

aeres groep

ontwikkelen, handelen en produceren

Verbindend perspectief



Samen komen we verder

Strategiedocument Aeres Groep 2015-2019





***“Leren is een motor voor
groei en verandering.”***

Inhoud

Verbindend perspectief	5
1 Missie en visie	7
2 Uitdagingen	11
2.1 Uitdagingen voor een kennisinstelling	12
2.2 Uitdagingen in de groene sector	18
3 Ontwikkeling van de professional	23
4 Strategische keuzes	27
4.1 Samenwerking als succesfactor	28
4.2 Internationalisering als kwaliteitskenmerk	32
4.3 Profilering: een krachtige organisatie	35
4.4 Sturing: gemeenschappelijk, tenzij	37
5 Zwaartepunten	39
5.1 Agrofood en Ondernemen	43
5.2 Leren en Ontwikkelen	44
5.3 Gezonde en vitale leefomgeving	45
5.4 Dier en diergezondheid	46
6 Uitrollen van de strategie	47



“Developing professionals”

Missie

De Aeres Groep daagt leerlingen en studenten uit om zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke professionals die hun vak verstaan. Professionals die hun kennis en kunde inzetten in het werken met ‘leven’ en zich bewust zijn van de betekenis van hun handelen.

Dialogoog als norm

Strategische keuzes

- > Samenwerking als succesfactor
- > Internationalisering als kwaliteitskenmerk
- > Profilerings: een krachtige organisatie
- > Sturing: gemeenschappelijk, tenzij

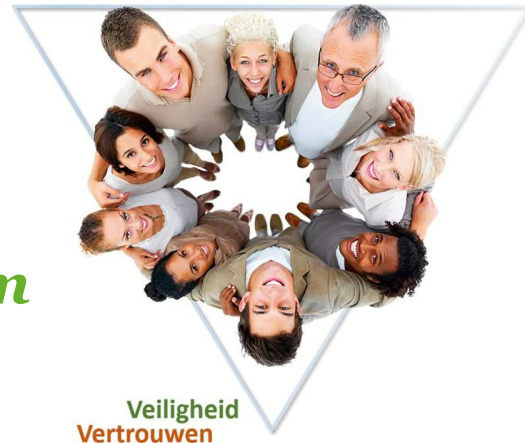
Uitdagingen in het
groene domein

**Kwaliteit
Waarde**

Ontwikkeling
ondernemende
professional

Uitdagingen voor een
kennisinstelling

**Productiviteit
Prestatie**



**Veiligheid
Vertrouwen**

Zwaartepunten

- > Agrofood en ondernemen
- > Leren en ontwikkelen
- > Gezonde en vitale leefomgeving
- > Dier en diergezondheid

Ontwikkeling opleidingen/thema's

- > Bloem;
- > Voeding, voedsel en technologie.



Verbindend perspectief!

Onze omgeving verandert voortdurend en daagt de Aeres Groep uit om met oplossingen te komen voor nieuwe en bestaande vraagstukken.

Het groene domein (*life, food & planet*) waarin wij werken, staat voor grote maatschappelijke uitdagingen en de ontwikkeling van de technologie schrijdt onverminderd voort.

De banen voor onze afgestudeerden veranderen, sommige verdwijnen en nieuwe ontstaan.

Nieuwe generaties lerenden, jong en oud, dagen ons uit een antwoord te geven op hun ontwikkelvragen.

Het (voorbereidend) beroepsonderwijs is de kern van ons bestaan. De Aeres Groep wil de (toekomstig) professional helpen vaart te geven aan de leven lange professionele ontwikkeling

van zijn of haar talenten en professionele identiteit.

We werken daarbij vanuit twee perspectieven: groen en onderwijs en drie 'thematische tweelingen': prestatie & productiviteit, waarde & kwaliteit en veiligheid & vertrouwen. Wat deze thema's betekenen willen we in een open gesprek met medewerkers, deelnemers (leerlingen, studenten en cursisten) en andere betrokkenen onderzoeken en uitwerken.

Elk onderdeel en elke medewerker van de Aeres Groep draagt, vanuit de eigen functie en werkplek (onderwijssoort, onderzoek, cursus & training, werving & selectie e.a.) bij aan de vormgeving en invulling van de perspectieven en thema's, collectief en individueel.

De Aeres Groep wil een aantrekkelijke organisatie zijn en blijven voor leerlingen, studenten en cursisten, voor samenwerkingspartners zoals bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden. Dat is de beste garantie voor een duurzaam gezonde organisatie die gekend en erkend wordt in binnen- en buitenland. Dat is de beste garantie om een uitdagende werkomgeving te bieden aan medewerkers. Dit bereiken we alleen als we keuzes maken.

We kiezen heel bewust voor de verdere ontwikkeling van vier bestaande inhoudelijke zwaartepunten: Agrofood en ondernemen, Dier en diergezondheid, Leren en ontwikkelen en de Vitale en groene leefomgeving. Bij ieder zwaartepunt ontwikkelen we opleidingen, onderzoek, cursus & trainingsaanbod en we zetten ze mede via de bijbehorende kenniscentra in de etalage. De komende jaren gaan we bovendien de bestaande opleidingen verder ontwikkelen in de domeinen: 'Bloem' en 'Voeding, voedsel en technologie'.

Ook maken we keuzes over hoe onze organisatie werkt. Vanuit het perspectief van verbinding

zetten we in op externe en interne samenwerking, we kiezen voor internationalisering op alle niveaus en locaties. We ontwikkelen onze interne sturing en we kiezen voor een externe profilering waarbij de verschillende onderdelen van de Aeres Groep elkaar versterken.

Dit strategiedocument is leidend voor de plannen die de onderwijsinstellingen en andere onderdelen van de Aeres Groep ontwikkelen. Die plannen zijn weer leidend voor locaties, teams en individuele medewerkers.

Deze strategie is ontstaan uit gesprekken met studenten, medewerkers, ouders en medezeggenschapsorganen. Over de nieuw te varen koers is gesproken met mensen uit het bedrijfsleven, de overheid, verschillende brancheorganisaties en het onderwijsveld. De vele gesprekken waren een waardevolle verrijking. We danken al onze gesprekspartners voor hun open houding en kritische bijdragen. We komen samen verder!

Bastiaan Pellikaan
Joep Houterman
College van Bestuur Aeres Groep



1 *Missie en visie*

De Aeres Groep is een groene kennisinstelling en heeft alle niveaus van het beroeps- onderwijs in huis: praktijkonderwijs, vmbo, mbo, hbo, master en contractonderwijs. Naast het reguliere onderwijs waaronder de lerarenopleiding en het praktijkgerichte onderzoek bieden we met de praktijk- en trainingcentra bedrijfsopleidingen, ontwikkeltrajecten, trainingen, praktijkassessments en (experimenteer)ruimte. Het aanbod rond loopbaanontwikkeling, arbeidsbemiddeling en (starters)faciliteiten voor agri en food maakt het geheel af. Kortom: we bieden een compleet pakket rond leren, ontwikkelen en innoveren, van publiek tot privaat op alle niveaus.

De Aeres Groep is een groep van (onderwijs)-instellingen op zowel algemeen christelijke als bijzonder neutrale grondslag. De Aeres Groep geeft vanuit de samenhang van onderwijskunde, godsdienstige en levensbeschouwelijke keuzen actief vorm aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen de samenleving. De oriëntatie op de omgeving verschilt per instelling en daarbinnen per locatie. Zo zijn het praktijkonderwijs en het vmbo vooral lokaal georiënteerd, het mbo regionaal, soms nationaal, soms internationaal en het hbo vooral nationaal en internationaal. Arbeidsbemiddeling en verhuur van kantoorruimte is sterk gericht op de regionale en soms nationale arbeidsmarkt. De praktijk- en trainingcentra opereren zowel nationaal als internationaal en zijn daarnaast sterk sectoraal gericht.

Deze grote diversiteit maakt dat niet iedereen de in dit strategiedocument geformuleerde uitdagingen hetzelfde beleeft en dat de invulling per onderwijssoort en activiteit verschilt. Een ding staat wel vast: de Aeres Groep wil zich vanuit deze diversiteit verder ontwikkelen en profileren.

Missie

De Aeres Groep daagt leerlingen en studenten uit om zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke professionals die hun vak verstaan. Professionals die hun kennis en kunde inzetten in het werken met 'leven' en zich bewust zijn van de betekenis van hun handelen.

De Aeres Groep speelt actief in op de verwachtingen van de maatschappij en draagt bij aan het oplossen van de uitdagingen in de groene sector.

Visie

Vanuit de perspectieven 'groen' en 'onderwijs' zijn de tweelingthema's productiviteit & prestatie, kwaliteit & waarde en veiligheid & vertrouwen daarbij fundamenteel.

De professional in het groene domein staat in ons handelen centraal. We willen mensen uitdagen om het beste uit zichzelf te halen, om talenten te ontdekken en deze maximaal te ontwikkelen.

We geven onze deelnemers de ruimte zich te ontwikkelen tot bewuste en ruimdenkende professionals die de betekenis van groen in de samenleving vorm geven. Daarnaast stimuleren we ze ook de ontwikkeling op het gebied van kennis en technologie binnen hun vakgebied te (blijven) volgen.

De Aeres Groep ontwikkelt leer- en experimenteerruimte om dat mogelijk te maken.

Als medewerkers van de Aeres Groep zijn we bewuste professionals. We nemen onze eigen ontwikkeling ter hand en leggen zo de basis voor een organisatie die kwaliteit levert, continu leert en ontwikkelt en up-to-date is. Die ruimte krijgen we, die ruimte nemen we.

In de buitenwereld

Om dit te kunnen realiseren wil de Aeres Groep zich ontwikkelen tot een kwalitatief sterke, nationaal en internationaal herkenbare en goed geprofileerde kennisinstelling voor het groene domein.

We verbinden ons daarbij actief met de beroepspraktijk, met collega-instellingen, overheden en andere betrokken partijen in de buitenwereld.

We geven ook bewust ruimte aan de diverse benaderingen in onze vakgebieden. Door deelnemers bloot te stellen aan diverse opvattingen over hun vakgebied dragen we bij aan hun vorming. Zo ontstaat bovendien de beste garantie op een toekomstgericht aanbod.

Interne organisatie

De Aeres Groep is opgebouwd uit relatief kleine locaties die de missie van de groep vervullen binnen hun specifieke context en de eigen identiteit. We creëren binnen die locaties een herkenbare en vertrouwde omgeving voor leerlingen en studenten en zijn op inhoud en gedeelde waarden verbonden met andere locaties en onderdelen van de groep. Binnen de groep delen we de bedrijfsvoering om schaalvoordelen te kunnen benutten. Daarbij streven we naar een duurzame exploitatie, sturing op bedrijfsvoering en efficiency, gepast ondernemerschap en aandacht voor duurzaamheid.

Met de focus op kwaliteit realiseren we goed en aantrekkelijk onderwijs dat voldoende aantallen deelnemers garandeert.

Uitdagingen in het
groene domein

Ontwikkeling
ondernemende
professional

Uitdagingen voor een
kennisinstelling

Kwaliteit
Waarde

Productiviteit
Prestatie



Veiligheid
Vertrouwen



2 *Uitdagingen*

De Aeres Groep daagt (toekomstig) professionals uit het beste uit zichzelf te halen. Dat kunnen toekomstig professionals zijn die bij ons een opleiding volgen, professionals die al in het groene domein werken, maar ook onze docenten en andere medewerkers. Ondernemende professionals, te midden van de maatschappij en te midden van de groene sector.

De ontwikkeling van professionals wordt beïnvloed door allerlei uitdagingen. In dit strategisch document bekijken we die vanuit het perspectief van het onderwijs, van de kennisinstelling en vanuit het perspectief van de groene sector. Daarbinnen kijken we naar de tweelingthema's prestatie & productiviteit, waarde & kwaliteit en vertrouwen & veiligheid. In onze nieuwe koers zijn deze thema's leidend en we verbinden onze strategie hieraan.

Dialogoog als norm

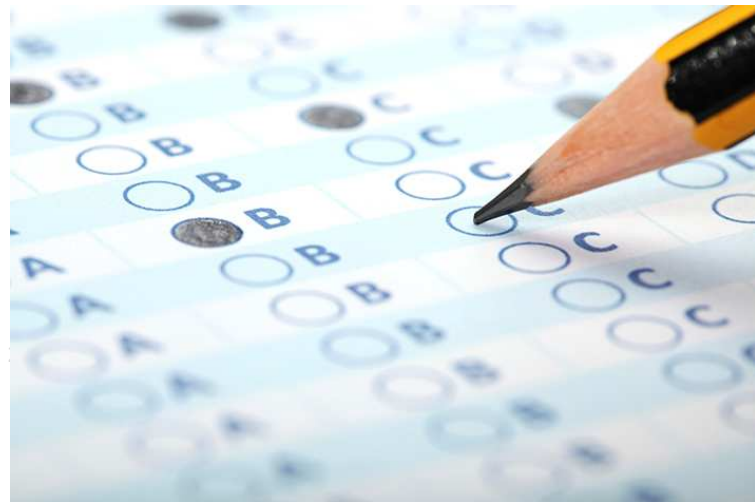
Dit strategiedocument zet geen ideaalbeeld neer en formuleert geen norm waaraan iedereen die bij de Aeres Groep studeert of werkt zich moet houden. Normen zijn er al genoeg; de overheid en andere partijen houden daar het toezicht op. Voor ons als kennisinstelling gelden er extern geformuleerde normen voor prestatie, kwaliteit en veiligheid en het is uiteraard belangrijk om daaraan te voldoen. We willen echter ook vanuit onze visie invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Hoe we dat realiseren is vooral het resultaat van de dialoog die we intern van team tot medezeggenschapsorgaan en extern

met belanghebbenden voeren. Als we al een norm stellen, dan is dat deze: we willen een continue dialoog over wat prestatie is en wat onze visie op productiviteit is, ook in relatie tot de consument. We willen praten over wat kwaliteit is en welke waarden we willen nastreven en wat betekent veiligheid in het groene domein. Wat betekent die veiligheid voor de consument en hoe zit het met het gevoel van vertrouwen binnen de kennisinstelling, tussen deelnemers en medewerkers, tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevendenden?

2.1 Uitdagingen voor een kennisinstelling

Productiviteit en prestatie

De maatschappij eist zowel voor onderwijs als onderzoek dat zij produceren en presteren. Ze wil letterlijk steeds beter waar voor haar geld zien. Bij presteren gaat het dan over het percentage leerlingen dat een diploma haalt of het percentage studenten dat het eerste studiejaar binnen twee jaar afsluit. Het gaat om





de cijfers die leerlingen halen op het school-examen en op het centraal examen, om het aantal artikelen dat een onderzoeker publiceert. Bij de commerciële onderdelen van de Aeres Groep betekent presteren en produceren vooral het zien of creëren van kansen en daar adequaat op inspelen.

Bij het bepalen van de inhoud van het onderwijs is, zeker in het praktijkonderwijs, mbo en hbo, afstemming met de behoefte van het bedrijfsleven essentieel.

"Het praktijkonderwijs is eindonderwijs. Dat betekent dat we onze leerlingen niet opleiden voor een diploma. Ze gaan meestal direct het bedrijfsleven in, met of zonder ondersteuning van een Wajong-uitkering. Soms gaan ze naar beschut werken zoals de sociale werkvoorziening of naar de dagbesteding. Om de waarde van onze leerlingen voor de arbeidsmarkt te vergroten, bieden we branche-gerichte cursussen aan. Een voorbeeld daarvan is schoonmaken.

Een groep leerlingen maakt onder deskundige begeleiding een schooljaar lang iedere maandag van 09.00 uur tot 12.00 uur schoon in een 'echte' werkomgeving.



In ons geval is dat bij de Toyota-dealer in Emmeloord. Medio mei neemt de KPC groep een examen af. Ze kijken of de leerlingen volgens de officiële procedures van de schoonmaakbranche kunnen werken.

Als dat goed gaat, ontvangen de leerlingen een erkend schoonmaakcertificaat.”

*Gerda Zwemer, zorgcoördinator
Groenhorst College Praktijkonderwijs Emmeloord*

Het is zoeken naar het juiste evenwicht tussen breed opleiden en het aanbieden van voldoende vakinhoud. Voor de lerarenopleiding zijn met name contacten met andere scholen belangrijk, zij zijn het bedrijfsleven van de lerarenopleiding.

Die afstemming zorgt voor aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en dat geldt als bestaansrecht en de toegevoegde waarde van het onderwijs. Dat geldt ook voor onderwijs dat aansluit op de belevingswereld en behoefte van jongeren en hen betreft bij maatschappelijke en economische vraagstukken rondom *life, food & planet*.

We zien het als onze maatschappelijke opdracht om, middels intensieve samenwerking met andere onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven, ook opleidingen met relatief kleinere deelnemers- en studentenaantallen krachtiger te maken en levensvatbaar te houden in het belang van de sector.

Een goede relatie met het bedrijfsleven, onder andere georganiseerd in de topsectoren, levert input op voor goed onderwijs, onderzoek en dienstverlening. En die relatie hebben we en willen we op alle niveaus onderhouden: alle locaties hebben concrete en succesvolle verbindingen. De relatie met het bedrijfsleven houdt ons inhoudelijk scherp en wij werken aan de gewenste kwaliteit en relevantie van ons aanbod. Daar profiteren de studerende en uiteindelijk het bedrijfsleven van.

Meer informatie over de behoeften in de arbeidsmarkt komt binnen via ons eigen werving & selectiebureau.

De samenwerking met het bedrijfsleven krijgt verder gestalte binnen de Centres of Expertise (hbo), de Centra voor Innovatief vakmanschap (mbo) en landelijke ontwikkelprogramma's.



“Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Akkerbouw is een van de acht deelprogramma’s van het CIV Agri & Food. We willen samen met het bedrijfsleven bereiken dat mbo-studenten en mensen die al in de akkerbouw werken uitgroeien tot innovatieve vaklui die openstaan voor nieuwe ontwikkelingen en die meenemen naar de praktijk. We organiseren daarvoor kennisdagen voor docenten en meerdaagse programma’s voor mbo-studenten. Het bedrijfsleven laat de

deelnemers kennismaken met de onderwerpen die nu spelen en wat de laatste ontwikkelingen zijn. Op deze manier brengen we state of the art-kennis in het onderwijs dat daardoor nauw aansluit op de arbeidsmarkt. In de nabije toekomst gaan we cursussen en trainingen aan werkenden aanbieden en ook daar zal de nadruk liggen op de ontwikkeling van vaklui tot innovatieve vaklui.”

Kwaliteit en waarde

Voor een kennisinstelling is kwaliteit een sociaal begrip: het hangt af van de individuele docent, het team, de locatie, de instelling en het type onderwijs. Individuele leerlingen, studenten, ouders, cursisten, bedrijven beleven kwaliteit verschillend. Brancheorganisaties praten erover, net als personeelsvertegenwoordigingen, studentenraden en niet in het minst de overheid

en het door de overheid gecontroleerde systeem van inspecties en accreditaties. Kwaliteit kent een systeem van borging en controle. Omdat kwaliteit een sociaal begrip is, verandert het voortdurend met de samenleving mee.

We vinden het belangrijk dat leerlingen, studenten en cursisten leren nadenken over

kwaliteit en hun eigen waardenbesef ontwikkelen. Bij waarde denken we ook aan meerwaarde of aan toegevoegde waarde. We denken na over de vraag wat relevante kennis en kunde is van een gediplomeerde. Over de vraag waardoor gediplomeerden zich kunnen onderscheiden hoe we dat realiseren. Over wat een goede pedagogisch-didactische aanpak is. Over hoe een goede les er uit ziet. Over hoe we een schoolorganisatie inrichten en over hoe we de voortgang van de studie toetsen. We denken na over de vraag hoe we de communicatie inrichten. Over hoe we ervoor zorgen dat leerlingen, studenten en cursisten tevreden zijn. We willen weten hoe tevreden de

arbeidsmarkt is met de afgestudeerden en wat het bedrijfsleven vindt van het onderzoek dat voor ze wordt verricht.

Om kwaliteit te bereiken en vast te houden zijn professionals nodig. En dat zijn we.

Wij beschikken over de juiste kennis en expertise, maar beseffen dat we niet zijn uitgeleerd.

Leren is een motor voor groei en verandering.

De Aeres Groep biedt ruimte om te innoveren en stimuleert activiteiten waar energie in zit.

We willen een lerende organisatie zijn, die ontwikkeling en initiatief stimuleert, maar ook een organisatie waar je al doende fouten mag maken.



Veiligheid en vertrouwen

In een kennisinstelling zijn vertrouwen en (sociale) veiligheid in de klas belangrijk. Vertrouwen hebben in elkaars kwaliteiten, open staan voor feedback en luisteren naar elkaar. Thema's zijn bespreekbaar. Thema's als hoe om te gaan met pesten Over hoe om te gaan met een leerling, ook de leerling die speciale aandacht nodig heeft, om zich veilig en geborgen te voelen in school. We willen dat ouders hun kinderen met een gerust hart naar onze vmbo-locaties toe laten gaan. Dat onze studenten zich op hun gemak voelen en zich als mens gezien voelen. We vinden het belangrijk voldoende betrokken te zijn bij medewerkers, leerlingen, studenten en

cursisten en stil te staan bij de vraag hoe veilig docenten zich op een school voelen en hoe de sfeer binnen de schoolgemeenschap ervaren wordt. De omgeving is groen: er zijn overal planten en dieren. Die levende have draagt bij aan het gevoel van een veilige omgeving.

Veel van onze leerlingen en studenten kiezen bewust voor de vertrouwde, relatief kleinschalige context die wij ze bieden. We willen dat ook in de toekomst een veilige vertrouwde omgeving blijven bieden. Dat past ook bij het overheidsbeleid dat ertoe leidt dat we een grotere zorgvraag moeten accommoderen, vooral binnen vmbo en mbo.



2.2 Uitdagingen in de groene sector

Productiviteit en prestatie

De bevolking en de welvaart nemen in grote delen van de wereld toe. Beide hebben invloed op ons domein van *life, food & planet*.

Niet alleen neemt de vraag naar veilig en hoogwaardig eiwitrijk voedsel toe, de toenemende welvaart verandert de eisen die mensen aan hun leefomgeving stellen.

Productiviteit gaat in de voedselsector over tonnen tarwe, rijst of soja per hectare, kilogrammen melk per koe en de groeisnelheid van vleesvarkens. Er zijn nieuwe productiestrategieën nodig en hernieuwbare benutting van grondstoffen. Bij het verhogen van productiviteit is het essentieel oog te hebben voor een duurzame, en voor mensen en de aarde waarop en waarvan wij leven, verantwoorde manier van

produceren. Dat vraagt dus om meer met minder.

Willen we 9 miljard mensen in 2050 met hoogwaardig voedsel voeden, dan zijn innovatieve oplossingen nodig die minder ruimte, water en energie vragen. Hierbij spelen techniek en technologie een belangrijke rol. In de techniek gaat het bijvoorbeeld om het effect van een koelinstallatie op het percentage verlies van het bewaarde product.

De Aeres Groep is werkzaam op het grensvlak tussen 'harde techniek' aan de ene kant en mens, dier, plant en omgeving aan de andere kant. Om de arbeidsmarktrelevantie van ons onderwijs te verhogen, is het stimuleren van de keuze voor techniek en technologie onder studenten een noodzakelijke voorwaarde.



“Agrarisch ondernemers willen duurzaam produceren en ondernemen en tegelijkertijd het bedrijfsresultaat vergroten. Dat kan met precisielandbouw en het lectoraat Precisielandbouw wil daarbij helpen. We zijn in 2013 gestart en zoeken oplossingen om de mogelijkheden van precisielandbouw te integreren in de bedrijfsvoering. Het streven is slim en zo duurzaam mogelijk te werken. We richten ons op akkerbouw- en veehouderijbedrijven, nationaal en internationaal en hebben zowel aandacht voor plant- als voor diermanagementzaken.

Precisielandbouw maakt gebruik van technologie als bijvoorbeeld GPS, robotica en sensor-technologie. De combinatie van data over bijvoorbeeld zaaitijd, irrigatie, meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen en oogstbewerking maakt maatwerk mogelijk. Agrariërs kunnen zo de juiste (teelt)handelingen uitvoeren op de juiste plaats en het juiste moment.

Het lectoraat werkt met diverse partners samen aan praktische oplossingen voor de praktijk zoals onder meer docenten en studenten van CAH Vilentum.”

*Corné Kocks, lector Precisielandbouw
CAH Vilentum*

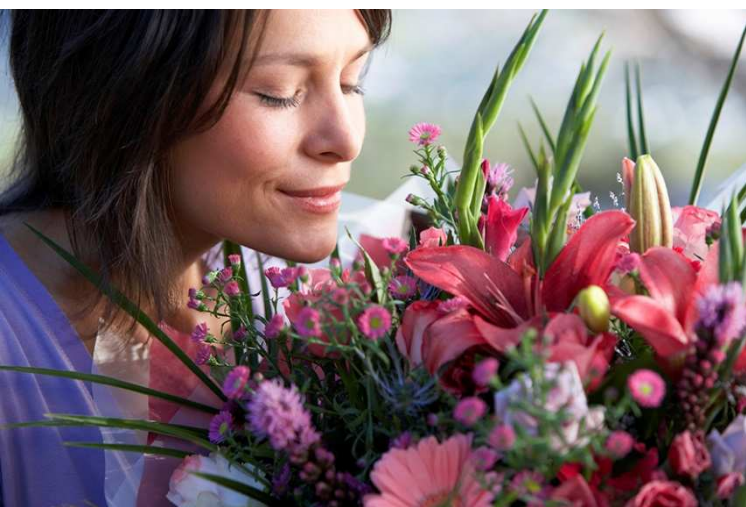
“De ontwikkelingen in de precisielandbouw gaan zo snel dat een nauwe band met het bedrijfsleven essentieel is. We hebben een samenwerkings-overeenkomst afgesloten met een apparatuur-leverancier. Zij gebruiken ons praktijkcentrum als trainingslocatie voor hun wereldwijze importeur-netwerk. Wij mogen hun apparatuur gebruiken voor het uitvoeren van trainingen en praktijk-onderzoek en het hele werktuigenpark van het akkerbouwbedrijf is uitgerust met hun apparatuur. Zo hebben we altijd de laatste technologie en een adequate technische ondersteuning.”

*Robert Metselaar, Manager trainingsbedrijf
Aeres Praktijkcentrum Dronten*



Januari 19 2015

Bij presteren in het groene domein gaat het over het verbeteren van de leefomgeving in het landelijk gebied, in de stedelijke omgeving en in en om het huis. Over de sportieve prestaties van het paard in de paardensport, de levensduur van een prachtig boeket bloemen, een natuurgebied of sportveld dat voldoet aan wat we nodig hebben om te recreëren, een goed onderhouden park of de groenvoorziening in onze buurt en een productieve moestuin in het volkstuinencomplex.



De Aeres Groep kleurt de groene thematiek diepgroen, lichtgroen of grijsgroen in. Versterking van de samenwerking met andere sectoren (cross-overs) opent nieuwe deuren voor innovatie, voor de ontwikkeling van kennis en

toepassingen. Innoveren en ontwikkelen is nodig om bij te blijven en te kunnen presteren.

Kwaliteit en waarde

Bij productiviteit is kwaliteit een belangrijk thema. Alle schakels in de waardeketen leveren de kwaliteit waar consument of de maatschappij om vragen, net als de mensen die onze leefomgeving vormgeven. Tegelijkertijd praten we over duurzaamheid en verantwoord ondernemen en groeit het besef dat er slechts één aarde is. Deze discussies dragen bij aan de zoektocht naar nieuwe inzichten en maatschappelijk geaccepteerde mogelijkheden om de productiviteit te verbeteren. Het gaat dus niet alleen om 'meer met minder', maar ook om 'beter met minder'.

In het groene domein is productiviteit onder meer afhankelijk van technologie (uitgangsmaterialen), inputs (gewasbeschermingsmiddelen, geneesmiddelen) of bedrijfstypen (wel of geen weidegang voor koeien).

Wat dan kwaliteit is, verschilt van individu tot individu, verschilt tussen producenten, consumenten, belangengroepen, actiegroepen en overheden.

Het hangt nauw samen met de waarden die we als individu hebben.

Het hoe van kwaliteit wordt vaak vastgelegd in gedragscodes, convenanten, wetgeving en andere vormen van afspraken.

Kwaliteit wordt aan de buitenkant geïllustreerd met certificaten en keurmerken. Maar ook hier zijn het de mensen die de kwaliteit (waar)maken.

Veiligheid en vertrouwen

Het belangrijk thema in de discussies over productiviteit en kwaliteit is de veiligheid voor mens en dier. Aan de productie van voedsel en het gebruik van onze groene leefomgeving kleven risico's. Dat kan gaan om de overdracht van ziektes (Q-koorts, BSE), besmetting met gifstoffen (dioxine in veevoer), ondeugdelijk diertransport

of onveilige situaties voor ruiter en paard.

Veiligheid is een uitkomst van hoe we produceren of een prestatie leveren. Veilige productie-strategieën leiden tot veilige producten, beperken het aanrichten van schade aan de leefomgeving en zijn veilig voor de consument. Consumenten moeten vertrouwen kunnen hebben in de veiligheid van productiestrategieën, de mensen die ons voedsel produceren of verantwoordelijk zijn voor onze groene omgeving. Dat vraagt om het in dialoog gaan met de consument.

Het thema veiligheid & vertrouwen is nu en in de toekomst van groot belang en noodzakelijk voor een ondernemer in het groene domein.



We willen mensen uitdagen het beste uit zichzelf te halen, hun talenten te ontdekken en ze maximaal te ontwikkelen.



Zelf verantwoordelijk zijn betekent ook dat je alleen of samen met anderen werkt aan het verbeteren van je competenties.



3 *Ontwikkeling van de professional*



De ontwikkeling van professionals staat zoals gezegd centraal in ons handelen. Zij staan daarom ook in het hart van driehoek met de tweelingthema's prestatie & productiviteit, waarde & kwaliteit en vertrouwen & veiligheid. Het uitdagen, begeleiden en voeden van de ontwikkeling van jonge mensen tot competente professionals op alle niveaus in een prachtig domein met vele uitdagingen is de kern van ons werk, de kern van onze ambitie. Net als de leven lange ontwikkeling van mensen die al werken.

De Aeres Groep heeft de groene lerarenopleiding in huis die een groot deel van de docenten opleidt die lesgeven in het groene vmbo en mbo . Daardoor beschikken we over eigen onderwijskundig onderzoek en dat willen we optimaal benutten. Hierbij staat het delen van verworven inzichten, ervaring en kennis centraal.

Professioneel kapitaal

Docenten en onderwijsondersteuners vormen het grootste deel van het menselijke kapitaal van de Aeres Groep. Zij zijn deskundig op hun vakgebied en beschikken over pedagogische en didactische kwaliteiten waarmee ze afwisselend en inhoudelijk sterk onderwijs kunnen verzorgen. Ze draaien dus geen lessen op de automatische piloot.

Omdat we onderwijs verzorgen op elk niveau van praktijkonderwijs tot masteropleiding, hebben we kennis van en ervaring met de didactische en pedagogische kwaliteiten die docenten nodig hebben. De wijze waarop mensen leren is anders voor verschillende leeftijdsfasen, op verschillende niveaus en in verschillende contexten. In het vmbo bijvoorbeeld zijn het bieden van ondersteuning op maat, motivatie en het bieden van structuur belangrijke issues, terwijl hbo-studenten juist moeten leren omgaan met toekomstige, vaak 'ill defined', complexe vraagstukken. Dit vraagt om professionele docenten.

Professionele docenten beschikken naast vakinhoudelijke competenties en pedagogische-didactische competenties ook over onderzoeks-competenties. Ze weten namelijk niet welke

veranderingen en ontwikkelingen er nog gaan komen. Met onderzoekscompetenties bedoelen we niet dat elke docent onderzoek moet kunnen uitvoeren, maar wel dat een docent nieuwe inzichten (op zowel didactisch-pedagogisch vlak als op vakinhoudelijk gebied) moet kunnen vertalen naar het onderwijs. Zo blijft het onderwijs up-to-date.

Kunnen veranderen is altijd belangrijk om het onderwijs up-to-date te houden. Omdat de arbeidsmarkt en onze vakgebieden dynamisch zijn, moeten we onszelf meerdere keren opnieuw uitvinden gedurende onze loopbaan. Dat stelt eisen aan (toekomstige) professionals, aan ons en de competenties die we verwerven. Iedereen moet flexibel om kunnen gaan met verandering. Dat vraagt ook om ondernemerschap. Een leven lang leren is niet langer luxe, maar noodzaak.

Vanuit dit perspectief is het van belang om blijvend te zoeken naar een juiste balans tussen de uitdagingen in het werk, in relatie tot de vaardigheden die we hebben. Het vraagt veelvuldig aandacht om onze inzet en ontwikkeling af te stemmen op de veranderde omgeving, zodat we onze vitaliteit behouden.

Het met elkaar werken aan vitale professionals voor en van de Aeres Groep vraagt om blijvend investeren in scholing en kennisontwikkeling. Maar het vraagt bovenal om onderlinge aandacht en interactie. We gaan met elkaar in gesprek, werkend aan een professionele cultuur die gericht is op het met en van elkaar leren. Daar is een basis van respect en vertrouwen voor nodig.

Uitdagen om te ontplooiën als mens

De uitdagingen die we onszelf stellen, stellen we ook aan onze leerlingen en studenten. Wij dagen

ze uit om zich maximaal te ontplooiën als mens en met een open houding het beste uit zichzelf te halen. In deze tijd lijken prestatieafspraken, die met name gericht zijn op cognitieve prestaties, de boventoon te gaan voeren. Bij ons staat echter de totale ontwikkeling van leerlingen en studenten centraal.

De prestatiebekostiging gaat wel erg uit van de maakbare samenleving en de maakbare student. Beiden zijn maar ten dele maakbaar. Een leerling of student moet juist in de jonge levensfase nog fouten kunnen maken en er moet ruimte zijn om van fouten te leren. Wij hechten waarde aan de

“We zijn bij Groenhorst Maartensdijk en de Oranje Nassau School gestart met Positive Behaviour Support (PBS). Het docententeam staat onder andere door de komst van Passend Onderwijs voor grote uitdagingen.

Naast differentiëren op vakniveau en in leerstijlen moeten we nu ook differentiëren in ondersteuningsbehoefte op het gebied van gedrag. PBS is een manier om samen met leerlingen, ouders en het onderwijsteam het schoolklimaat vorm te geven. We gaan er daarbij van goed gaat. Hierin vinden we de sleutel om dat wat moeilijk gaat ook te laten slagen. PBS zorgt voor

een stimulerende leeromgeving waarin iedereen uitgedaagd wordt het beste uit zichzelf te halen.”

Dik van Donselaar, locatiedirecteur



Kantine		
Veiligheid	Respect	Inzet
* Ik zit rustig op een stoel of bank in de kantine.	* Ik laat de tafels schoon achter in de kantine.	* Ik gooi mijn afval in de afvalbak.
* Ik loop rustig door de kantine.	* Ik schuif mijn stoel aan als ik weg ga in de kantine.	* Ik ga zorgvuldig om met het meubilair in de kantine.



algemene ontplooiing van alle menselijke kwaliteiten. Daar hoort verwerving van algemene kennis bij, maar ook het ontwikkelen van kritisch denken en het vermogen tot het vormen van oordelen bij ethische vraagstukken. Uiteindelijk

moet elke leerling en student zijn of haar weg kunnen vinden in de maatschappij. Het belang van de deelnemers staat dan ook voorop bij de inrichting van het onderwijs.

“Dit is de strategie van de groep. Binnen die richting en kaders werken instellingen, locaties en medewerkers in samenhang hun eigen route uit.”



4 *Strategische keuzes*

Om de voorgaande uitdagingen aan te gaan en de ambities te realiseren moet de Aeres Groep een aantal strategische keuzes maken. We opereren op grensvlakken. Het grensvlak tussen groen en grijs, tussen techniek en gezondheid, tussen mens en dier, tussen platteland en stedelijke omgeving, tussen productie en consumptie. Dat heeft een aantal consequenties. Het betekent dat we samenwerking als een belangrijke succesfactor zien, dat internationalisering op alle niveaus een eigen invulling krijgt, en dat de interne sturing gericht is op het verbeteren van het presteren van de organisatie. Het betekent ook dat we kiezen voor een meer eenduidige profilering en merkenbeleid. Deze keuzes lichten we hieronder nader toe.

4.1 Samenwerking als succesfactor

Daar waar we samenwerking in 2011 nog vooral als kans zagen en voorzichtig naar mogelijkheden zochten, zien we samenwerking op inhoud anno 2014 als een vanzelfsprekendheid. Wij zijn ervan overtuigd dat de bereidheid en het vermogen om samen te werken de mate van succes van een organisatie bepaalt.

Samenwerken is het nieuwe concurreren en daarom is samenwerking een strategisch speerpunt.

De Aeres Groep zoekt samenwerking over de organisatorische binnen- en buitengrenzen heen: regionaal, nationaal en internationaal. Het gaat om samenwerking binnen groen, maar ook om versterking van de samenwerking met andere sectoren.

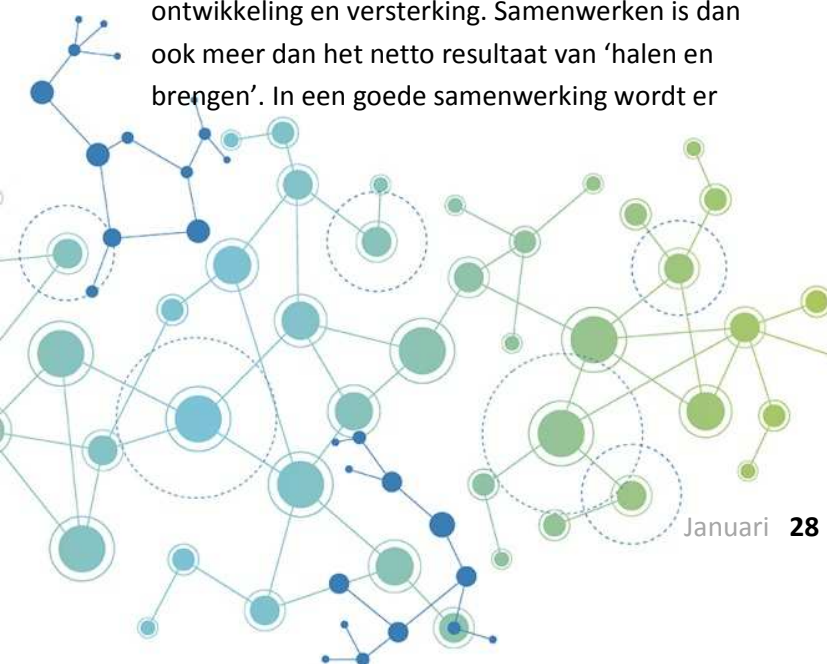
Samenwerking met de buitenwereld

Door samen te werken worden we uitgedaagd om ons eigen denken en handelen in het perspectief van de ander te plaatsen. Dat is niet altijd makkelijk, maar leidt tot de nodige reflectie, ontwikkeling en versterking. Samenwerken is dan ook meer dan het netto resultaat van 'halen en brengen'. In een goede samenwerking wordt er

ook toegevoegde waarde gecreëerd, niet alleen qua volume, maar ook qua inhoud omdat innovatie vaak plaatsvindt op de raakvlakken tussen twee samenwerkende partijen. We willen een vanzelfsprekende en betrouwbare partner zijn voor een ieder die zich vanuit de inhoud en gedeelde ambities wil verbinden.

Onze locaties hebben zonder uitzondering een sterke lokale en regionale inbedding. Datzelfde geldt voor de meeste vakteams. Overal zijn er verbindingen met gemeente, provincie, andere onderwijsinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties. We willen die samenwerking continueren en verstevigen op alle niveaus. Niet alleen in Nederland, maar ook daarbuiten.

Januari 28 2015



De kennisinstellingen in het groene beroeps-onderwijs zijn allen relatief klein. We bedienen soms kleine bedrijfstukken met een specifieke vraag. Effectieve samenwerking binnen het groene onderwijs helpt dan ook bij het scheppen van kritische massa. De Aeres Groep participeert in de Groene Tafel voor strategisch overleg op bovenregionaal en nationaal niveau met de overheid en het beroepenveld. Voor ons

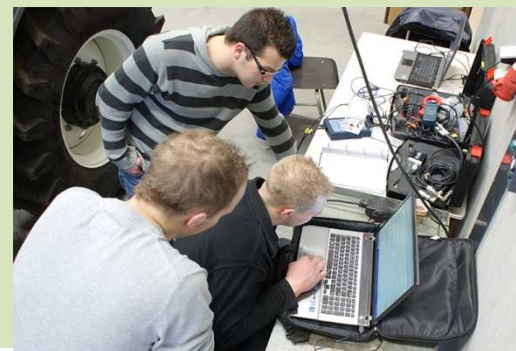
betekent dit dat de samenwerking met collega-instellingen nog intensiever en belangrijker wordt.

De samenwerking van het hao binnen de kaders van één gezamenlijk sectorplan en de gezamenlijke Centers of Expertise neemt sterk toe. In aoc-verband werken we op mbo-niveau samen in Centra voor Innovatief Vakmanschap.

“Sinds 2009 verzorgen we bedrijfsscholen voor het bedrijfsleven waar medewerkers hun BBL-diploma kunnen halen. Het verschil tussen de bedrijfsscholen en de reguliere BBL- of BOL-opleidingen is de unieke praktijkgerichte aanpak en de merkgebonden trainingen. Maar ook onderscheiden de bedrijfsscholen zich doordat leerlingen acht maal per jaar een hele week trainingen bij ons in Ede volgen. Dit past beter in de bedrijfsvoering en is effectiever voor de leerlingen.

Inmiddels volgen circa 150 leerlingen een BBL-bedrijfsopleiding bij ons en zijn de bedrijven enthousiast over het concept. Het beroeps-onderwijs heeft er een heel nieuwe dimensie bij: leren door te doen en binnen de setting van het eigen bedrijf. Daardoor brengen de leerlingen wat ze vandaag leren, morgen in de praktijk op het werk.”

Jenny van den Bovenkamp, directeur PTC⁺



We zoeken ook naar manieren om het vmbo-onderwijs voor onze leerlingen verrijken. Dat kan door aan te sluiten op regionale ontwikkelingen. We betrekken de leerlingen waar mogelijk actief bij deze ontwikkelingen.

We participeren voor het mbo ook in de verschillende samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en in verschillende projecten met andere aoc's zoals bijvoorbeeld rond de examinering.

Onze lerarenopleiding is de belangrijkste opleider van toekomstig docenten in het groene onderwijs. Om kwalitatief goede docenten af te leveren, werkt de lerarenopleiding zeer nauw samen met de afnemende scholen, onder meer via het Groen Consortium.

De effectieve verbindingen die we, publiek en privaat, hebben met het bedrijfsleven resulteren in interessante activiteiten die nuttige kennis en ervaring opleveren. We streven ernaar dat de kennis breed beschikbaar komt en benut wordt.

“Op de Kenniscampus Ede, achter Groenhorst, ontstaat een innovatief groen leefpark dat het resultaat is van een samenwerkingsproject. Een groot aantal partners werkt ieder aan een eigen deel en wij ondersteunen ze. Voor ons is het niet alleen een kans om een multifunctioneel park te ontwikkelen voor onze eigen leerlingen, omwonenden, scholieren van basis- en voortgezet onderwijs en kinderen van kinderdagverblijf en buitenschoolse opvang. We willen onszelf ook op de kaart zetten als groen expertisecentrum voor gezonde voeding en leefstijl. We willen groene kennis vraaggericht vernieuwen, gebruiken en verspreiden. Dat sluit goed aan bij het streven van de gemeente Ede dat de leefstijl van haar burgers positief wil beïnvloeden. We hebben ook al

leefparken mogen ontwikkelen bij Ziekenhuis Gelderse Vallei en op Kinderboerderij de Oude Hofstede .“

Mark Dees, locatiedirecteur Groenhorst Ede



Samenwerking binnen de Aeres Groep

Een belangrijk speerpunt in het strategisch beleidsplan 2011-2015 was de ontwikkeling van de Aeres kenniscentra. Er bestaan meerdere definities en verschillende modellen van het concept kenniscentrum, maar het gaat altijd om het ontwikkelen en delen van expertise; om verbinding met, en samenwerking tussen, onderwijs en bedrijfsleven; om valorisatie naar bedrijfsleven en het (eigen) onderwijs. Het gaat om erkenning door de buitenwereld als kenniscentrum en een partij die er toe doet.

Onze kenniscentra geven onze innovatie gestalte en onderhouden in dat verband een breed netwerk van doelgerichte relaties met bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden, zowel nationaal als internationaal.

Als groep hebben we ook meer mogelijkheden om te innoveren. We kunnen gezamenlijk opereren in projectaanvragen, beter inspelen op technologische ontwikkelingen en vernieuwde (digitale) onderwijskundige toepassingen uitproberen.

We willen meer gezamenlijk optrekken en gaan die samenwerking en de kenniscentra daarom de komende jaren uitbouwen.

Een andere ontwikkeling is dat docenten binnen de Aeres Groep elkaar in toenemende mate zelf opzoeken. We leren elkaar zo beter kennen, wisselen expertise uit op het gebied van vakinhoud en onderwijskundige ontwikkelingen en leren van elkaar. Dat kan één op één, tijdens excursies, in werkgroepen en projecten. Deze vrije contacten zijn een goede aanzet tot het structureel uitwisselen van kennis en ervaring. We willen uitzoeken op welke manier we de kennistransfer en de doorstroming horizontaal tussen locaties en vakgebieden en verticaal tussen vmbo, mbo en hbo kunnen versterken. Hoe maken we de kennis die we met elkaar hebben voor iedereen binnen de groep toegankelijk? En hoe verbeteren we ook de doorlopende leerlijn, de doorstroom vmbo-mbo en mbo-hbo?

Voor effectieve samenwerking gelden wel een aantal randvoorwaarden. Open staan voor het perspectief van de ander en het relativeren van het eigen standpunt is het startpunt. Het gesprek over de samenwerking moet open en scherp gevoerd kunnen worden, op basis van ambitie, inhoud en zakelijke afspraken. Het aangaan van samenwerking, het beheren daarvan, maar ook het afronden en evalueren past bij een professionele organisatie.

4.2 Internationalisering als kwaliteitskenmerk

Internationalisering is een van de grootste uitdagingen voor agri- en foodsector en daarmee voor de Aeres Groep. Veel bedrijven zijn internationaal actief of zijn sterk verweven met het buitenland. Die vervlechting geldt van oudsher voor de grote bedrijven in de agribusiness, maar in toenemende mate geldt dit ook voor het MKB in de sector.

Het aantal bedrijven in de primaire productie dat één of meer vestigingen in het buitenland heeft, neemt toe. Internationalisering is dan ook geen luxe, maar een inhoudelijke noodzaak. Het moet bijdragen aan de kwaliteit van onze afgestudeerden en gediplomeerden (onderwijs), kennisontwikkeling en valorisatie (onderzoek), het niveau van onze dienstverlening en de ontwikkeling van de Aeres Groep als organisatie. Een internationaal profiel maakt ons aantrekkelijk voor toekomstige leerlingen, studenten, medewerkers, bedrijfsleven en andere klanten.

Internationalisering kent binnen de Aeres Groep vier aspecten: de internationalisering van het Nederlands onderwijs; het bieden van opleidingen aan buitenlandse studenten, internationale samenwerking in projecten en commerciële dienstverlening.

Internationalisering Nederlands onderwijs en internationaal onderwijs

Internationalisering draagt bij aan de vorming en ontwikkeling van individuen. Internationalisering wordt verschillend vormgegeven afhankelijk van de doelstelling en vooral van het onderwijsniveau. Praktijkonderwijs en vmbo richten zich met name op het ontwikkelen wereldburgerschap. Belangrijke instrumenten zijn internationale aspecten in de lesprogramma's, beperkte vormen van (virtuele) mobiliteit van leerlingen en stafmobiliteit.

In het mbo zijn deelname aan internationale projecten, stafuitwisseling en internationale mobiliteit van studenten (vooral stages, uitwisselingsprojecten) belangrijk. Internationale elementen in het curriculum en vakinhoudelijke ervaringen in het buitenland van de docenten

geven de toekomstige mbo-professional voldoende bagage mee voor een toekomst in een internationale werkcontext, ook al is die in Nederland. Er komen al enkele jaren deelnemers op mbo-niveau naar Nederland, gebruikmakend van de internationaal erkende BTEC certificering. Dit willen we uitbouwen. Docenten doen ervaring op en Nederlandse studenten komen direct in contact met buitenlandse collega's. Het biedt ook een interessante doorstroomvariant naar de hogeschool.



Een internationaal georiënteerd curriculum en internationale onderzoeksprojecten vormen de basis voor de opleiding van de internationaal georiënteerde professional die we op hbo-niveau willen afleveren. We hebben een beperkt internationaal aanbod op master-niveau en hebben nog onvoldoende geïnvesteerd in online onderwijs en de uitdagingen die technologie aan

het onderwijs stelt.

Internationale samenwerking en dienstverlening

Op hbo-niveau hebben een lange historie van internationale samenwerking. Het gaat dan over inhoudelijke samenwerking in multinationale projecten, capaciteitsopbouwprojecten in ontwikkelingslanden, samenwerkingsverbanden en uitwisselingsovereenkomsten met zusterinstellingen in het buitenland. Zowel de hogeschool als de praktijkcentra zetten de expertise van docenten ook in bij het trainen van professionals en het uitvoeren van consultancy-opdrachten voor derden.

Een belangrijk deel van de internationale samenwerking vindt plaats in projecten die in consortium verband worden uitgevoerd. Een directere sturing op deze samenwerking, zowel intern als extern zal een positief effect hebben op de effectiviteit van deze inspanningen en de aantrekkelijkheid van de Aeres Groep als partner. Een concreet ontwikkelpunt is een eenduidige internationale profilering.



“We werken nu al zo'n drie jaar met China samen aan de overdracht van kennis op het gebied van veehouderij en tuinbouw. De studenten en collega's waarderen onze expertise zeer en de eerste studenten in ons programma zijn nu toe aan hun Bachelorfase in Nederland. Het is geweldig dat we het programma samen met de Chinese collega's kunnen verzorgen: ze zijn gemotiveerd en vakkundig. Wel spelen er problemen op het gebied van de werk- en verblijfsvergunningen. Daar moeten we werkelijk flink aan duwen van beide kanten: we werken hard aan het verblijfsbeleid voor internationaal talent in Nederland. We willen graag een

Nederlandse Associate Degree aanbieden in China, maar we lopen nog tegen allerlei problemen aan. Laten we hopen dat alle inspanningen succesvol zijn.”

Martin Duijkers / Harm Holleman / Tim Menger



4.3 Profilering: een krachtige organisatie

De Aeres Groep is in de loop van de jaren ontstaan doordat elkaar aanvullende instellingen in de groep stapten. Behalve een gezamenlijke waarden en bedrijfsvoering waren er nog geen concrete verbindingen, wel was het potentieel zichtbaar. Er is destijds dan ook bewust voor gekozen om de profilering van de onderscheiden organisaties en hun namen voort te zetten. Daar zien we nu verschuivingen in. Zo fuseerden bijvoorbeeld Stoas Hogeschool en de CAH in 2013 tot Vilentum Hogeschool en ontstond in 2014 het Aeres Praktijkcentrum Dronten.

“Alle, voorheen losse, praktijkactiviteiten aan de Wisentweg in Dronten werken sinds januari 2014 samen onder één naam: het Aeres Praktijkcentrum Dronten. Er is een train-, leer- en onderzoekomgeving ontstaan voor de volle breedte van de agribusiness, voor onderwijs én bedrijfsleven. Je kunt hier midden in de primaire praktijk leren, experimenteren, onderzoeken en ondernemen. Onze veestapel omvat koeien, varkens, kippen, schapen en paarden en we nemen deel in een windmolenpark. Samen kunnen we meer en zijn we interessanter voor de buitenwereld. Zo hebben we met externe partners nieuwe faciliteiten gerealiseerd voor het melkveehouderijonderwijs en -onderzoek. We zijn verder betrokken bij het CIV Akkerbouw (mbo), organiseren goedbezochte kennisdagen voor boeren en faciliteren de scholingen van bedrijven. Er kan hier veel, al dan niet samen met de andere onderdelen van de Aeres Groep in Dronten!”
Anne Dijk, locatiedirecteur



Beter op de kaart zetten

We horen van onze relaties dat zij de veelheid aan merkuitingen verwarrend vinden. Externe partijen werken graag samen met herkenbare partijen met voldoende kritische massa en een efficiënte bedrijfsvoering. En die externe samenwerking is waar het om gaat draaien. De merkverwarring komt ook naar voren in onze relaties met grotere regio-overstijgende overheden, bedrijven en andere partners zoals collega-kennisinstellingen. Ook de internationale profilering vraagt om heldere keuzes. De bestaande veelheid aan merkuitingen is bovendien kosteninefficiënt en uit onderzoek blijkt dat medewerkers zich maar aan twee niveaus binden: de directe werkorganisatie waarin ze dagelijks verkeren en één overstijgend niveau. De veelheid en versnippering staat daarmee wederzijdse versterking in de weg. De enigen die nauwelijks tot geen last hebben van de merkenverwarring, zijn de individuele leerling en student die bewust voor een bepaalde opleiding of locatie kiezen. Overigens is het wel zo dat het onderscheid tussen voorbereidend en beroepsonderwijs voor een deelnemer wezenlijk anders is, evenals het verschil tussen middelbaar en hoger beroepsonderwijs.

We gaan daarom de samenhang, kracht en het gezamenlijk potentieel van de Aeres Groep beter in beeld brengen. We kiezen een eenduidiger profilering en merkenbeleid en een sterke vorm van zogeheten 'endorsement': (samen)werken onder één gemeenschappelijke noemer.

Imago en kernwaarden

Een belangrijke randvoorwaarde voor profilering zijn de kernwaarden binnen de organisatie. Het beeld dat wij daar zelf bij hebben, blijkt overeen te komen met dat van de buitenwereld. Onder meer ouders, leerlingen, studenten, het bedrijfsleven, overheden en collega-instellingen typeren ons als groen, degelijk, kwaliteitsbewust naar bedrijfsleven, andere organisaties en studenten, veilig en met oog voor het individu.

Hoewel de identiteit en historie van onderdelen verschillen, zijn de overeenkomsten in deze kernwaarden veel groter dan de verschillen. De cultuurverschillen hoeven een veel eenduidiger profilering dan ook niet te belemmeren. Wat verschilt zijn het onderwijsniveau, het eigen profiel en werkwijze en de regio. Wat overeenkomt zijn de relatieve kleinschaligheid ten opzichte van andere onderwijsorganisaties, de ervaren 'nabijheid en herkenbaarheid' en het

groene profiel en de daaraan gekoppelde inhoud en cultuur. Deze gemeenschappelijke karakteristiek wordt (h)erkend en als zeer waardevol beschouwd.

4.4 Sturing: gemeenschappelijk, tenzij

De Aeres Groep bestaat uit van elkaar verschillende organisatieonderdelen en relatief kleine locaties. Dit stelt extra eisen aan de bedrijfsvoering en de manier waarop we die toepassen. Dat levert spanning op en het is de uitdaging om die spanning te beheren en te beheersen. Grote verandertrajecten moeten we projectmatig inrichten. Dit wordt een proces in fasen met heldere inbreng van de gebruikers en het middenmanagement.

De optimalisatie van de bedrijfsvoering loopt al enkele jaren. We zijn daarin ook ambitieus geweest en hebben al veel bereikt. Daar gaan we mee door. We streven naar efficiëntie om zoveel mogelijk middelen vrij te maken voor de primaire taken onderwijs en praktijkgericht onderzoek. We beschouwen dat ook als onze opdracht. Het is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid goed om te gaan met publieke middelen.

We willen kostenreducties realiseren door processen en procedures te stroomlijnen en schaalvoordelen te benutten. Dat laatste realiseren we door de gezamenlijk inkoop van diensten en producten.

De grootte van de groep maakt het ook mogelijk specialistische kennis in huis te hebben die vanuit het bestuursbureau beschikbaar is voor de individuele locaties.

Samen kunnen we bovendien beter invulling geven aan innovaties binnen het onderwijs en de bedrijfsvoering.

Naast het technisch inrichten en stroomlijnen van processen heeft sturing ook alles te maken met het richting geven aan de manier waarop we met elkaar omgaan. We willen samen optrekken, om samen de kwaliteit te verhogen. Daar past een verhouding van centraal versus decentraal niet bij. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn of haar

eigen rol en is er tevens verantwoordelijk voor dat de ander zijn of haar verantwoordelijkheid kan waarmaken.

Dit heeft alles te maken met vertrouwen.

Met vertrouwen in elkaars goede intenties, elkaars competenties en kwaliteiten en het hebben van vertrouwen in de organisatie als geheel.

‘In het professionaliseringsplan van Vilentum Hogeschool is professionele ruimte een belangrijk thema. Hierbij gaat het over ruimte krijgen en ruimte nemen, over rechten en plichten, over waarderen en aanspreken.

We werken met de teams aan het vormgeven van een lerende organisatie, waarin we willen vernieuwen en ontwikkelen. Het werk is verdeeld over teams: onderwijs, onderzoek en ondersteuning.

Het is de kunst om tussen de teams het werk aan elkaar te verbinden om het beoogde kwaliteitsniveau te leveren. In managementdagen, in reguliere management overleggen en in bilaterale werkoverleggen werken faculteitsdirectie en teamleiders aan een onderlinge bijpassende cultuur, die door de teamleiders doorgetrokken wordt in hun teams.’

Rieke de Vlieger, directie Vilentum Hogeschool



5 Zwaartepunten

De Aeres Groep maakt strategische keuzes, ook voor de deel- of vakgebieden waarmee we ons willen profileren. Dat zijn onze zwaartepunten. Ze omvatten het onderwijs, praktijkgericht onderzoek, dienstverlening en valorisatie voor dat gebied en de interactie tussen de vier. De samenhang en interactie krijgt vorm in de Aeres kenniscentra. Die zijn vraaggestuurd en gericht op het ontwikkelen van talent en praktijkgericht onderzoek met als doel de interactie tussen beroepspraktijk, onderzoek en onderwijs duurzaam te versterken. De terugkoppeling van onderzoeksuitkomsten naar het onderwijs komt nog onvoldoende uit de verf en is daarom een speerpunt.

Samenwerking met het bedrijfsleven is bepalend voor de zwaartepunten. Samenwerking om de inhoudelijke aansluiting tussen opleidingen en de vraag van het bedrijfsleven te bewaken en te realiseren, om onderzoeksvragen vanuit de maatschappij en het bedrijfsleven scherp te krijgen, om kennis en inzicht te delen..



*“Versterken samenhang en interactie
tussen onderwijs, praktijkgericht
onderzoek, dienstverlening en
valorisatie.”*

*Samenwerking met bedrijfsleven voor
aansluiting, heldere onderzoeksvragen en delen*

Een professional met een innovatieve en ondernemende attitude kan zich zelfstandig verder ontwikkelen en een bijdrage leveren aan de doorontwikkeling van de (beroeps)praktijk. Om dat te bereiken is het, met name in het hbo, essentieel een onderzoekende houding en onderzoeksvaardigheden in te bedden in de opleidingen.

Een deel van onze docenten participeert daarom in lopend onderzoek en borgt de inbreng van onderzoeksresultaten in het onderwijs. Op die manier draagt het doorgeleiden van resultaten in het onderwijs bij aan een goede toerusting van (toekomstig) professionals.

We zetten de ontwikkeling van de zwaartepunten de komende jaren voort. De mate en wijze van betrokkenheid bij de inhoudelijke zwaartepunten hangt af van het organisatieonderdeel.

De beroepsgerichte vakken in het groene profiel van het vmbo zijn vooral ondersteunend voor de verdere ontwikkeling van de leerling en het keuzeproces voor een beroepsopleiding.

De inhoudelijkheid van het mbo telt veel zwaarder omdat het opleidt voor het groene beroep. Bovendien verzorgt het mbo ook externe dienstverlening voor het bedrijfsleven.

Het hbo voegt daar, naast het onderwijs en dienstverlening, onderzoek aan toe.

Parallel aan de ontwikkeling van de Aeres kenniscentra kwamen de afgelopen jaren de landelijke Centres of Expertise (hbo) en de Centra voor Innovatief Vakmanschap (mbo) tot ontwikkeling. In deze centra werken we vanuit onze zwaartepunten samen met collega-instellingen en het bedrijfsleven. Daar waar mogelijk leggen we dwarsverbanden waardoor deze bewegingen elkaar versterken.

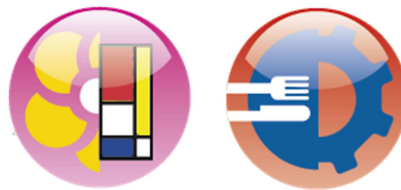
We kiezen deze inhoudelijke zwaartepunten:

- > Agrofood en Ondernemen;
- > Leren en Ontwikkelen;
- > Gezonde en vitale leefomgeving;
- > Dier en Diergezondheid.

In de komende jaren willen we ons daarnaast verder profileren op de thema's:

- > Bloem;
- > Voeding, voedsel en technologie.

In eerste instantie zal de profilering voor deze twee punten zich richten op de verdere ontwikkeling van het onderwijs, zowel op mbo- als ook op hbo-niveau.







5.1 Agrofood en Ondernemen

De Aeres Groep heeft een breed aanbod mbo- en hbo-opleidingen, dienstverlening en onderzoek bij dit zwaartepunt. Het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen vervult hierbij een essentiële rol. Het kenniscentrum gaat over ontwikkelen van nieuwe kennis, concepten, en productiewijzen die bijdragen aan een vitale Landbouw en een duurzame leefomgeving. Daarbij richt het onderzoek zich zowel op productietechnieken en grondstofgebruik, als ook op het ontwikkelen en versterken van het ondernemerschap dat daarvoor nodig is. Een andere focus in het kenniscentrum is het ontwikkelen van nieuwe

(bedrijfskundige) kennis, concepten, strategieën en businessmodellen die bijdragen aan een vitale agribusiness met als basiseigenschappen: biobased, circulair en smart. Het gaat hierbij over nieuw denken, om de transitie van een lineaire- naar een circulaire economie. Het gaat niet meer alleen om voortbrengen, maar om de hele keten, om de betekenis ervan voor de mens/consument en het effect op milieu, regionaal en internationaal.

Ook activiteiten die niet direct onderdeel zijn van het kenniscentrum dragen bij aan versterking van dit zwaartepunt.

“Het kenniscentrum Agrofood en Ondernemen houdt zich bezig met de manier waarop mensen voedsel produceren. We werken vanuit drie kernwaarden: inspireren, creëren en waarderen. Om dat inspireren gestalte te geven, organiseren we inspiratiesessies. Er zijn er nu tien geweest waar lectoren en onderzoekers over hun werk en de toekomst vertellen. Dat blijkt aan te sluiten bij wat mensen belangrijk vinden en dat biedt mogelijkheden voor samenwerking in de

toekomst. Het Kenniscentrum werkt intensief samen met het bedrijfsleven en met het Aeres Praktijkcentrum Dronten aan praktijkonderzoek. Zo creëren we waarde voor bedrijven, wordt nieuwe kennis ontwikkeld en het onderwijs op een hoger niveau getild.

*Ernest van de Boezem, Projectleider
Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen en
faculteitslector vitale landbouw*



5.2 Leren en Ontwikkelen

Dit zwaartepunt is gekoppeld aan het profiel van de educatieve faculteit van onze hogeschool waar opleidingen, onderzoek en cursussen zijn gericht op leraarschap, pedagogiek, didactiek en teamontwikkeling in (voorbereidend) beroepsonderwijs en bedrijf. Het kenniscentrum 'Leren en ontwikkelen voor beroepsonderwijs en bedrijf' levert daaraan een belangrijke bijdrage. Het gaat over kennisontwikkeling, onderzoek, implementatie en valorisatie van leren opleiden, leraren opleiden, het begeleiden van leren in

bedrijven, innoveren van leren -gebruikmakend van nieuwe technologische ontwikkelingen-, instructie geven voor het (voorbereidend) beroepsonderwijs in het groene en het consumptieve domein. Het kenniscentrum staat nadrukkelijk ten dienste van het gehele groene onderwijs.

Ook activiteiten die niet direct onderdeel zijn van het kenniscentrum dragen bij aan versterking van het zwaartepunt Leren en Ontwikkelen.

"Als lerarenopleider ben je gericht op professioneel handelen van jezelf, collega's en studenten. In je lessen heb je een voorbeeldrol. In contact met aoc's bespreek je het 'werkplekleren' van de student. Als vanzelf maakt professionaliseren van werkplekbegeleiding en je eigen docentgedrag daar deel van uit. In het 'Groen Consortium Opleiden in School' komt die wisselwerking optimaal aan bod. Acht aoc's werken hierin samen met ons aan gezamenlijke thema's, bijvoorbeeld ouderbetrokkenheid of pesten, en aoc-specifieke thema's, zoals bijvoorbeeld regioleren.

Gezamenlijk doel is om op aoc's vakdocenten op te leiden en tegelijk te werken aan authentieke opdrachten die de aoc's verder helpt in hun ontwikkeling."

*Jos van Meegen, lid directie Stoas Vilentum
Madelon de Beus, directie Vilentum Hogeschool*





5.3 Gezonde en vitale leefomgeving

Dit zwaartepunt focust zich op de vitale leefomgeving. Daar horen onderwerpen als de vitale stad, gezondheid, groenvoorziening, natuur & recreatie, groene vormgeving en styling & design bij. Voor een belangrijk deel zijn dit thema's die in ons vmbo, mbo en hbo aan de orde zijn. Een voorbeeld is de doorlopende leerlijn 'Toegepaste biologie'. Het kenniscentrum Groene en vitale stad opereert op een deelaspect van dit zwaartepunt. We ontwikkelen daar nieuwe kennis, concepten,

strategieën en businessmodellen die bijdragen aan de gezondheid van mensen en aan een vitale, ondernemende stad. Het richt zich enerzijds op voedings- en leefstijl beïnvloedende factoren in de stad en anderzijds op nieuwe, lokale businessmodellen rondom landbouw en voedsel. Daar hoort een cultuur bij die het mogelijk maakt dat deze nieuwe modellen ontstaan en wortel schieten. Hiermee dragen we bij aan de transitie naar een duurzame samenleving.

"De stad Almere wil zich zo groen mogelijk doorontwikkelen, met de Floriade als bijzonder perspectief. Door onze groene kleur is de Aeres Groep een belangrijke gesprekspartner en projectpartner. Onze deelnemers en studenten (Groenhorst en CAH Vilentum) zijn volop betrokken bij projecten over stedelijk groen, stadslandbouw, stadsecologie, voedsel en gezondheid. Docenten en lectoren sluiten daarbij aan. Ook voeren we gesprekken met het gemeentebestuur over enerzijds versterking van het groene beeld van de stad en anderzijds versterking van het groene onderwijs. Een echte win-win situatie."

Wil Bekkering, lid directie CAH Vilentum





5.4 Dier en diergezondheid

Het gaat bij dit zwaartepunt enerzijds over de productiviteit en gezondheid van vee en het verhogen van beide, op een duurzame en voor mensen en dieren verantwoorde manier. Het gaat daarmee ook over de samenhang tussen dier- en volksgezondheid en tussen

diergeneeskunde en de humane sector. Het gaat anderzijds ook over dierv verzorging en dieren in een recreatieve en maatschappelijke omgeving. Essentieel bij dit zwaartepunt is de relatie tussen mens en dier.

“In de komende decennia neemt de wereldbevolking enorm toe. De vraag naar producten zoals vlees, melk en eieren daarmee ook. De consument stelt terecht steeds hogere eisen aan onze voeding. Gezondheid en welzijn van (productie)dieren zijn leidend. Dat vraagt om efficiënt en duurzaam produceren. Groenhorst leidt met het oog hierop toekomstige veehouders op tot vakbekwame professionals.



Het houden van dieren heeft veel positieve effecten op mensen. De door Groenhorst opgeleide dierexperts beschikken over kennis van dieren en hun verzorging, diergezondheid, dierenwelzijn en de interactie die er kan bestaan tussen mens en dier. Tevens is de dierexpert bekend met de (nadelige) gevolgen die het houden van dieren kan hebben op de volksgezondheid.”



6 *Uitrollen van de strategie*

Dit strategiedocument beschrijft de strategische koers voor de komende jaren en legt die zo vast. Dit betekent niet dat dit document een statisch document is. Het plan moet niet op een plank in de kast komen liggen, maar op de vergadertafel. Niet ergens opgeslagen op een besloten harde schijf, maar voor iedereen toegankelijk via de website van de Aeres Groep.

We blijven ontwikkelingen nieuwsgierig en kritisch volgen. Ontwikkelingen binnen de groep, maar zeker ook ontwikkelingen in de buitenwereld. Het kan nodig zijn om bij te sturen of nieuwe initiatieven te nemen. We willen niet alleen reageren, maar ook creëren. De onderdelen van de Aeres Groep vertalen de strategische speerpunten vanuit hun eigen perspectief in meer concrete instellingsplannen en activiteiten. Die instellingsplannen vormen weer het kader waarbinnen locaties, teams en uiteindelijk individuele medewerkers hun plannen ontwikkelen en uitvoeren. Het uitrollen van de strategie vraagt ook om een andere invulling van, en sturing vanuit, het bestuursbureau.

Samen komen we verder ...

COOPERATION

“Samen komen we verder.”

Ede, Januari 2015

aeres groep

duurzaam leren, handelen en produceren

Postbus 245
6710 BE Ede

T: 088 020 7000
W: www.aeres.nl
E: info@aeres.nl



aeres groep

De Aeres Groep bestaat uit Groenhorst College Praktijkonderwijs, Groenhorst (scholen en trainingscentra), Vilentum Hogeschool, PTC⁺, Aeres Praktijkcentrum Dronen, Aeres Contract (Agrotransfer, Agrojobs, Payrolljobs) en ondersteunende rechtspersonen.