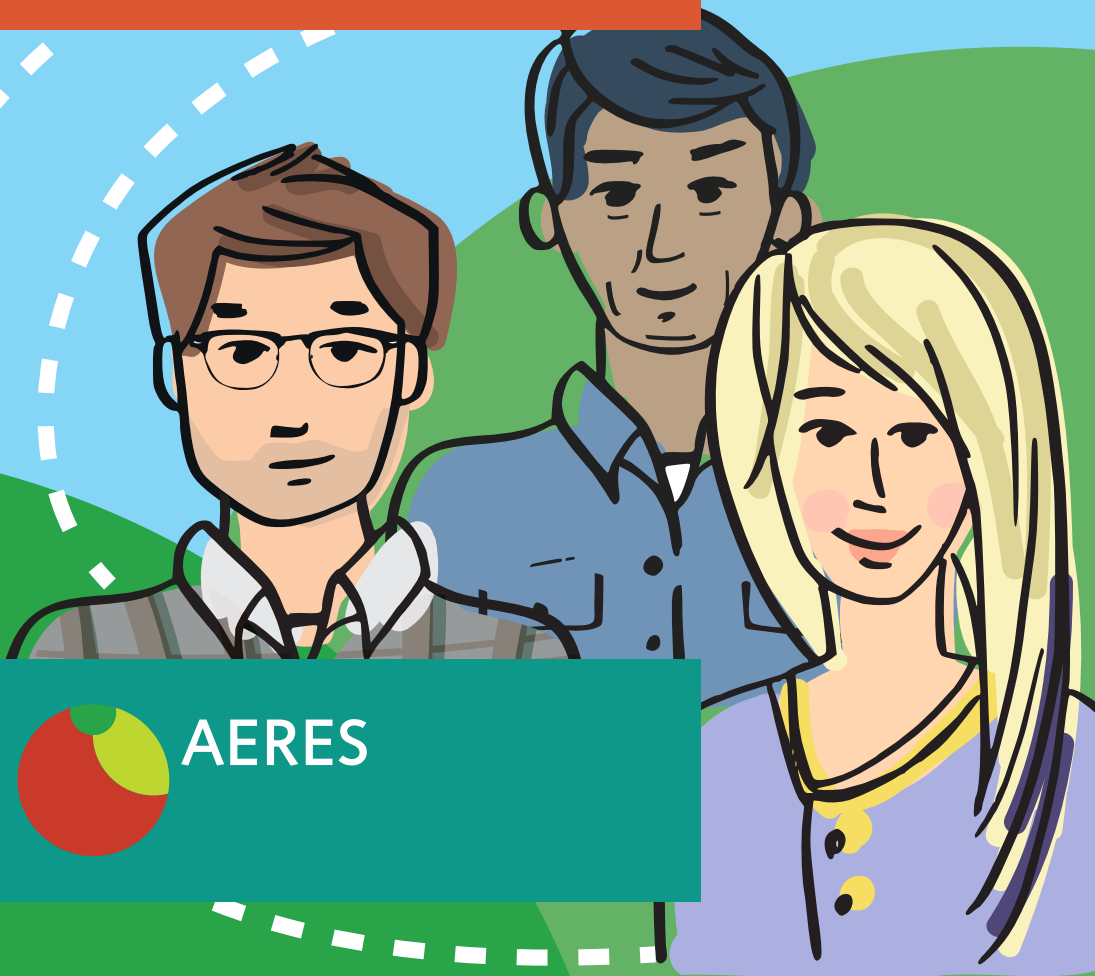
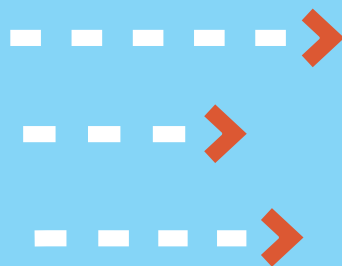
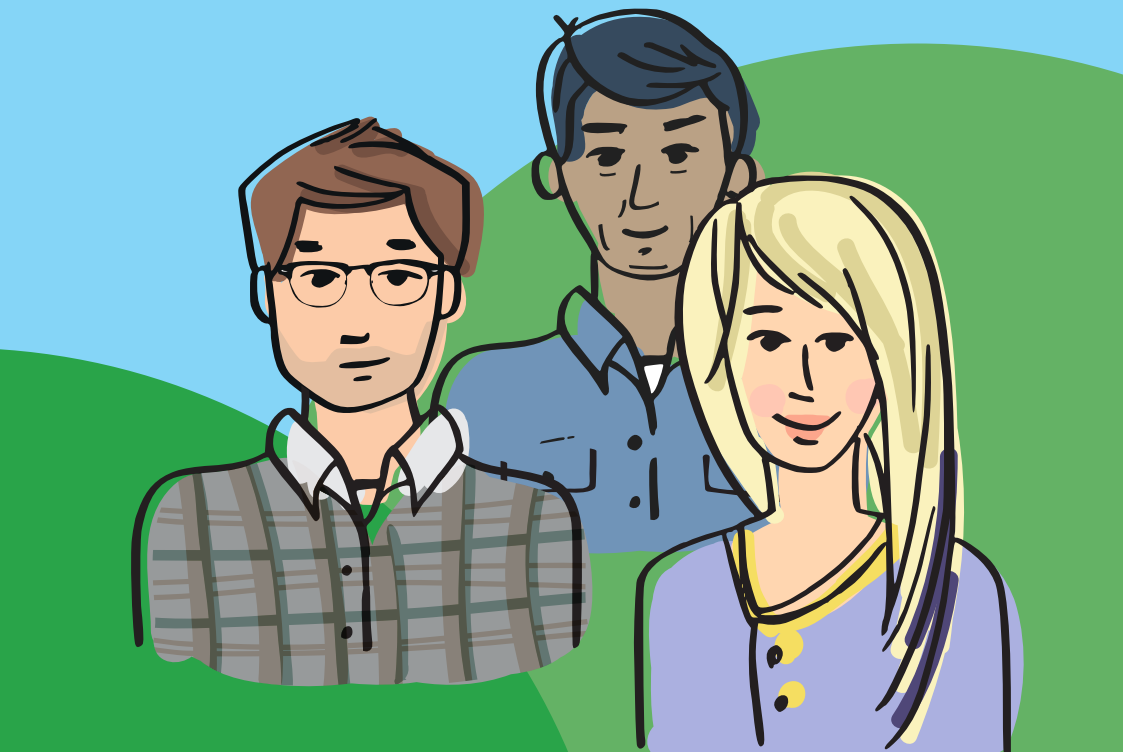


Aeres Strategie 2019-2023

Talent voor groei





Talent voor groei

Voor u ligt het strategiedocument van Aeres voor de jaren 2019-2023. Aeres maakt keuzes om goed alle uitdagingen aan te kunnen die op haar afkomen als organisatie gericht op onderwijs, onderzoek en dienstverlening in het groene domein. Ze doet dat op een manier waarbij de organisatie ook duurzaam in staat is om haar maatschappelijke opdracht te vervullen.

De buitenwereld verandert continu en snel. Er zijn maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die vertaald worden in keuzes van overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en individuen. Er zijn politieke keuzes die een direct effect hebben op groene kennisinstellingen zoals Aeres. De organisatie zelf evolueert en daarmee veranderen ook de observaties van mensen binnen Aeres over de te maken keuzes voor de toekomst. Deze strategie formuleert hoe Aeres omgaat met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

De strategie bouwt voort op de resultaten en keuzes van 'Verbindend Perspectief', de strategie voor de jaren 2015-2019. De strategie is tot stand gekomen door in gesprek te gaan met de buitenwereld: door interviews met belanghebbenden in de nabijheid van Aeres; door een diner pensant met deelnemers vanuit Aeres en gezaghebbende vertegenwoordigers uit bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Daaraan voorafgaand is het College van Bestuur via zeepkistsessies in gesprek gegaan met medewerkers op alle locaties. Directeuren en afdelingshoofden hebben op verschillende manieren bijgedragen. De medezeggenschapsorganen hebben gereflecteerd op conceptversies en de formeel voorgelegde versie. De Raad van Toezicht heeft ook deelgenomen aan het diner pensant en heeft op weg naar de formele goedkeuring zijn inbreng geleverd.

Deze strategie is een strategie van de groep. In de groep is een aantal eigenstandige onderdelen te onderscheiden. De grootste onderdelen zijn de publiek gefinancierde instellingen

Aeres Hogeschool, Aeres AOC en de aan de laatste gelieerde Aeres Pro Emmeloord. Deze instellingen kennen een eigen wettelijk kader en daaraan gekoppelde planvorming, specifieke bestuursakkoorden met de overheid, medezeggenschap en verantwoording. De private activiteiten acterend onder het label Aeres Training Centre vallen onder het AOC. De private onderdelen Aeres Tech, Aeres Training Centre International, Aeres Farms en Aeres Agree kennen een eigen juridische status en hebben een eigen plancyclus. Ze vallen wel onder hetzelfde bestuur en toezicht en verantwoorden zich ook samen met de publiek bekostigde onderdelen.

De strategie is een strategie van heel Aeres. Ze heeft als doel richting te geven, kaders te stellen en te verbinden. De specifieke invulling zal qua inhoud, detaillering en smart geformuleerde doelen en indicatoren verder worden uitgewerkt in de plannen van en voor de onderdelen. Het zijn de onderdelen en hun eigenheid en ondernemerschap die Aeres maken.

Deze strategie geeft richting aan beleidsplannen voor huisvesting, personeel (waar- onder goed werkgever- en werknemerschap), financiën, marketing & communicatie, ICT en andere onderdelen. De financiële dimensies en randvoorwaarden van de strategie zullen in ieder jaar terugkomen in nieuwe (meerjaren-) begrotingen.

In de volgende hoofdstukken komen achtereenvolgens de uitgangspunten, de inhoudelijke focus, de speerpunten voor de komende jaren en de organisatorische dimensies aan bod.

Uitgangspunten

Talent voor groei

Voor Aeres is het lerende individu in haar merkbefolte 'Talent voor Groei' uitgangspunt: het laten ontwikkelen van het potentieel van de lerende als individu, met de sociale dimensie, het kunnen leren en werken in teamverband. Aeres wil een ontmoetingsplek bieden aan leerlingen, studenten, docenten, onderzoekers en mensen uit het werkveld. Aeres-opgeleide professionals beheersen hun vak en denken over dat vak na. Aeres stimuleert de ontwikkeling van het talent van de eigen medewerkers. Hun kennis, pedagogisch-didactische vaardigheden en hun betrokkenheid bepalen de kwaliteit van Aeres. Zij bepalen het succes van de organisatie en dat maakt medewerkers trots op hun organisatie. Bindend en onderwijskundig leiderschap om het talent van medewerkers ten volle te benutten is een randvoorwaarde. Het aantrekken en behouden van talent in tijden van schaarste is een grote uitdaging. Dit vraagt om goed werkgeverschap en goed werknemerschap, om zo samen de merkbefolte waar te maken.

Kwaliteit van primair proces leidend

Aeres staat voor leven lang ontwikkelen. Daarbij heeft de kwaliteit van het primaire proces van onderwijs, onderzoek en dienstverlening de hoogste prioriteit. Daar waar direct waarde wordt gecreëerd voor leerling, student

en klant. Het primaire proces wordt gevormd door de interactie van de docent met de leerling, de onderzoeker of adviseur met de klant. Aeres presteert goed op kwaliteit en opbrengsten. Dit kan alleen zo blijven als de kwaliteit van het primaire proces de belangrijkste toetssteen blijft voor de keuzes die de organisatie maakt. Dat zijn de keuzes van alledag van het primaire proces, de keuzes in de ondersteunende processen, maar ook de keuzes die in deze strategie worden gemaakt.

Samenwerking voor ontwikkeling

Veel vraagstukken in het groene domein vragen om een multidisciplinaire aanpak. Overheden, bedrijfsleven en andere kennisinstellingen verwachten ook van Aeres dat ze door samenwerking uitdagingen oppakt. Door samenwerking worden betere oplossingen gevonden voor complexe vraagstukken. Het confronteren van verschillende perspectieven brengt ons allen en daarmee ook Aeres verder. De relevantie van Aeres en haar levensvatbaarheid op de lange termijn wordt sterk bepaald door de mate waarin Aeres in staat is de kwaliteit van het primaire proces te borgen en te ontwikkelen. De medewerkers van Aeres moeten in staat zijn zich blijvend te ontwikkelen. Het onderwijs, onderzoek en de dienstverlening van Aeres kan alleen dan de kwaliteit leveren die leerlingen, ouders, studenten en klanten van Aeres verwachten en verlangen. Samenwerking is de sleutel tot die ontwikkeling. Samenwerking begint op de werkvloer binnen de teams van professionals die Aeres maken. Vanuit de onderdelen en locaties werkt Aeres met het bedrijfsleven en andere partijen in het werkveld. Dit zorgt voor een continue prikkeling op de inhoud, werkwijzen en het leren.

Uitgangspunten geven aan van waaruit Aeres handelt, wat de organisatie kracht geeft, waar de organisatie voor staat.

Aeres is een unieke organisatie qua samenstelling, met onderwijs op diverse niveaus, private dienstverlening, leven lang ontwikkelen en praktijkfaciliteiten die ten dienste staan van onderwijs en onderzoek. Die uniciteit van Aeres komt tot waarde door de samenwerking tussen deze verschillende onderdelen. Ze komt ook tot waarde doordat Aeres in staat is te participeren in experimenten met betrekking tot aansluiting tussen verschillende onderwijsniveaus.

Aeres kent een relatief groot aantal locaties dat gekenmerkt wordt door ondernemerschap in onderlinge verbondenheid. De verbinding tussen professionals van de diverse onderdelen is cruciaal voor de ontwikkelkracht. De interactie tussen de ondersteunende diensten en de onderdelen bepaalt de kwaliteit van geleverde ondersteuning en de uitvoering van het gezamenlijke beleid.

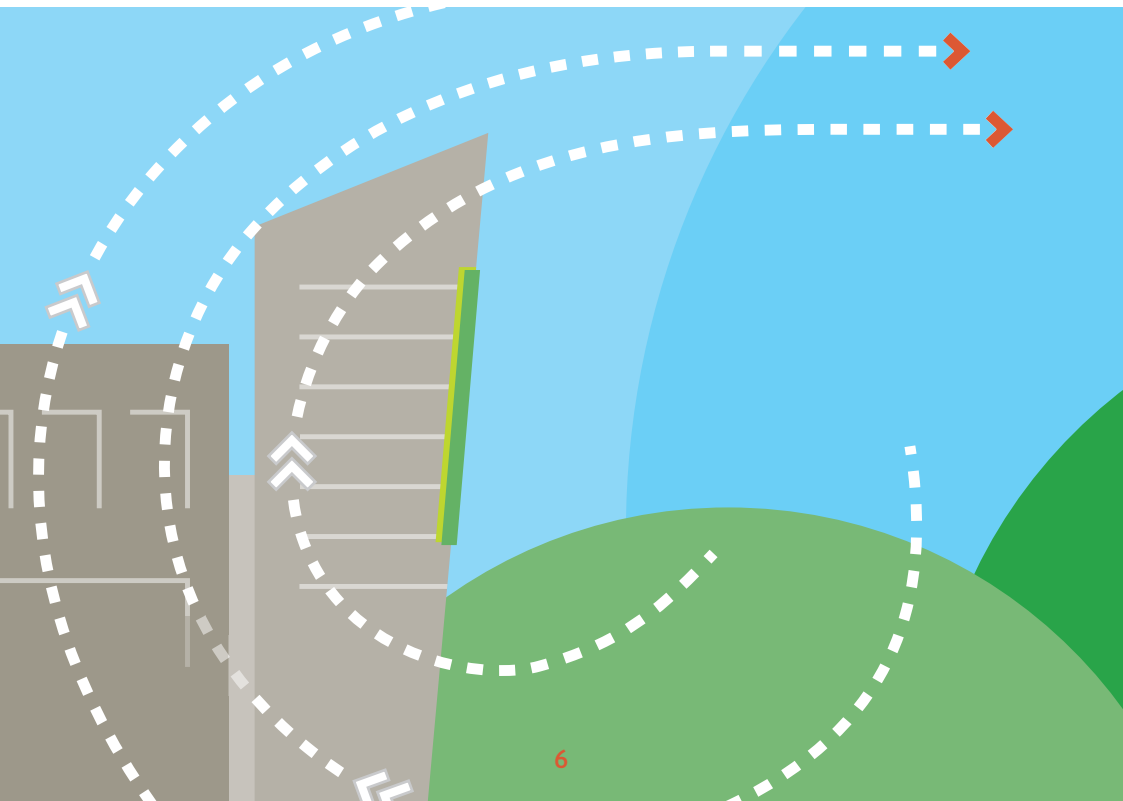
Leren is de motor van groei en verandering. Wij dagen mensen uit het beste uit zichzelf te halen en zich maximaal te ontwikkelen. Wij geloven in een gezonde samenleving op basis van het continu ontwikkelen van kennis en kunde in 'het werken met leven'. Het is de verbinding van kennis, ondernemerschap en de dagelijkse praktijk die het talent van onze medewerkers, leerlingen, studenten en partners stimuleert tot groei. Met dit talent voor groei werken wij aan betekenisvolle oplossingen voor een groene toekomst.



Vanuit Aeres lopen inhoudelijke lijnen naar collega-kennisinstellingen. Die bestaan binnen het groene onderwijs uit diverse samenwerkingsrelaties, platforms, programma's en projecten. Er wordt samengewerkt met collega-instellingen buiten het groene onderwijs, in aanpalende vakgebieden. Aeres is in diverse regio's, landelijk en internationaal actief. Op al die niveaus formuleren overheden hun beleid. Aeres positioneert zichzelf, ook in samenwerkingsverbanden, als logische partner van overheden voor het realiseren van hun beleidsdoelstellingen. In het hoofdstuk 'Organiseren' (pagina 13) wordt het 'hoe' van de samenwerking verder uitgewerkt.

Internationalisering als kwaliteitskenmerk

Het belang van internationalisering voor een organisatie als Aeres neemt toe. Het werkveld waarvoor Aeres werkt, internationaliseert namelijk gestaag verder. Landsgrenzen vervaagen. Internationalisering is daarom voor Aeres een kwaliteitskenmerk. Zonder een internationale dimensie in onderwijs, onderzoek en dienstverlening doet Aeres haar werk niet goed. Internationaal competente afgestudeerden, al dan niet deels opgeleid in een andere taal, kennisontwikkeling door internationale samenwerking en kennis van de inhoudelijke ontwikkelingen in de wereld dragen bij aan de kwaliteit van het primaire proces. Internationalisering kent binnen Aeres vele uitingsvormen en verschilt ook per onderdeel.



Focus op groen

Aeres onderscheidt zich door een duidelijke inhoudelijke focus op het groene domein. De keuze voor groen maakt Aeres vanuit een brede interpretatie. Het groene domein is niet statisch, het evolueert en staat voor een aantal grote uitdagingen. Aeres wil een groeiende rol spelen bij die uitdagingen. De buitenwereld vraagt ook nadrukkelijk dat Aeres een grotere leidende, inhoudelijke rol binnen het groene beroepsonderwijs op zich neemt.

Deze focus is leidend voor ontwikkeling en innovatie. Het draagt bij aan profilering en herkenbaarheid voor leerlingen, studenten, organisaties in het werkveld, collega-instellingen en de overheid. Het versterkt de onderlinge samenhang van de organisatie.

'Groen' kent echter vele schakeringen, ook binnen Aeres. Binnen het praktijkonderwijs of vmbo heeft focus op groen een andere maatschappelijke betekenis en dus een andere invulling dan binnen het mbo, hbo of het praktijkgerichte onderzoek. Die schakering is een kracht, ze vergemakkelijkt de verbinding van Aeres met andere vakgebieden zoals gezondheid, zorg en techniek.

Aeres kiest een aantal inhoudelijke zwaartepunten in het aanbod van onderwijs, onderzoek en dienstverlening. De mate waarin invulling wordt gegeven aan een zwaartepunt verschilt per organisatieonderdeel of locatie en dat komt tot uiting in onderwijs- en onderzoeksprogramma's en/of geleverde diensten.



Aeres kent de volgende zwaartepunten:

- A. Agrofood en ondernemen
- B. Leren en ontwikkelen
- C. Groene en gezonde leefomgeving
- D. Dier en diergezondheid
- E. Bloem, styling en design
- F. Food
- G. Techniek

Deze zwaartepunten kennen een historische basis, maar zijn ook toekomstgericht. De zwaartepunten vormen de basis voor de inhoudelijke innovatie. Het zijn de domeinen waarin Aeres wil investeren en inhoudelijk wil groeien. De zwaartepunten zijn en kennen vele verschijningsvormen en hebben diverse labels. Aeres wil uitgroeien tot een instituut dat gekend wordt om haar expertise op thema's binnen deze zwaartepunten. Aeres draagt daarom actief nieuwe inzichten en werkwijzen uit. Aeres draagt bij aan maatschappelijke vraagstukken en betreft jonge mensen daarbij. Zo wordt Aeres aantrekkelijk voor nieuwe generaties leerlingen, studenten én medewerkers, vanuit platteland en stad.

Aeres kiest voor een inhoudelijke focus op het groene domein en wil bijdragen aan de grote uitdagingen daarbinnen.

speerpunten

LEVEN LANG ONTWIKKELEN

ONDERWIJSINNOVATIE MET

TRANSITIES IN HET GROENE D

top-kwaliteit

- Onderwijs, onderzoek, dienstverlening
- Sterk door samenwerking
- Internationalisering als meerwaarde

slim organiseren

- Eigenaarschap & ondernemerschap
- Gemeenschappelijk tenzij
- Slim verbinden in- en extern

2019 - 2023

ICT
OMMEIN

focus
op
groen

- Agrofood en ondernemen
- Leren en ontwikkelen
- Groene en gezonde leefomgeving
- Dier en diergezondheid
- Bloem, styling en design
- Food
- Techniek



talent voor groei
voor iedereen

Speerpunten

Transities in het groene domein

Een aantal grote maatschappelijke vraagstukken heeft een grote impact op het groene domein waar Aeres zich aan verbindt. Ze hebben ook een impact op Aeres zelf. De belangrijke vraagstukken gaan niet meer alleen over het vermogen om de wereldbevolking te voeden. De uitdagingen zijn complexer. Ze zijn op een hoog niveau vervat in de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. De uitdagingen gaan over het duurzamer gebruik van natuurlijke hulpbronnen, over circulariteit, eiwittransitie, over ethische vraagstukken rond gentechnologie. De klimaatontwikkeling leidt tot grote vraagstukken op het terrein van energiegebruik en uitstoot van broeikasgassen. Teruggang in biodiversiteit, de effecten van agrarische productie op natuurwaarden en een gezonde leefomgeving voor mens en dier, transitie naar een meer natuurinclusieve landbouw en het verkleinen van de afstand tussen producent en consument zijn belangrijke thema's. Een toenemende maatschappelijke kritiek op productiewijzen in het groene domein en ontwikkeling in opvattingen over welzijn van dieren beheersen het debat. De uitdagingen van leefbaarheid in steden, waar de bevolking

vraagt om hoogwaardig, veilig en gepersonaliseerd voedsel, zullen groeien.

Al deze aspecten vormen de waarden van jonge mensen die bij Aeres binnenkomen om hun ontwikkeling vorm te geven. Ze geven inhoud aan het onderwijs, geven richting aan onderzoek. Ze maken dat Aeres een vanzelfsprekende partner wordt voor die partijen die met deze uitdagingen aan de slag gaan. Deze ontwikkelingen stellen eisen aan hen die bij Aeres leren, op welk niveau en op welk moment van hun leven dan ook. Er zijn ook zeer veel kansen voor goed opgeleide ondernemende professionals. Dit stelt dus uitdagingen aan inhoud van onderwijs en onderzoek, waarbij hightech toepassingen een belangrijke rol spelen, maar ook aan kennis en houding van Aeres-medewerkers. Ze zullen ook eisen stellen aan de wijze van leren voor alle doelgroepen die Aeres bedient.

De grote uitdagingen leiden ook tot scherpe opinies in het publieke en politieke debat. Voor een kennisorganisatie als Aeres ligt daar een opdracht. Het laten verwerven van inzicht door de toekomstige professionals en het levenslang kunnen reflecteren op die inzichten is een opdracht voor Aeres. Het actief bijdragen aan het maatschappelijk debat via ontwikkelde inzichten is de meerwaarde die Aeres nadrukkelijker zal ontwikkelen. De basis daarvoor is dan ook een gerichte programmering van onderzoek, onderwijsinnovatie en actieve profilering.

Het is aan Aeres om in haar bedrijfsvoering het goede voorbeeld te geven. Verdere stappen in afvalverwerking, duurzame huisvesting, bewust duurzaam inkopen van energie, voedsel en andere diensten maken duidelijk dat Aeres ook zelf proactief is. Daarbij zal Aeres deze

Aeres zal de komende jaren extra aandacht geven aan transities in het groene domein, onderwijsinnovatie met ICT en leven lang ontwikkelen. Aeres zal voor deze drie speerpunten agenda's opstellen.



investeringen en aangepaste bedrijfsvoering ook nadrukkelijk onderdeel laten worden van het leren door leerlingen, studenten en cursisten.

Onderwijsinnovatie met ICT

De wereld digitaliseert en dat proces gaat steeds sneller. Er ontstaat een toenemende interne en externe vraag om digitalisering en de relatie daarvan met het primaire proces van onderwijs, onderzoek en dienstverlening binnen Aeres meer en beter aandacht te geven. Digitale competenties van onze afgestudeerden zijn noodzakelijk gezien de snelle digitalisering van de beroepen waarin ze terecht komen. Ontwikkelingen rond blockchain-technologie zullen veel processen fundamenteel veranderen. Er zijn talloze digitale instrumenten waar vakmensen mee gaan werken. Data driven smart agriculture en allerlei vormen van artificial intelligence zijn in het groene domein niet meer weg te denken. Op diverse plaatsen binnen Aeres wordt daar al aandacht aan besteed, maar dat kan en moet breder en met meer diepgang, temeer omdat ontwikkelingen almaar doorgaan.

De mogelijkheden van ICT voor het primaire proces van onderwijs, onderzoek en dienstverlening zijn legio. Leidend voor Aeres is het leerproces van het individu. De digitale techniek is daarbij ondersteunend en volgend. Niet alles wat kan, is bewezen effectief. Aeres gaat er in haar visie op onderwijs van uit dat leren een sociale dimensie kent die op andere dan louter digitale wijze wordt vormgegeven. Er zal een fysieke ontmoetingsplek voor leerlingen en studenten blijven. Sociale vorming doe je niet alleen. Collectief leren maakt dat de werknemer van de toekomst ook in het werk leert, een basis voor duurzaam leren om verder te ontwikkelen.

Toepassing van ICT in het onderwijsproces en het ontwikkelen van digitale leermiddelen verhogen de mogelijkheid om onderwijs flexibeler en meer gepersonaliseerd aan te bieden. Dat is zowel voor het reguliere onderwijs als het leven lang ontwikkelen van belang. Het biedt ook kansen aan moderne vormen van internationalisering.

Ondersteunende processen voor het onderwijs en onderzoek worden steeds meer gedigitaliseerd. Privacy en betrouwbaarheid van gegevens van leerlingen en studenten zijn belangrijke uitgangspunten. De reguliere processen van bedrijfsvoering zullen verder digitaliseren en soms fundamenteel veranderen. Voor marketing en communicatie zijn niet alleen digitale sociale media van belang, maar ook data-analyse, om met impact te kunnen communiceren.

Aeres heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in de ICT-basisinfrastructuur en ook de ondersteunende organisatie daarop aangepast. Er is een begin gemaakt met een veel nadrukkelijker verbinding tussen het primaire

Aeres kan alleen goed presteren als ze intern en extern goed verbonden is en de bedrijfsvoering kwalitatief sterk is gericht op het primaire proces.

proces en ICT. Verdere professionalisering van de ICT-professionals, maar vooral ook van docenten, ondersteunende diensten en hun leidinggevendenden, is de belangrijkste randvoorwaarde voor een bijdetijdse organisatie die afgestudeerden de juiste digitale competenties meegeeft.

Interne maar vooral ook externe samenwerking is voor Aeres noodzakelijk om de snelheid van de digitale revolutie in de samenleving bij te kunnen houden.

Leven Lang Ontwikkelen

Er is een groeiende maatschappelijke behoefte aan een bijdrage van organisaties als Aeres aan 'leven lang ontwikkelen'. Technologische ontwikkelingen, een groeiende economie, een kortere levenscyclus van bestaande beroepen, een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en demografische ontwikkelingen vragen om duurzame inzetbaarheid van mensen. Werknemers blijven niet meer hun hele leven werkzaam in hetzelfde beroep, laat staan bij één werkgever.

Aeres kent diverse activiteiten die bijdragen aan leven lang ontwikkelen van volwassenen die hun loopbaan willen herstarten of doorstarten. Voorbeelden zijn deeltijdonderwijs in het hbo, cursorisch en contractonderwijs vanuit Aeres Training Centres en Aeres Tech, arbeidsbemiddeling en andere diensten gericht op duurzame inzetbaarheid vanuit Aeres Agree.

Aeres wil dit verder ontwikkelen en uitbouwen, zowel qua inhoud als instrumenten. Inhoudelijk gezien zullen deze activiteiten de keuzes die Aeres maakt, versterken. Aeres wil in de markt van leven lang ontwikkelen meerwaarde bieden. De opbrengst voor Aeres is niet primair financieel, maar vooral inhoudelijk.

'Leven lang ontwikkelen'-activiteiten worden gekenmerkt door sterke vraagsturing uit het werkveld, door deelname van professionals die al werkervaring hebben en die kennis en vaardigheden meebrengen. Bedrijven en externe specialisten zijn vaak betrokken bij deze activiteiten. Ze versterken dus de interactie van de medewerkers van Aeres met de buitenwereld. Daarmee wordt dus ook het primaire proces van het reguliere onderwijs en onderzoek versterkt en draagt ook Aeres weer bij aan ontwikkelingen in ons werkveld.

Aeres wil ook bijdragen aan het vermogen van haar alumni van alle niveaus om de veranderende uitdagingen in hun loopbaan aan te kunnen. Ons onderwijs richt zich ook op het vermogen om overmorgen de kennis en vaardigheden te verwerven die dan nodig zijn. Aeres zal zich inspannen om de verbinding met alumni, zowel de Nederlandse als die in het buitenland, verder in te vullen. Deze verbinding biedt extra mogelijkheden voor wederzijdse versterking, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van onderwijs- en cursusaanbod en inbedding van onderwijs in het werkveld.

Organiseren

Complexiteit als uitdaging

Aeres is een veelvormige organisatie, opgebouwd uit verschillende onderdelen met eigen doelstellingen, doelgroepen, inhoudelijke keuzes, wet- en regelgeving en externe netwerken die ook nog eens geografisch verspreid zijn. Naast de grote publiek bekostigde onderwijsinstellingen zijn er ook kleinere private onderdelen.

Een relatief geringe omvang is voor de private onderdelen en zeker voor de kleinere vmbo- en mbo-locaties een groot punt van aandacht. De verwachte demografische krimp en het effect daarvan op aantallen vmbo-leerlingen en mbo-studenten is een factor waar Aeres rekening mee houdt.

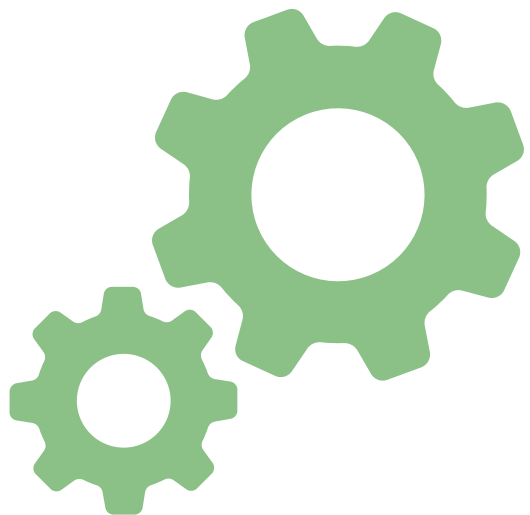
Aeres heeft een besturingsfilosofie waarin het eigenaarschap en ondernemerschap zo laag mogelijk in de organisatie wordt belegd. Het gaat om verantwoordelijkheid geven en nemen. Het zijn de onderdelen en de locaties die Aeres maken. Daar vindt het primaire proces plaats, daar vinden medewerkers hun thuis, daar voelen leerlingen, studenten, cursisten en klanten zich mee verbonden.

Tegelijkertijd is er ook het besef dat met ondernemende zelfstandige onderdelen en locaties alleen een goede toekomst niet bestemd wordt. Daar zijn ze te klein voor en de externe uitdagingen zijn te complex. Met dat als gegeven is het vermogen om flexibel om te gaan met de eigen complexiteit een kritische succesfactor. Het slim verbinden, zowel intern als extern, is dan een voorwaarde.

Deze strategie gaat ervan uit dat Aeres zelfstandig doorgaat. Een fusie of een andere vergaande samenwerking met een andere kennisinstelling wordt echter niet uitgesloten om Aeres verder te versterken. Ook daarvoor geldt dat interne en externe verbinding op basis van inhoudelijke thema's een vereiste is voor succes van een dergelijke stap.

Interne verbinding

De afgelopen jaren is in een gestaag proces gewerkt aan interne netwerken rondom inhoudelijke thema's. Die thema's zijn een onderdeel van de inhoudelijke zwaartepunten. Andere zijn meer generiek van aard zoals 'doorlopende leerlijnen', 'leren en ontwikkelen' of 'internationalisering'. Deze netwerken worden gevormd door de inhoudelijke professionals uit de diverse organisatieonderdelen, die zelf verantwoordelijkheid dragen in hun dagelijkse werk voor het betreffende thema. De netwerken versterken de inhoudelijke ontwikkelingen die binnen de diverse Aeres-onderdelen plaatsvinden door inbreng van meer kritische massa,



andere perspectieven en externe netwerken. De interne thematische netwerken zijn actief middels sectoroverleggen en docentendagen. Ze dragen bij aan verdere professionalisering van Aeres-medewerkers. Deze netwerken zijn drager van projecten gericht op gezamenlijke inhoudelijke ontwikkeling. Voor deze projecten zijn Aeres-innovatiemiddelen beschikbaar. De netwerken worden gestimuleerd door programmeerteams waarin directeuren van de instellingen, faculteiten of locaties zitting hebben vanuit een verantwoordelijkheid die het belang van hun onderdeel overstijgt. De directeur Ontwikkeling en Innovatie heeft een verbindende rol. De jaarlijkse programmering qua inhoud en financiën wordt gemeenschappelijk gemaakt in het overleg van het College van Bestuur en de instellingsdirecteuren. De drie speerpunten 'transities in het groene domein', 'onderwijsinnovatie met ICT' en 'leven lang ontwikkelen' vergen ook een krachtige interne samenwerking over de grenzen van Aeres-onderdelen en -locaties heen. Dit zal nader uitgewerkt worden.

Externe verbinding

De kwaliteit van het primaire proces van onderwijs, onderzoek en dienstverlening binnen Aeres is ook gediend met een thematische samenwerking met de buitenwereld, om ontwikkeling en innovatie vorm te geven. Daarom krijgt stakeholdermanagement binnen Aeres extra aandacht.

Dat kan door als verticaal geïntegreerde én publiek-private organisatie externe samenwerking te verbreden (regio's, thema's, vergelijkbare instellingen) en te verlengen (richting wetenschappelijk onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven). Aeres zal vanwege haar verticale structuur ook actief inspelen op ontwikkelingen in doorlopende leerlijnen, waar harde overgangen vervagen. De buitenwereld kent vele actoren, in de regio, landelijk en internationaal. Het zijn collegakennisinstellingen, groen en niet-groen, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties. Samenwerking kent vele vormen: samenwerkingsverbanden, regionale of inhoudelijke platforms, verenigingen, allianties, subsidieprogramma's et cetera. Externe samenwerking en zichtbaarheid zal gestimuleerd worden. Het doel is aantoonbare meerwaarde en impact creëren voor de buitenwereld en/of Aeres als geheel. De interne en externe netwerken worden verbonden. De inhoudelijke professionals zijn daarbij in de lead, gefaciliteerd door - en in afstemming met - het management. Aeres kan zo meer van waarde zijn voor het groene domein, door een ontmoeting en ontwikkeling mogelijk te maken voor onderwijs, ondernemers, onderzoek en maatschappij.

Ondersteunende processen

Het primaire proces en de ontwikkelingen van de inhoudelijke zwaartepunten en de drie eerder genoemde speerpunten hebben baat bij goedlopende ondersteunende diensten, processen en infrastructuur. De vormgeving van deze processen volgt het bestaande principe van 'gemeenschappelijk tenzij'. De bedrijfsvoering en de organisatie daarvan ontwikkelt verder in een interactie tussen de organisatieonderdelen en de ondersteunende diensten. De externe context (inclusief wet- en regelgeving) en externe samenwerking hebben daar een grote invloed op. Aeres toont zich daarbij een lerende organisatie, om ook in de bedrijfsvoering continu te verbeteren. Compliance, efficiëntie, effectiviteit, good governance en de invloed op het primaire proces zijn de belangrijkste toetsstenen waarop bedrijfsvoering wordt beoordeeld. Het organiseren van kritische reflectie op de interactie tussen leveranciers en afnemers van deze diensten is een belangrijke vorm daarvan.

Inhoud

Uitgangspunten	4
Talent voor groei	4
Kwaliteit van primair proces leidend	4
Samenwerking voor ontwikkeling	4
Internationalisering als kwaliteitskenmerk	6
Focus op groen	7
Speerpunten	10
Transities in het groene domein	10
Onderwijsinnovatie met ICT	11
Leven Lang Ontwikkelen	12
Organiseren	13
Complexiteit als uitdaging	13
Interne verbinding	13
Externe verbinding	14
Ondersteunende processen	15

aeres.nl

Aeres
Postbus 245
6710 BE Ede

Aeres VMBO
Postbus 245
6710 BE Ede

Aeres Praktijkonderwijs
Scandinavielaan 33-a
8303 GN Emmeloord

Aeres MBO
Postbus 245
6710 BE Ede

Aeres Hogeschool
De Drieslag 4
8251JZ Dronten

Aeres Farms
Postbus 375
8250 AJ Dronten

Aeres Training Centre
Barnseweg 3
3771 RN Barneveld

Aeres Training Centre International
Barnseweg 3
3771 RN Barneveld

Aeres Tech
Zandlaan 29
6717 LN Ede

Aeres Agree
De Drieslag 30
8251JZ Dronten

Aeres Bedrijvencentrum
De Drieslag 30
8251JZ Dronten



AERES



**AERES
VMBO**



**AERES
TRAINING CENTRE**



**AERES
AGREE**



**AERES
HOGESCHOOL**



**AERES
MBO**



**AERES
FARMS**



**AERES
TECH**