

I – Addendum Opvolging aanbevelingen EMTO-evaluatie Wageningen Research 2024

Opvolging aanbevelingen EMTO-evaluatie Wageningen Research 2024

In 2024 is Wageningen Research (WR) geëvalueerd in het kader van de vierjarige EMTO-evaluatie. De evaluatie bevat een aantal aanbevelingen voor WR, gericht op het verder ontwikkelen van de kwaliteit, de impact en de vitaliteit van de organisatie. In 2024 heeft Wageningen University & Research, waar WR deel van uitmaakt, een nieuwe meerjaren strategie 2025 – 2028 *Shape Sustainable Change* (SP) opgesteld.

In deze notitie geeft WR aan hoe de meerjaren strategie en de aanbevelingen uit de WR-evaluatie op elkaar aansluiten en welke opvolging WR geeft aan de aanbevelingen. Deze notitie is een addendum bij het strategisch plan WUR. WR voldoet hiermee aan de vereisten ten aanzien van het voorleggen van een strategisch plan aan de Minister, zoals vastgelegd in artikel 3, eerste lid van de TO2-regeling.

Werken aan Kwaliteit, Impact en Vitaliteit

De EMTO-evaluatie richt zich op drie hoofdcriteria: kwaliteit, impact en vitaliteit. De kwaliteit van het werk van WR krijgt een zeer goede beoordeling, en de commissie beoordeelt de impact als goed. Zorgen heeft de commissie ten aanzien van de vitaliteit van WR. De vitaliteit van WR is duidelijk minder beoordeeld dan bij de vorige evaluatie en is ook lager beoordeeld dan die van de overige TO2-instituten.

Met dit addendum laten wij zien welke accenten wij leggen om de kwaliteit op het huidige hoge niveau te houden, om waar mogelijk de impact verder te vergroten en de vitaliteit te versterken.

Voor een aantal randvoorwaarden bij het werken aan de kwaliteit, impact en onze vitaliteit zijn wij zelf verantwoordelijk. Specifiek gaat het daarbij om de kwaliteit van ons onderzoek, onze positie in de markt en samenwerking met derden, de ontwikkeling van ons personeelsbestand en de efficiency en doelmatigheid van onze bedrijfsvoering. Vanuit die verantwoordelijkheid geven wij opvolging aan de aanbevelingen van de evaluatiecommissie.

Voor de invulling van andere randvoorwaarden draagt de overheid verantwoordelijkheid. Daarbij gaat het om het beschikbaar stellen van voldoende middelen voor de instandhouding van de kennisbasis en cofinanciering, om toereikende middelen voor de ontwikkeling van onderzoekfaciliteiten en ook om voldoende mogelijkheden om internationaal talent aan te trekken.

Wij kunnen daarom onze vitaliteit niet op eigen kracht op niveau terugbrengen. Daarvoor zijn de gesignaleerde zorgpunten (beperkte kennisbasis en cofinancieringsmogelijkheden, ontbreken structurele voorziening infrastructuur, fors teruglopende publieke financiering) te groot en liggen de oorzaken buiten onze invloed. Voor echt herstel van de vitaliteit is gezamenlijk optrekken met de overheid noodzakelijk.

Actieplannen WR

Zeven van de aanbevelingen uit de EMTO-evaluatie sluiten direct aan bij kerngebieden (*commitments*) van het SP, in vier thematische clusters :

- **Impact en toekomstbestendigheid: financiële diversificatie.**
- **Samenwerkingen en maatschappelijke agenda: science-policy interface.**
- **Mensen, cultuur en organisatie: human capital.**
- **Domein, thema's en organisatie: focus en excellentie.**

De andere twee aanbevelingen zijn meer overkoepelend van aard en als een aparte groep opgenomen. Dit zijn aanbeveling 8, rond de verantwoordingslast en overhead, en 9, rond de rol van de RvB in het sturing geven aan de opvolging van de aanbevelingen.

Hieronder zijn de actieplannen die WR heeft opgesteld per thematisch cluster en gerelateerd aan de SP-ambities puntsgewijs weergegeven. Aansluitend is er voor elk thematisch cluster een uitgebreide toelichting waarin de link tussen voorgenoemde acties en het SP, en de relatie met de aanbevelingen uit het rapport is uitgewerkt.

Impact en toekomstbestendigheid: financiële diversificatie <i>Relevante SP-ambitie(s) WUR:</i> Ondernemerschap en business development versterken; maximaliseren van wereldwijde impact via partnerschappen; mogelijkheden onderzoeken om via Europa internationale samenwerking te bevorderen <i>Voorgenomen acties WR:</i> → Inrichten taakgroep WR met LVVN → Verkenning nieuwe financieringsbronnen → Samenwerking met R&D-intensief mkb versterken → WR-brede afstemming tussen accountmanagement, business development en financiën → Gesprekken met overheid over cofinancieringsinstrumenten
Samenwerken en maatschappelijke agenda: science-policy interface <i>Relevante SP-ambitie(s) WUR:</i> Samenwerken met strategische partners om de koppeling tussen wetenschap en beleid te versterken; bijdrage aan maatschappelijke agenda's en discussies vergroten, luisteren naar en leren van wat de samenleving beweegt; maatschappelijke impact maken via een meer samenwerkingsgerichte, langdurige en programmatische werkwijze <i>Voorgenomen acties WR:</i> → Doorzetten van dialoog- en dilemmabebanding voor maatschappelijke agenda → Versterken van de uitwisseling van perspectieven tussen instituten → Met inzet van een deel van kennisbasismiddelen een effectieve science policy interface verder ontwikkelen
Mensen, cultuur en organisatie: human capital <i>Relevante SP-ambitie(s) WUR:</i> Meer aandacht voor de ontwikkeling van high-performing teams; verbeterde cultuur gebaseerd op vertrouwen en verantwoordelijkheid; veerkrachtige, betrouwbare en solide werkgever <i>Voorgenomen acties WR:</i> → Hanteren van 'onderzoek', 'management' en 'business development' als leidende ontwikkellijnen voor functies binnen WR → WR-brede harmonisatie en verbetering van bestaande leiderschapstrainingen, onboarding, loopbaanbegeleiding, mentoring → WR-management werkt aan gezamenlijke manier voor scouten en ontwikkelen van talent
Domein, thema's en organisatie: focus en excellentie <i>Relevante SP-ambitie(s) WUR:</i> Focus op zes WUR-brede thema's; multi- en transdisciplinair onderzoek verbeteren, faciliteren van onverwachte en baanbrekende samenwerkingen; Wageningen campus en WUR-hubs in Nederland beter met elkaar verbinden; procedures voor een dynamische evaluatie van het WUR-onderzoekportfolio <i>Voorgenomen acties WR:</i> → Met WR-medewerkers die bij de ontwikkeling van kennisagenda's betrokken zijn de WR-prioriteiten binnen de 6 WUR-brede thema's identificeren. → Stimuleren van samenwerking tussen WR en WU via het SP-fonds → Met TO2-instituten gezamenlijk in overleg met de overheid over de financiering van onderzoekfaciliteiten.
Overig: efficiëntere organisatie en sturing <i>Relevante SP-ambitie(s) WUR:</i> Efficiëntere organisatie; transparante en veerkrachtige structuur <i>Voorgenomen acties WR:</i> → Harmonisatie systemen (MyProjects, BAPS) → Kritische herziening mandaten → RvB stuurt op thematische focus en onderzoeksfaciliteiten (roadmap) → RvB geeft leiding aan de uitvoering van de bezuinigingsopgave en de verdere verbetering van de efficiëntie van de organisatie.

Impact en toekomstbestendigheid: financiële diversificatie

De centrale ambitie die WUR met het SP nastreeft is om binnen haar domein een significante bijdrage te leveren aan de complexe wereldwijde uitdagingen. Zij doet dit door gebruik te maken van een unieke focus op hoogwaardig onderzoek aan de hand van zes hoofdthema's waarin fundamentele inzichten effectief naar innovatieve toepassingen vertaald worden met behulp van een sterke kennisbasis en onderzoekinfrastructuur. Het SP benadrukt daarnaast dat WUR een aanpak gebaseerd op co-creatie van onderzoek met stakeholders als cruciaal beschouwt om langdurige impact te realiseren. De samenwerking met partners uit het bedrijfsleven en economische valorisatie van onderzoek zijn daarin essentieel, net als de gerichte ondersteuning van spin-offs en start-ups en de versterking van de verbinding met het mkb. In het SP ligt verder een accent op het aangaan van evenwichtige en duurzame partnerschappen (*balanced partnerships*) gebaseerd op gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Binnen Europa is WUR al succesvol in dit soort partnerschappen en verwerft een aanzienlijk deel van haar inkomsten uit de EU. In de komende jaren wil zij de samenwerking met strategische partners in Europa uitbouwen en die partnerschappen ook inzetten voor onze internationale focus buiten Europa.

Ambities uit het Strategisch Plan 2025-2028:

“ondernemerschap en business development versterken om impact te realiseren voor de transities waar we voor staan en om waarde te creëren voor onze organisatie en partners” (Impact)

“maximaliseren van wereldwijde impact door evenwichtige partnerschappen aan te gaan op basis van thematische prioriteiten en gebaseerd op gelijkheid, wederkerigheid en duurzaamheid” (Samenwerking)

“mogelijkheden onderzoeken om via Europa (of Europese instellingen) internationale samenwerking te bevorderen” (Samenwerking)

Om deze ambities te realiseren zijn a) een robuuste en duurzame financiering van onderzoek en b) een krachtige en dynamische onderzoekinfrastructuur een randvoorwaarde. Daarbij sluiten onderstaande aanbevelingen uit de WR-evaluatie aan.

Aanbeveling 1

Diversificatie van de financieringsgrondslag is nodig om de afhankelijkheid van de afnemende overheidsfinanciering te verminderen. Naast financiering door bedrijven uit binnen- en buitenland zijn filantropie, en Intellectueel Eigendom groeimarkten. Ook exploitatie van Intellectueel Eigendom, kan mits goed en strak aangestuurd in beperkte mate bijdragen aan diversificatie van financieringsgrondslag.

Aanbeveling 4

Differentiatie van tarieven is van belang, om extra kosten van dure faciliteiten in rekening te kunnen brengen.

Uitwerking voor WR

Publieke financiering

De belangrijkste publieke financier van WR is het Ministerie van LNV. Dat blijft ook in de komende jaren zo. Daarmee draagt WR bij aan het realiseren van de doelstellingen rond Landbouw, Water en Voedsel die in het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid zijn geformuleerd. De expertise van WR is echter ook relevant voor missies in andere maatschappelijke thema's. Specifiek gaat het daarbij om missies waaraan de Ministeries van EZ, KGG, I&W en VWS verbonden zijn. Een eerste stap in het verbinden van WR-expertise aan de missies binnen de beleidsdomeinen van andere departementen is het opnieuw inrichten van de taakgroep WR. Eerste gesprekken met LNV en EZ daarover zijn gevoerd. EZ biedt vanuit haar stelselverantwoordelijkheid voor TO2 aan om met LNV in gesprek te gaan over de noodzaak van innovatiekracht en een sterke kennisinfrastructuur daarbij.

De EU is een belangrijke financier van onderzoek voor WR. Een goede verkenning van de mogelijkheden en het gericht daarop inzetten met (inter)nationale partners kan de EU-omzet verder vergroten. Het ontwikkelen en versterken van de Nederlandse kennispositie op basis van EU-middelen draagt daarnaast ook bij aan het verdienvermogen van Nederland en biedt belangrijke kansen voor LNV om zijn beleidsdoelen te realiseren. Regels rond cofinanciering van EU-projecten vragen steeds meer eigen middelen om in EU-projecten te kunnen deelnemen. Een ruimer en flexibeler budget vanuit de overheid voor cofinanciering is hierbij vanuit het oogpunt van vitaliteit een must.

Private partijen

De omzet met private partijen bestaat uit onderzoek binnen de KIA LWV (1/3 van de omzet) en bilateraal onderzoek (2/3 van de omzet). Het vergroten van de private omzet kan door gericht en meer als WR-instituten gezamenlijk in te zetten op business development, nog betere marktkennis en business intelligence. WR werkt in langlopende Publiek-private samenwerking via de topsectoren samen met een groot aantal bedrijven. Ook vindt precompetitief onderzoek plaats op basis van collectieve private

partijen. De komende jaren blijven wij daarop inzetten, omdat dit een belangrijke borging is van de omzet die wij met private partijen realiseren. Waar mogelijk neemt in dergelijke programma's ook mkb deel.

Via de programma's die uit het Nationaal groeifonds gefinancierd zijn, werken wij in langlopende zeer grote consortia samen met zowel private als publieke partijen en met andere kennisinstellingen. Daarmee versterken wij de ecosystemen waarin wij actief zijn en leggen wij een basis voor toekomstige samenwerking.

De omzet die WR met het mkb realiseert, is gedaald in de afgelopen jaren. Voor het mkb zijn specifiek op het mkb gerichte subsidie-instrumenten belangrijk. Het programma Kennis op Maat richt zich specifiek op mkb. WR zet dat programma door in de komende jaren. Een bijzondere categorie binnen het mkb zijn R&D-intensieve start ups en scale-ups. Zij hebben meer behoefte aan toegang tot kennis, netwerken en faciliteiten. WR wil gericht aandacht aan R&D-intensieve start-ups en scale-ups geven. Daardoor worden zij onderdeel van het kennisecosysteem van WR en daarmee waardevolle partners, nu en in de toekomst. WR sluit aan bij het recente initiatief van Invest-NL, Tech Leap en TNO om scale ups te begeleiden in hun ontwikkeling, waarmee zij sneller dan nu het geval is een bijdrage aan het groeivermogen van de Nederlandse economie leveren.

Filantropische instellingen

Filantropische organisaties zijn deels al een bron van onderzoekfinanciering. In 2023 ontving het Wageningen UniversiteitsFonds ongeveer M€6,5 (jaarrekening 2023). Dit is een welkome aanvulling op de financiering van onderzoek en kan bijdragen aan het profiel van WR. De inschatting is echter, dat inkomsten uit filantropische instellingen geen substantiële bijdrage aan de onderzoekfinanciering gaan leveren.

Internationale economische ontwikkelingsorganisaties en internationaal bedrijfsleven

WUR heeft een wereldwijd zeer sterke reputatie en is een internationaal gewilde samenwerkingspartner. Onze reputatie biedt ons kansen om onze samenwerking internationaal te versterken, met een positief effect op onze financieringsbasis.

De versterking van de samenwerking met internationale economische ontwikkelingsorganisaties, zoals de World Bank en de Asian Development Bank biedt kansen voor de verdere diversificatie van de financieringsbasis van WR. De ervaring met de Asian Development Bank leert, dat het aangaan van een relatie met dergelijke instellingen een zaak van lange adem is, waarbij pas na meerdere jaren eerste overeenkomsten gesloten kunnen worden. Ook hier geldt, net als bij onderzoekprojecten gefinancierd door de EU en NWO, dat de kosten niet volledig gedekt worden maar wel leiden tot nieuwe investeringen in kennisontwikkeling in Nederland.

WR heeft een zeer ruime ervaring in het werken voor private partijen, zowel in precompetitieve consortia als in bilaterale onderzoeksopdrachten. Internationaal liggen er kansen op het gebied van bijvoorbeeld klimaatadaptief landelijk en stedelijk gebied, veredeling van hitte- en droogtegevoelige gewassen, waterbeheer, circulaire/ biobased productiesystemen.

De uitgangspositie voor WR om meer omzet in de internationale markt te realiseren is goed. Door regionaal en thematisch internationaal gericht accountmanagement sterker te verbinden aan business development, zijn uit samenwerking nieuwe kansen en investeringen in kennisontwikkeling te genereren.

IP

De inkomsten van WR uit IP zijn beperkt. Het is niet realistisch dat deze sterk zullen stijgen. De bijdrage aan de impact van WUR is echter betekenisvol. Een gerichte inzet van inspanningen rond IP om juist die impact te verhogen, door strategisch te kiezen, kan leiden tot nieuwe spin-off.

Tarieven

Een belangrijk criterium bij het diversifiëren van de financieringsbronnen van WR is, dat ze op kortere of langere termijn ook positief bijdragen aan het resultaat van WR en daarmee aan de investeringsruimte voor WR. Daarvoor is een voorwaarde, dat WR tarieven kan rekenen die in beginsel kostendekkend zijn. Voor een aantal financiers van onderzoek geldt dat zeker niet (NWO, EU) en zijn er ook geen directe manieren om dit te beïnvloeden. WR gaat met de overheid, waar mogelijk samen met de andere TO2-instituten, in gesprek over cofinancieringsinstrumentarium.

Voorgenomen acties WR

WR wil in de komende jaren de volgende acties uitvoeren om te werken aan een diversifiëring van de financieringsbronnen:

- (opnieuw) Inrichten van een taakgroep WR met LVVN
- Uitvoeren verkenning van de genoemde financieringsbronnen en go/ no go ten aanzien van de bronnen, proposities voor verschillende markten en financiers.
- Samenwerking met R&D-intensief MKB versterken.
- WR-brede afstemming tussen accountmanagement, business development en financiën.
- Met de overige TO2-instellingen in gesprek gaan met de overheid over cofinanciering.

Samenwerkingen en maatschappelijke agenda: science-policy interface

Eén van de zeven kerngebieden (*commitments*) waarop WUR de komende strategisch planperiode inzet is om betrokkenheid te vergroten bij de science-policy interface, maatschappelijke agenda's en dialoog. WUR speelt nu al een belangrijke rol bij het stimuleren van transformaties. Een aanpak van complexe vraagstukken vanuit dilemma's stimuleert discussies over nieuwe technologieën en problemen en leidt tot innovatieve oplossingsrichtingen. Deze aanpak willen we verder ontwikkelen voor internationale contexten. Door het combineren van innovatieve methoden en strategieën streeft WUR ernaar wereldwijde uitdagingen aan te pakken en een toonaangevende speler in haar domein te blijven. Om dit te ondersteunen, richten we ons op het versterken van strategische partnerschappen, waarbij de nadruk ligt op samenwerking met Nederlandse ministeries, internationale agentschappen in Brussel en Rome en andere specifieke partners wereldwijd.

Ambities uit het Strategisch Plan 2025-2028:

"samenwerken met strategische partners en alumni om de koppeling tussen wetenschap en beleid te versterken"
(Samenwerking)

"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" (Impact)

"maatschappelijke impact maken door onderzoeksresultaten te implementeren in de wetenschap en in de praktijk via een meer samenwerkingsgerichte, langdurige en programmatische werkwijze" (Impact)

"het [...] verbeteren van multi-, inter- en transdisciplinair onderzoek [...]" (Onderzoek)

De maatschappelijke betrokkenheid van WUR is verder gegroeid, bijvoorbeeld als het gaat om de ruimtelijke ordening van Nederland en onze toekomstvisies op landbouw en natuur. Tegelijk is de rol van onderzoekers in de maatschappij in beweging en kunnen perspectieven en standpunten uiteenlopen. Dit vraagt om meer reflectie, bewustwording, interne dialoog en mogelijk aanvullende richtlijnen over de rol van de organisatie als een *honest broker*, in verhouding tot de verantwoordelijkheden van individuele wetenschappers. Om polarisatie tegen te gaan en meer begrip te krijgen voor verschillende invalshoeken, is het nodig om te blijven investeren in het organiseren van dialogen en het opleiden van medewerkers om deze dialogen effectief in te zetten voor een integer wetenschapsbeleid. Hierbij sluiten onderstaande twee aanbevelingen uit het rapport aan.

Aanbeveling 5

WR levert kennis, maar is ook autoriteit met een gezagspositie. Deze mag worden benut door zich uit te spreken in gevoelige dossiers. Het is te overwegen om per kenniseenheid een Chief Scientist te benoemen die verantwoordelijkheid heeft voor wetenschappelijke Kwaliteit en Onafhankelijkheid en dit onderwerp ook op het niveau van de Raad van Bestuur te beleggen. Naast Dilemma Documenten zou WR ook Position Papers kunnen publiceren met perspectieven op de verschillende Transitie's.

Aanbeveling 7

Meer aandacht is nodig voor implementatie en transitie's. De Wageningse dialogen zijn een goede stap. Sociale wetenschappen zijn van toenemend belang. Deze kennis is binnen WR en WU aanwezig en moet beter benut worden.

Uitwerking voor WR

WR werkt vanuit verschillende disciplines aan maatschappelijke vraagstukken. Hierin is per definitie een sociaal-wetenschappelijke component aanwezig, die wij in onze onderzoekprojecten integraal mee willen nemen. Het schetsen van dilemma's is een goede manier gebleken om de complexiteit van vraagstukken

te duiden. WR wil in de komende jaren meer inzetten op het bieden van scenario's voor oplossingsrichtingen, waarbij ook de trade-offs van gemaakte keuzes helder worden.

De rol van een *honest broker* betekent dat WR een gesprekspartner is voor diverse partijen (bedrijfsleven, NGOs, fondsen etc.) en dat WR in staat is om verdieping te bieden door verbinding met en tussen deze partijen. Dit doet WR door actief in dialogen de juiste vragen te stellen vanuit een *evidence-based* standpunt. Van belang voor een effectieve invulling van de rol van *honest broker* is, dat er binnen WR uitwisseling van informatie en perspectieven is. Dit loopt goed bij onderzoekprogramma's die zich over meerdere WR-instituten uitstrekken, zoals de kennisbasisprogramma's. Verticale uitwisseling van informatie en perspectieven is ook van belang. Dit loopt van het niveau van de Wageningen Management Board naar de instituutmanagers, business unitmanagers, teamleiders en projectleiders. Dit is een inhoudelijk proces waarvoor het slagen een vorm van inhoudelijke regie en afstemming en daarmee capaciteit nodig is.

Afstemming strekt zich ook uit naar Wageningen University. Immers, binnen WU wordt ook onderzoek gedaan naar en onderwijs gegeven rond de grote opgaven in het domein van WUR. WR én WU bouwen op die manier een groeiende expertise op met multi-, inter- en transdisciplinair onderzoek. Voorbeelden zijn het Global Sustainability Programme, het Nationaal Expertise Centrum voor transdisciplinaire aanpak van maatschappelijke uitdagingen (NECTR) en Nationaal Groeifonds programma's waar zowel WU als WR bij betrokken zijn.

Uitwerking van de science policy interface is een ambitie voor WUR als geheel. WUR is bedreven in procesmanagement en het werken met belanghebbenden op ieder schaalniveau (van lokaal tot globaal) om transformationele verandering te stimuleren. WR zet hiervoor een deel van het beschikbare kennisbasis budget in.

Voorgenomen acties WR

WR wil in de komende jaren de volgende acties uitvoeren om de science-policy interface verder uit te werken en de rol als *honest broker* in te vullen:

- Gericht doorzetten van dialoog- en dilemmabebaling om de maatschappelijke agenda verder te brengen.
- Versterken van de uitwisseling van perspectieven tussen instituten, zoals bijvoorbeeld via KB-programma's en binnen de instituten.
- Inzet van een deel van de kennisbasismiddelen voor verdere ontwikkeling van een effectieve science-policy interface.

Mensen, cultuur en organisatie: human capital

Twee van de zeven kerngebieden (*commitments*) in het SP hebben betrekking op medewerkers als het grootste en belangrijkste kapitaal van WUR. Het SP spreekt de ambitie uit om een inclusieve organisatie te zijn, waarin iedereen zich geïnspireerd en uitgedaagd, veilig en verbonden voelt. Wij zoeken naar synergie tussen de ontwikkeling van high-performing teams en individuele ambities en motivaties. Voor de toekomst van WUR en het behoud van onze positie in het domein is het essentieel, dat we ons blijven inzetten voor de kwaliteit van onze medewerkers.

Ambities uit het Strategisch Plan 2025-2028:

“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” (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” (Mensen en cultuur)

“een veerkrachtige, betrouwbare en solide werkgever, die individuele medewerkers meer flexibiliteit biedt in hun loopbaan” (Organisatie)

Voor de vitaliteit van WR is het belangrijk dat WR erin slaagt om nieuwe, goede medewerkers aan te trekken op verschillende functieniveaus. In het licht van de vitaliteit van de organisatie krijgt de ontwikkeling van jongere medewerkers extra aandacht. Ook begeleiding, intern loopbaan-perspectief en aandacht voor toekomstig leiderschap moeten een structureel onderdeel uitmaken van het beleid. De onderstaande aanbeveling uit de WR-evaluatie sluit hierbij aan, waarin belangrijk is dat deze in de context gezien wordt van WR als contract-research organisatie in samenwerking met een academische universiteit.

Aanbeveling 6

Zorg voor goede begeleiding van jonge medewerkers, zowel voor dagelijks functioneren in het uitvoeren en binnenhalen van projecten, als ook loopbaanbegeleiding. Een structureel mentorprogramma is hierbij aan te bevelen.

Uitwerking voor WR

Binnen WUR en binnen WR bestaat een breed scala aan instrumenten rondom loopbaan- en talentontwikkeling. Ook is er veel aandacht voor het goed begeleiden van nieuwe medewerkers in de organisatie. Veelal gaat het om instrumenten die WUR-breed ingezet worden.

Het werken bij een TO2-instituut stelt specifieke eisen aan onderzoekers Nadrukkelijker dan bij WU gaat het om de vertaling van de vraag van de opdrachtgever naar een onderzoek, en om het vertalen van kennis naar innovaties in beleid, processen en producten. Waar WR als instituut een speler in de triple helix is, is de afzonderlijke onderzoeker dat ook. WR verschilt daarin wezenlijk van WU. Dat stelt eisen aan de competenties van medewerkers. Het is van belang dat WR daarop selecteert en dat WR met name jonge mensen in de verdere ontwikkeling van die competenties ondersteunt.

Binnen WR is in het verleden op basis van de HAY systematiek geformuleerd, dat functies bij WR binnen de ontwikkellijnen 'onderzoek', 'management' en 'business development' passen. Deze zijn nog steeds actueel en kunnen WR-breed als kader voor de ontwikkeling van medewerkers dienen. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de balans tussen specialisatie en brede inzetbaarheid. Het eerste is nodig om op inhoud hoogwaardige deskundigheid te kunnen leveren. Het tweede is nodig om medewerkers breder in de organisatie in te kunnen zetten. Hierbij past het voornemen om WR-breed het zicht op (jong) talent verder te ontwikkelen. Hiermee borgt WR ook de vorming van leiderschap op de langere termijn.

Er in de achterliggende jaren al een aantal initiatieven gestart om medewerkers beter in hun loopbaan bij WR te begeleiden. Het gaat om zaken als onboardingprogramma's, buddysystemen, traineeships en dakpanconstructies. Deze zijn echter nog niet voldoende structureel en integraal van karakter. In het bijzonder is extra aandacht nodig om talent goed te laten landen – zowel inhoudelijk als ook sociaal – en om hen vervolgens met behulp van interessante, individueel afgestemde, en goed begeleide loopbaantrajecten te binden.

Voorgenomen acties WR

WR wil in de komende jaren de volgende acties uitvoeren om human capital te versterken:

- Hanteren van 'onderzoek', 'management' en 'business development' als de leidende ontwikkellijnen voor functies binnen WR, daarbinnen ontwikkelen medewerkers inhoudelijke expertise en breed binnen WR inzetbare competenties.
- WR-brede harmonisatie en verbetering (waar nodig) van bestaande processen en leiderschapstrainingen, gericht op goede onboarding en individuele loopbaanbegeleiding (intervisieprogramma, Hay methodiek enzovoort); harmonisatie van bestaande buddy- en peerprogramma's; duidelijk vastleggen waar de verantwoordelijkheid voor uitvoering en monitoring van loopbaanbegeleiding ligt.
- Het management van WR werkt aan een gezamenlijke manier van scouten van talent en ontwikkelen van (jonge) medewerkers.

Domein, thema's en organisatie: focus en excellentie

De wereld staat voor grote uitdagingen, zoals het overschrijden van ecologische grenzen en het waarborgen van de toegankelijkheid van gezond voedsel. Met het Strategisch Plan (SP) formuleert WUR de ambitie om binnen zes thema's – die samen vrijwel het hele domein van WUR beslaan – als toonaangevende kennisinstelling en universiteit bij te dragen aan het aanpakken van dergelijke maatschappelijke opgaven.

WUR onderscheidt zich met haar aanpak van andere wetenschappelijke organisaties. Kenmerkend hierbij is: 1) De sterke domeingerichte focus van ons werk, 2) De combinatie van acht onderzoeksinstituten en een universiteit, 3) De combinatie van technische met sociale en natuurwetenschappen stelt ons in staat om mono-, multi-, inter- en transdisciplinair te werken, 4) De samenwerking met publieke en private partijen, regionaal, nationaal en internationaal maakt dat onze kennis wereldwijd tot toepassing komt, 5) De veldstations en onderzoekslocaties in heel Nederland maken dat wij dicht bij en samen met onze belanghebbenden kunnen werken. Naast deze WUR-eigen aanpak benadrukt het strategisch plan dat WUR haar effectiviteit, efficiëntie en aanpassingsvermogen wil verbeteren door te streven naar een heldere en veerkrachtige organisatie met duidelijk afgebakende rollen en verantwoordelijkheden.

Ambities uit het Strategisch Plan 2025-2028:

“Focus op zes WUR-brede thema’s”

“Wageningen Campus en WUR-hubs in heel Nederland beter met elkaar verbinden” (Organisaties en faciliteiten)

“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” (Onderzoek)

“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” (Onderzoek)

De kenniseenheden geven in hun strategische agenda’s verder vorm en inhoud aan de ambities van het SP en stimulerende samenwerking tussen WU en WR. Dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijke inzet op EU-projecten en via de WUR-innovatiemiddelen. Niet alleen de inhoudelijke samenwerking en kennisdoorstroming wordt hierdoor bevorderd, ook draagt dit bij aan de interne netwerkvorming. Ook bij teruglopend financieel perspectief in de komende jaren zal WUR blijven inzetten op investeringen die gericht zijn op de versterking van de samenwerking tussen WU en WR. Een duidelijke focus in de onderwerpen waarin WR wil excelleren is een belangrijke voorwaarde om de unieke samenwerking tussen WR en WU. Hiermee wordt ook de WR-kennisbasis versterkt. Daarom sluiten de onderstaande aanbevelingen uit de WR-evaluatie goed aan bij de ambities van het SP op dit thema.

Aanbeveling 2

Met teruglopende overheidsfinanciering is het van belang om focus aan te brengen in de onderwerpen waarin WR wil excelleren, om zo meer middelen per thema te hebben, vooral de keuze van sterke en unieke Wageningse expertisen binnen de 6 brede maatschappelijke thema’s is essentieel.

Aanbeveling 3

Hoewel de samenwerking tussen instituten van WR en tussen WU en WR is toegenomen in de afgelopen jaren, bieden betere en structurelere benutting door WR van kennis van de WU en afstemming van de WU-kennisontwikkeling op de WR-behoefte kansen om de kennisbasis op het gewenste peil te houden. Daarbij past de structurele inzet van WU-middelen ten behoeve van de langjarige samenwerking met WR.

Invulling voor WR

WR is een toepassingsgericht kennisinstituut (TO2) en werkt voor overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Daarin verschilt WR wezenlijk van de WU, waar wetenschappelijk onderzoek en onderwijs de kerntaken zijn. De kennis die WU ontwikkelt is dan ook niet zonder meer inpasbaar in het werk van WR en vice versa. Wel is uitwisseling van kennis tussen WU en WR belangrijk. De bundeling van een universiteit en toepassingsgericht kennisinstituut is binnen het domein van WUR uniek.

In het kader van de vorming van de nieuwe kennisbasisprogramma's is in 2024 een WR-kennisagenda opgesteld. In vervolg daarop is in kaart gebracht voor welke kennisvragen en maatschappelijke prioriteiten binnen het domein van WR voldoende capaciteit en middelen beschikbaar zijn en waar in de komende jaren versterking nodig is.

WR-medewerkers zijn in verschillende rollen betrokken bij het ontwikkelen van scenario's, het uitvoeren van verkenningen en het opstellen van kennisagenda's voor overheden of topsectoren. Dit beperkt zich niet alleen tot Nederland (NWO/ NWA/ KIA LWV etcetera), ook zijn WR-medewerkers betrokken bij het formuleren van EU-agenda's en *position papers* (FP10). Toch benut WR het potentieel van deze groep medewerkers nog te beperkt om gezamenlijk, binnen het kader van de zes WUR-brede thema's, vast te stellen waar de prioriteiten van WR zouden moeten liggen op het gebied van kennisontwikkeling en inhoudelijke positionering. Een sterkere inzet hierop zou WR helpen meer focus aan te brengen.

WR beheert een aantal faciliteiten. Een belangrijke voorwaarde voor het behoud van de kwaliteit van het onderzoek zijn de onderzoeksfaciliteiten. Die moeten *state of the art* zijn. Via de Shared Research Facilities aanpak werkt WR actief aan het openstellen van faciliteiten voor gebruik door derden. Dit draagt bij aan de exploitatie van de faciliteiten en aan de impact van WR. WR houdt vast aan deze aanpak. Voor de ontwikkeling van onderzoeksfaciliteiten heeft WR een *roadmap* opgesteld. Deze geeft zicht op strategisch noodzakelijke investeringen in onderzoeksfaciliteiten. WR zal ook in de komende jaren de roadmap blijven benutten ter ondersteuning van strategische keuzes rond investeringen in faciliteiten.

De ontwikkeling en de exploitatie van onderzoeksfaciliteiten vragen stevige investeringen. Voor de ontwikkeling van onderzoeksfaciliteiten was het FTO-fonds beschikbaar. Na de tweede call dit jaar stopt het fonds, waarmee er geen middelen vanuit de overheid beschikbaar zijn om in de opbouw van faciliteiten te investeren.

De exploitatie van faciliteiten wordt nooit volledig gedekt uit inkomsten uit onderzoekprojecten. Het ontbreken van een structurele financiële voorziening ter dekking van die 'onrendabele top' maakt dat de kosten voor de faciliteiten een claim leggen op de inzet van de marge van WR ten koste van investeringen in behoud en versterking van de kennisbasis.

Over de financiering van investeringen en exploitatie van onderzoekfaciliteiten gaat WR graag het gesprek aan met LVVN en EZ.

Voorgenomen acties WR

WR wil in de komende jaren de volgende acties uitvoeren om te werken aan Focus en Excellentie:

- Met inzet van WR-medewerkers die bij de ontwikkeling van (inter)nationale kennisagenda's betrokken zijn, identificeren waar de WR-prioriteiten en onderscheidende bijdragen aan de zes WUR-brede thema's liggen;
- Stimuleren van samenwerking tussen WR en WU via het SP-fonds
- Samen met andere TO2-instituten met de overheid in gesprek over de financiering van onderzoekfaciliteiten, met LVVN in gesprek over de versterking van de kennisbasis WR behoudt de roadmap onderzoekfaciliteiten

Overige aanbevelingen: overhead en sturing

In een snel veranderende omgeving moeten we anticiperen op interne en externe ontwikkelingen en ons voortdurend verbeteren. Het Strategisch Plan WUR 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 control cyclus. 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.

De RvB geeft leiding aan de uitvoering van het SP en geeft daarmee ook sturing aan de koers die WR zelf kiest en aan de anticipatie op interne en externe ontwikkelingen, die zich in de komende jaren aan zullen dienen.

Aanbeveling 8

Het is aan te bevelen om te onderzoeken hoe de verantwoordingslast en de overhead verminderd kunnen worden. Versnel zo mogelijk de geplande bezuinigingen, mede gezien de onzekere externe omstandigheden.

Het financieel meerjarenperspectief voor WR is sinds 2024 verslechterd. Teruglopende overheidsfinanciering en afnemende opdrachten uit de contractmarkt maken, dat WR een bezuinigingsdoelstelling heeft. Deze leidt ertoe, dat de personele omvang van WR in 2029 naar verwachting 10% kleiner is dan in 2024¹.

Verantwoordingslast en het beheersen van overhead zijn altijd een aandachtspunt in de organisatie. Ook de aanbevelingen uit de evaluatie stellen, dat op een heel aantal onderwerpen te werken aan harmonisatie WR-breed doorgevoerd zou moeten worden. Eén van de achterliggende doelstellingen daarbij is ook, dat hiermee een efficiëntere werkwijze ontstaat. Dit kan op dit moment niet los van de bezuinigingen gezien worden, maar is tegelijkertijd altijd relevant. WUR werkt vanuit een cultuur van vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid, ieder vanuit de eigen positie in de organisatie. Daar waar in het vorige strategisch plan al aandacht was voor vertrouwen, kan WR dit in de komende jaren concretiseren door kritisch na te gaan welke mandaten in de organisatie op welk niveau belegd moeten zijn. Daarnaast werkt WR aan het verder uniformeren van systemen, zoals MyProjects en het budget allocatiesysteem BAPS. Dit draagt bij aan de vermindering van interne overhead.

Het tempo waarmee WR bezuinigingen doorvoert, is geënt op de huidige meerjarenprognoses. Wanneer er aanleiding toe bestaat, dan past WR het tempo en wanneer nodig de omvang aan.

¹ Indicatie gegeven bij eindpresentatie aan EMTO-evaluatiecommissie, december 2024

De RvB heeft begin 2025 een aantal werkgroepen ingesteld, die in Q1 2025 de mogelijkheden tot het verminderen van de kosten in beeld gebracht hebben. Daarin is expliciet aandacht voor het beheersen van de overhead en de verantwoordingslast in de organisatie. Besluitvorming over de concrete maatregelen vindt in Q2 2025 plaats. De RvB heeft de regie op het bezuinigingsproces en stuurt daarbij met alle betrokkenen op het te behalen doel.

Aanbeveling 9

Strakke(re) sturing vanuit de Raad van Beheer over de instituten heen is nodig om bovenstaande doelen te halen. Gebruik daarbij duidelijke doelstellingen en monitoring. Ontwikkel een lange termijnvisie op het gebied van onderzoek faciliteiten.

De opgaven waar WR voor staat zijn groot (behoud van kwaliteit, zorgen om vitaliteit, omzet diversificatie, verder vergroten van impact, realiseren van de bezuinigingsdoelstellingen etcetera). Dit vraagt om leiderschap van en sturing door de RvB, zeker in een tijd met veel (geopolitieke) onzekerheid en teruglopende overheidsfinanciering.

De RvB geeft sturing aan de uitvoering van de voorgenomen acties die in dit document zijn opgenomen. Deze sturing concentreert zich op de kerngebieden die in het strategisch plan WUR zijn benoemd en waarlangs ook dit addendum is opgezet. Met de uitvoering van deze acties werkt WR aan kwaliteit, impact en vitaliteit. Daarbij is samenwerking met de directies van de instituten en de business unitmanagers essentieel.

Daar waar nodig gaat de RvB het gesprek aan met de overheid om de randvoorwaarden die van belang zijn voor een vitaal instituut op het niveau te brengen dat toekomstbestendig is en wat ook effectief is om de opdracht die WR als TO2-instituut heeft, uit te voeren.