onze sterke punten op het gebied van onderzoek door in het onderwijs. De WUR-thema's brengen het toekomstgerichte karakter van ons onderwijsportfolio duidelijk over op studenten, professionals en de samenleving. Om tot een wendbaar portfolio te komen, stellen we duidelijke procedures en mechanismen voor vernieuwing op en deze bedden in de organisatie in. Ons onderwijs-ecosysteem richt zich op zeven speerpunten:

- positionering en inhoud van onze BSc-programma's;
- bij- en nascholing als kernactiviteit van onderwijs;
- impact van AI op alle aspecten van onderwijs;
- verrijken van de blik op wereld in onze internationaal georiënteerde programma's;
- snellere vertaling van onderzoeksontwikkelingen naar het onderwijs;
- verdere verbetering van de kwaliteit van ons PhD-programma;
- ontwikkeling van ons onlangs gestarte EngD-programma tot een volwaardig onderwijsprogramma.



Samenwerking in het onderwijs

WUR staat niet alleen in het aangaan van de uitdagingen van onze samenleving. Door samen te werken kan een grotere impact worden bereikt. Samen met nationale en internationale onderwijsrelaties bevorderen we het leren dat relevant is voor de uitdagingen in ons domein. Wij gaan onze bestaande samenwerkingsverbanden in Nederland (bv. 4TU en de EWUU alliantie) en in het buitenland (bv. ELLS, Agrifood5) intensiveren en onze samenwerking met instanties voor beroepsopleidingen, maatschappelijke partners en andere organisaties verder versterken. Dit is beslissend voor het ontwikkelen van *responsible changemakers* voor de wetenschap en de samenleving. Er wordt een kader ontwikkeld voor strategische samenwerking voor onderwijs in een samenhangend en duurzaam netwerk dat de onderwijsambities van WUR ondersteunt. We willen vooroplopen in initiatieven die, zowel in Nederland als in Europa, een infrastructuur van hoger onderwijs bevorderen, om leertrajecten aan meerdere instellingen en in alle levensfasen makkelijker te maken.

Onze onderwijsambities:

- De ontwikkeling van *responsible changemakers* voor wetenschap en samenleving bevorderen;
- Het aanpassingsvermogen van ons onderwijsportfolio vergroten om dit beter af te stemmen op de behoeften van studenten, professionals en de samenleving en om onze sterke punten op het gebied van onderzoek beter tot uiting te laten komen;
- Zorgen voor een samenhangend en duurzaam netwerk van aanvullende nationale en internationale samenwerkingsverbanden op onderwijsgebied om de leermogelijkheden in verband met de uitdagingen in ons domein uit te breiden.



Impact

Nu de wereldwijde uitdagingen steeds ingewikkelder en dringender worden, is het belangrijker dan ooit dat we onze kennis gebruiken om wetenschappelijke en maatschappelijke impact te maken. Wij dragen bij aan het antwoord op wereldwijde uitdagingen door impactvol onderzoek en onderwijs en door deel te nemen aan maatschappelijke discussies en agenda's. Ook passen we het resultaat van ons onderzoek toe in onze eigen organisatie en bedrijfsvoering. Co-creatie met onze partners zorgt voor een langdurige impact op de samenleving.

Impactroutes

Onderwijs is een van de grootste bijdragen die WUR levert aan de samenleving, zowel via onze reguliere studieprogramma's, als via bij-, en nascholing. Ons alumniprogramma bestaat uit afgestudeerden die

actief zijn in meer dan 160 landen en die een verschil maken via hun werk, netwerk en privéleven. We stimuleren de betrokkenheid van alumni wanneer we nieuwe initiatieven en partnerschappen beginnen die onze bijdrage aan de wetenschap en de samenleving verder vergroten.

Het hebben van maatschappelijke impact realiseren we door onze onderzoeksresultaten toe te passen in de praktijk. Om meer mogelijkheden te creëren om dit te doen voeren we een andere manier van werken in, gericht op een meer programmatische en langetermijnstrategie waarin voortgebouwd wordt op onze projectresultaten. Door samen te werken met bedrijven, overheidsinstanties, ngo's en burgers, kunnen we onze partners beter in staat stellen om impact te realiseren.



De uitdagingen waar de Nederlandse regio's voor staan en het vermogen van WUR om regionale transitie mogelijk te maken vereisen specifieke aandacht. Hierbij is de verbinding van Wageningen Campus met onze hubs in heel Nederland en de interactie daartussen, van essentieel belang. Transdisciplinair onderzoek en participatief onderzoek (uitgevoerd door wetenschappers en betrokkenen, waarbij rekening wordt gehouden met verschillende perspectieven en belangen) worden belangrijk in deze samenwerkingen.

Ondernemerschap en bedrijfsontwikkeling

Samenwerking met partners uit het bedrijfsleven, waaronder MKB-bedrijven, en de economische valorisatie van onderzoek zijn essentiële aspecten van onze impact. We zetten ons in om ondernemerschap te bevorderen en moedigen de oprichting van nieuwe bedrijven die de kennis en uitvindingen van WUR toepassen, verder aan. Toekomstige ondernemers en teams kunnen rekenen op gerichte ondersteuning bij StartHub, en spin-offs en start-ups worden gestimuleerd met StartLife. Om innovatie te vertalen naar de praktijk gaan we meer doen aan co-creatie met partners uit het bedrijfsleven en andere betrokkenen. Hieronder vallen publiek-private samenwerkingen (PPS) zoals die worden gefaciliteerd en gefinancierd door het Nederlands Topsectorenbeleid.

De snelle opkomst van AI en digitalisering heeft ook invloed op de verdere ontwikkeling van toepassingen op de campus en met partners. Wij zorgen ervoor dat onze onderzoeks- en *business development* teams op de hoogte zijn van de mogelijkheden om impact te creëren met datawetenschap en AI-tools. Daarnaast gebruiken we AI en digitalisering om onze partners toegang te geven tot onze kennis en zo samen tot impactvolle oplossingen te komen.

Maatschappelijke agenda

De rol van onze onderzoekers in de samenleving verandert. Perspectieven en meningen kunnen verschillen binnen de samenleving, binnen de wetenschap en tussen de samenleving en de wetenschap. Dit vereist meer reflectie, bewustwording, interne discussie en mogelijk meer richtlijnen over de rol van onze organisatie in de samenleving als *honest broker* ten opzichte van de rol van individuele wetenschappers. De bijdrage van WUR aan maatschappelijke debatten en agenda's is groter geworden, onder andere door het werk aan de ruimtelijke ordening van Nederland en de WUR-perspectieven op de toekomst van landbouw en natuur. Om polarisatie te doorbreken en verschillende perspectieven beter te begrijpen, blijven we investeren in het organiseren van dialogen, zowel binnen als buiten de organisatie. Medewerkers worden opgeleid om dialogen effectief in te zetten om onderzoek te verbeteren. WUR biedt haar onderzoekers ondersteuning op het raakvlak van het publieke debat en het wetenschapsbeleid.



Gezien ons streven om samenwerkingen tot stand te brengen die een duurzame impact hebben op de toekomst, zijn onze belangrijkste ambities:

- maatschappelijke impact maken door onderzoeksresultaten te implementeren in de wetenschap en in de praktijk via een meer samenwerkingsgerichte, langdurige en programmatische werkwijze;
- ondernemerschap en *business development* versterken om impact te realiseren voor de transitie waar we voor staan en om waarde te creëren voor onze organisatie en partners;
- onze bijdrage aan maatschappelijke agenda's en discussies vergroten, onze mensen in staat stellen dit wetenschappelijk integer en op een veilige manier te doen, luisteren naar en leren van wat de samenleving beweegt, bijvoorbeeld door middel van dialogen.



Van lokale tot wereldwijde samenwerkingen

De wereldwijde uitdagingen waar we voor staan vereisen samenwerking over grenzen heen, zowel nationale grenzen als grenzen tussen disciplines. In samenwerking met verschillende organisaties streeft WUR ernaar de best mogelijke kennis, inzichten en innovaties voor wetenschappelijke en maatschappelijke impact te creëren. Wij werken samen met Nederlandse ministeries zoals het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), en met andere overheidsorganisaties zoals provincies en steden. Er wordt ook volop samengewerkt met niet-overheidsinstanties, het bedrijfsleven en natuurlijk kennisorganisaties. Door onze brede internationale oriëntatie en interdisciplinaire kennis zijn we wereldwijd een zeer gewaardeerde partner en nemen we deel aan geavanceerde technologische initiatieven. Al onze samenwerkingen worden zorgvuldig gekozen en moeten voldoen aan onze samenwerkingsprincipes. Door deze toe te passen op projectsamenwerkingen, zorgen we ervoor dat ze allemaal bijdragen aan de missie en visie van WUR, dat de veiligheid van onze studenten en medewerkers wordt gewaarborgd en dat de (wetenschappelijke) integriteit en academische vrijheid worden gegarandeerd. Ook worden de mensenrechten gewaarborgd en draagt de samenwerking bij aan een open stroom van ideeën en gegevens. Wij gaan door met het bieden van hulpmiddelen, richtlijnen en ondersteuning aan onze medewerkers die samenwerkingsverbanden aangaan, en we blijven prioriteit geven aan het creëren van bewustzijn over de waarden en inhoud van onze samenwerkingsprincipes.

Evenwichtige partnerschappen

Wageningen University & Research heeft een lange en rijke geschiedenis van internationale samenwerking. Als kennispartner in belangrijke agrotechnologische ontwikkelingen zetten wij ons in om evenwichtige partnerschappen te stimuleren, gebaseerd op gelijkheid, wederkerigheid en duurzaamheid. Deze partnerschappen zorgen voor maatschappelijke impact en creëren nieuwe kansen. Internationale samenwerking zien wij als tweerichtingsverkeer, waarbij expertise wordt geleverd en we tegelijkertijd leren van en groeien dankzij onze partners.

Er zijn uitgebreide partnerschappen opgezet met zowel lokale als internationale partners in lage- en middeninkomenslanden, waar via het Wageningen Global Sustainability Programme interdisciplinair onderzoek gericht op SDGs gestimuleerd wordt. Met de opkomende combinatie van uitdagingen en kansen in Afrika, ontwikkelen we samen met onze Afrikaanse collega's een regionale onderzoeksagenda. Er wordt actief nieuwe financiering aange trokken van stichtingen en financiële ontwikkelingsinstellingen. Het University Fund Wageningen speelt een actieve rol in het verkennen van de mogelijkheden voor fondsenwerving. We voorzien een verschuiving van kortetermijnprojecten naar meer impactvolle initiatieven voor de lange termijn en het samen met partners creëren van nieuwe financieringsregelingen.





Science-policy interface

Wageningen University & Research is bedreven in procesmanagement en het werken met lokale en regionale belanghebbenden om transformatieele verandering te stimuleren. Onze "op dilemma's gebaseerde aanpak" stimuleert discussies over nieuwe technieken en problemen en levert potentiële oplossingsrichtingen aan. Wij zijn van plan om *science-policy* methoden voor internationale toepassing verder te ontwikkelen. Door onze innovatieve methoden en aanpak te combineren, willen wij wereldwijde uitdagingen aanpakken en toonaangevend in ons domein blijven. Wij concentreren ons op het ontwikkelen van strategische partnerschappen om de koppeling tussen wetenschap en beleid te versterken, met name met de Nederlandse ministeries, de instellingen in Brussel en Rome en partners wereldwijd.

Het Nederlandse ministerie van LNV is een belangrijke partner waarvoor verschillende onderzoekstaken worden uitgevoerd, waaronder beleidsondersteunend onderzoek (BO) en wettelijke onderzoekstaken (WOT).

Europese partners

Wageningen University & Research is een zeer actieve partner in Europa via onze betrokkenheid bij strategische netwerken en sterke relaties met institutionele partners. We zijn succesvol de kaderprogramma's voor onderzoek en innovatie, en de jaarlijkse Mansholtlezing biedt een solide basis voor de koppeling tussen wetenschap en beleid met Europese instellingen. Het Europees Parlement en de Europese Commissie spelen een belangrijke rol in de Nederlandse nationale wetgeving en vice versa. De Europese koppeling tussen wetenschap en beleid moet dus ook in Den Haag plaatsvinden, in samenwerking met Nederlandse ministeries ten aanzien van nationale en Europese uitdagingen. WUR wil graag de samenwerking met geselecteerde partners versterken in meer strategische partnerschappen. Europa is een belangrijke schakel met internationale fora, daarom willen we onze samenwerking met Europese partners die onze internationale focus delen, verder versterken.

Gezien onze algemene ambities om de best mogelijke kennis, inzichten en innovaties voor maatschappelijke impact te creëren, zijn de belangrijkste ambities voor samenwerking:

- maximaliseren van wereldwijde impact door evenwichtige partnerschappen aan te gaan op basis van thematische prioriteiten en gebaseerd op gelijkheid, wederkerigheid en duurzaamheid;
- samenwerken met strategische partners en alumni om de koppeling tussen wetenschap en beleid te versterken;
- mogelijkheden onderzoeken om via Europa (of Europese instellingen) internationale samenwerking te bevorderen.



Onze inzet

Iedereen bij Wageningen University & Research is toegewijd aan het bereiken van de ambities in dit document en is bereid om de stappen te zetten die nodig zijn om ze te realiseren. Wij koesteren de vele activiteiten en projecten die nu al bijdragen aan onze overkoepelende ambities. Daarnaast hebben we zeven kerngebieden vastgesteld waarop wij de komende jaren verandering teweeg willen brengen. Net als de langetermijnambities zijn ze geformuleerd op wereldwijd, organisatorisch en individueel niveau. Deze zeven kerngebieden omvatten het concept van *responsible changemakers* en bieden houvast bij de voortgang van onze ambities. Ze worden verder gebruikt om de realisatie van dit plan te volgen en vormen een leidraad voor de Strategische Agenda's van onze kennisseenheden en stafafdelingen.



Wereldwijd

- 1 We sturen op evenwichtige partnerschappen die zijn gebaseerd op gelijkheid, wederkerigheid en duurzaamheid.
- 2 We vergroten onze betrokkenheid bij de science-policy interface, maatschappelijke agenda's en dialoog



Organisatie

- 3 We besteden meer tijd en middelen aan fundamentele wetenschap en *stimuleren 'unusual collaborations'* en een multi-, inter- en transdisciplinaire aanpak.
- 4 We zorgen voor verantwoord, veilig en duurzaam gebruik van digitalisering in ons onderzoek, onderwijs en andere activiteiten.

- 5 We vergroten het aanpassingsvermogen van onze onderzoeks- en onderwijsportfolio met behulp van systemen voor continue evaluatie.



Individueel

- 6 We versterken onze cultuur, die gebaseerd is op vertrouwen én verantwoordelijkheid, en die inclusiviteit, transparantie en inspiratie bevordert, waardoor veiligheid en verbondenheid tussen mensen wordt gestimuleerd.
- 7 We leggen de focus op het cultiveren van *high-performing* teams waarin we de verschillende rollen van individuen erkennen, met meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van zowel studenten als medewerkers.

De strategie levend, flexibel en toetsbaar houden

De betrokkenheid, verantwoordelijkheid en persoonlijke inzet van alle medewerkers en studenten zijn van cruciaal belang om onze ambities waar te kunnen maken. De missie en ambities van WUR zijn daarbij een essentiële inspiratiebron. Het Strategisch Plan wordt in elke kennisseenheid en stafafdeling vertaald naar een Strategische Agenda. Wij nodigen iedereen in de organisatie uit om zich te verbinden en bij te dragen aan de ambities van WUR. In de jaarlijkse ontwikkelgesprekken wordt de individuele en teambijdrage aan het Strategisch Plan besproken en in teamvergaderingen wordt van elkaar leren

gestimuleerd. We gebruiken bestaande activiteiten om de dialoog over het Strategisch Plan levend te houden en we *practice what we preach*.

In een snel veranderende omgeving moeten we anticiperen op interne en externe ontwikkelingen en ons voortdurend verbeteren. Het Strategisch Plan dient hierbij als meer als sturing dan als controlemechanisme. Er is een open sfeer van vertrouwen nodig om veranderingen te bespreken, waarbij iedereen zich kan uitspreken als vooruitgang achterblijft of ambities onbereikbaar worden. In de periode waarin het Strategisch Plan wordt uitgevoerd, is er ruimte om van koers of zelfs bestemming te veranderen.

Om de voortgang te kunnen beoordelen moeten we meten en evalueren hoe we presteren ten opzichte van onze doelen. Dit proces van monitoren en sturen is ingebed in onze bestaande planning- en controlecyclus. Omdat interpretatie van getallen kan verschillen, is de informatie achter de gegevens van vitaal belang. Bestaande dashboards geven nuttige informatie over de basisconditie van onze organisatie. En belangrijker nog, ze creëren bewustzijn en stimuleren discussie over vooruitgang. Een eenduidige interpretatie van vooruitgang is essentieel voor het bereiken van onze gezamenlijke doelen.

Dus, laten we nieuwe manieren onderzoeken om samen te leven met de aarde. Laten we samen werken aan onze blijvende rol in de samenleving, wereldwijd.



Colofon

Uitgever

Wageningen University & Research

Tekstredactie & coördinatie

Corporate Strategy & Accounts (WUR)

Grafisch ontwerp, beeldresearch & visuals

Communication Services (WUR)

Fotografie

Guy Ackermans (p2 onder, p5 midden), ANP (p20 rechts), Petra Appelhof (p6), Asianet-Pakistan / Shutterstock.com (p19), Thomas Boelaars (p7 rechts, p16), Jeroen Bouman (p14 links), Chantal de Bruijne / Shutterstock.com (p12 onderaan), Fogelina Cuperus (p12 bovenaan), Ergo Mediaproducties (p8), Duncan de Fey (p2 boven), Paul Lagro (p7 midden), Ayalneh M. | CGIAR (p5 rechts), Sven Menschel (p2 midden), Jahangir Alam Onuchcha / Shutterstock.com (p20 links), Bram Petraeus (cover), Anne Reitsma (p11 boven), Sam Rentmeester (p13 onder) Shutterstock (p3, p4, p5 links, p7 links, p9 links, p11 onder, p13 boven, p14, p17, p18, p20 midden, p22), Studio AYG (p9 rechts), WUR (p15 rechts)

De uitgever heeft al het mogelijke gedaan om de gebruikte illustraties te vermijden. Neem contact op met de afdeling Communication Services als uw naam per ongeluk is weggelaten.

Wageningen, maart 2025

wur.nl

