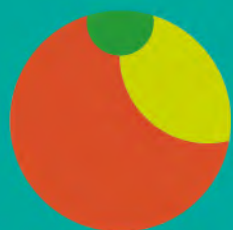
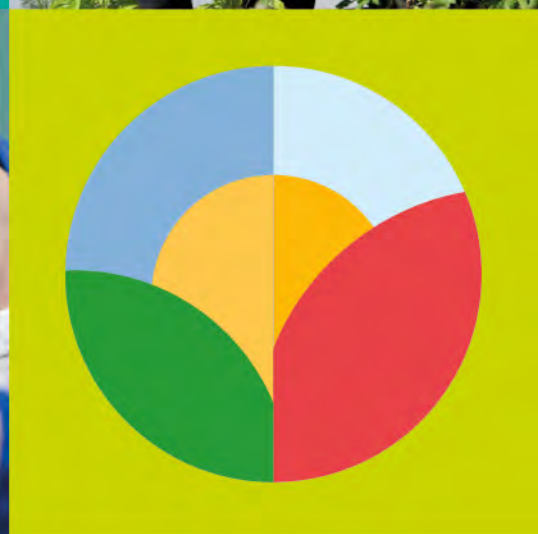


Geïntegreerd jaardocument 2016

# Scherp aan de wind

Groenhorst  
Aeres Hogeschool  
Aeres Tech  
Aeres Praktijkcentrum Dronten  
Aeres Agree



AERES



# Scherp aan de wind

Groenhorst  
Aeres Hogeschool  
Aeres Tech  
Aeres Praktijkcentrum  
Aeres Agree

Ede, 2 juni 2017



# Leeswijzer

Voor u ligt het volledige, geïntegreerde jaarverslag 2016 van heel Aeres. Het beschrijft de grote (strategische) kaders waarbinnen Aeres werkt en de resultaten van het verslagjaar. Door de indeling in afzonderlijke hoofdstukken per onderdeel en onderwijssoort wordt de OCW-richtlijn van verplichte segmentatie nageleefd. Behalve aan de relevante wettelijke richtlijnen voldoet dit geïntegreerde jaarverslag ook aan de governancecode, het onderwijscontroleprotocol, de Wet op de ondernemingsraden en richtlijnen uit andere (verplichte) bronnen.

Dit geïntegreerde jaarverslag bestaat uit het bestuursverslag, de geconsolideerde jaarrekening en de enkelvoudige jaarrekening van de hoofdstichting Aeres. De jaarrekeningen van de nevenstichtingen zijn niet opgenomen.

Het jaarverslag heeft een belangrijke functie in de formele verantwoording naar de overheid, de onderwijsinspectie en verschillende subsidieverstrekkingen. Behalve in deze zogenaamde verticale verantwoording speelt dit jaarverslag ook een rol in de horizontale verantwoording. Denk daarbij aan medewerkers, studenten, ouders, het bedrijfsleven, leveranciers, enzovoort. Het document kan aanleiding geven tot discussie. Aeres nodigt iedereen uit om met haar de discussie aan te gaan!

Dit geïntegreerde jaarverslag bestaat uit een overkoepelende inleiding, drie inhoudelijke delen en de genoemde jaarrekeningen:

- Het jaarverslag begint met de jaarimpressie van het College van Bestuur: Scherp aan de wind.
- Deel I Verbinding en meerwaarde beschrijft wat de onderdelen van de groep verbindt; wat de meerwaarde, de gezamenlijke financiën en kaders zijn (hoofdstuk 1 en 2).
- Deel II Onderwijsonderdelen omvat de verslagen van de onderwijsonderdelen binnen de Stichting Aeres Groep (Groenhorst in hoofdstuk 3, Aeres Hogeschool in hoofdstuk 4 en het Aeres Praktijkcentrum Holding bv in hoofdstuk 5).
- Deel III Commerciële activiteiten omvat de verslagen van de commerciële en ondersteunende activiteiten: Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole) is hoofdstuk 6 beschreven, Stichting Agrotransfer (Aeres Agree en Aeres Bedrijvent centrum Dronten) in hoofdstuk 7.
- Deel IV Bedrijfsvoering en toezicht Aeres omvat de resultaten van de Aeres-brede bedrijfsvoering, het sociaal jaarverslag van Aeres en het verslag van de Raad van Toezicht (hoofdstukken 8, 9 en 10).
- Aan het einde van deze inhoudelijke verslagen zijn de bijbehorende bijlagen opgenomen.
- Het document sluit af met deel V: de jaarrekening van heel Aeres.

## Leeswijzers en inhoudsopgaven

Alle hoofdstukken beginnen met een eigen leeswijzer waarin is aangegeven voor wie het hoofdstuk geschreven is, wat de link is met de andere hoofdstukken en wat de lezer in het hoofdstuk kan verwachten. Daarna volgt de inhoudsopgave per hoofdstuk.

# Inhoud

	<b>Scherp aan de wind</b>	<b>1</b>
<b>Deel I</b>	<b>Verbinding en meerwaarde</b>	<b>5</b>
1	Gezamenlijke kaders	7
2	Aeres-brede kengetallen, financiën en continuïteit	27
<b>Deel II</b>	<b>Onderwijs</b>	<b>55</b>
3	Groenhorst	57
	Groenhorst College Praktijkonderwijs	65
	Groenhorst vmbo	71
	Groenhorst mbo	87
	Groenhorst cursus- en contractactiviteiten	111
4	Aeres Hogeschool	117
	Onderwijs	139
	Onderzoek en innovatie	149
	Commerciële dienstverlening	171
5	Aeres Praktijkcentrum Dronten	175
<b>Deel III</b>	<b>Commerciële activiteiten</b>	<b>185</b>
6	Aeres Tech (en PTC <sup>+</sup> VPD en Acole)	187
7	Aeres Agree en Aeres Bedrijvenscentrum Dronten	197
<b>Deel IV</b>	<b>Bedrijfsvoering en toezicht Aeres</b>	<b>209</b>
8	Bestuursbureau	211
9	Sociaal jaarverslag	219
	Onderwijsonderdelen en Bestuursbureau	223
	Commerciële activiteiten	241
	Medezeggenschap	247
10	Verslag Raad van Toezicht	253
<b>Bijlagen</b>		<b>261</b>
Bijlage 1	Verklarende woordenlijst	
Bijlage 2	Verklaring bevoegd gezag	
Bijlage 3	Samenstelling Raad van Toezicht	
Bijlage 4	Samenstelling College van Bestuur	
Bijlage 5	Kengetallen personeel	
Bijlage 6	Overzichten en kengetallen Groenhorst vmbo	
Bijlage 7	Overzichten en kengetallen Groenhorst mbo	
Bijlage 8	Overzichten en kengetallen Aeres Hogeschool	
Bijlage 9	Modellen MIP	
Bijlage 10	Helderheid in bekostiging	
<b>Deel V</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>327</b>

Alle onderdelen hebben een eigen inhoudsopgave.





# Scherp aan de wind

In een onstuimig klimaat kun je je door alle mogelijke winden laten voortjagen of je kiest ervoor om zelf je richting te bepalen. Ook als dat betekent dat je bij tijd en wijle bijna tegen de wind ingaat. Aeres kiest voor het laatste. We willen niet alleen doen wat we moeten doen, maar ook initiatieven nemen die goed zijn voor onze toekomst.

## Samenwerking

Bij het schrijven van dit voorwoord staat het volgende bericht op de voorpagina van de kranten: “Nederland heeft in 2016 voor een recordbedrag van 85 miljard euro aan onder meer groenten, fruit, zuivel, vlees en bloemen uitgevoerd. Dat is 4,4 procent meer dan in 2015, meldt het ministerie van Economische Zaken. De uitvoer was niet eerder zo groot en de stijging ten opzichte van het voorgaande jaar is de hoogste sinds 2011. Driekwart van de export blijft in Europa. Mondiaal voert alleen de VS meer uit aan agrarische producten. Na Nederland volgen Duitsland, Brazilië, China en Frankrijk. De landbouwexport bedraagt 22 procent van de totale Nederlandse export.”

Dit citaat toont het belang aan van het groene onderwijs. Dat onderwijs leidt immers de (jonge) professionals op voor een sector die al vele decennia topprestaties levert. Het groene onderwijs draagt ook, onder meer door onderzoek, bij aan het vinden van antwoorden op de uitdagingen in deze dynamische en sterk technologische sector. En aan uitdagingen geen gebrek: er liggen tal van vraagstukken met betrekking tot productiviteit en presteren, veiligheid en vertrouwen, kwaliteit en waarde. Dit is de wereld van Aeres, met het beroepsonderwijs als de kern van ons bestaan.

Binnen de wereld van Aeres is samenwerking het motto. Samenwerking intern, maar zeker ook extern met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en collega-instellingen. Als antwoord op politieke ontwikkelingen stellen de groene onderwijsinstellingen in 2016 samen met overheid en bedrijfsleven een strategische Ontwikkelagenda groen onderwijs op met als doel het groene kennissysteem de komende jaren toekomstbestendig te maken. In oktober ondertekenen de staatssecretaris van Economische Zaken en vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen en bedrijfsleven deze ontwikkelagenda. Deze agenda stelt dat “studenten en leerlingen door een nieuwe koers in het groene onderwijs worden ondersteund de kansen van de toekomst te benutten. Het groene onderwijs gaat

sterker inspelen op de internationaal veranderende markt, zoals de toenemende vraag naar voedsel dat verantwoord is. Innovaties spelen een belangrijke rol in het groene onderwijs, zodat studenten goed voorbereid zijn op de arbeidsmarkt. Verder moeten het onderwijs en het bedrijfsleven nog nauwer samenwerken voor meer kennisuitwisseling". De agenda sluit daarmee nauw aan op het strategisch beleidsplan van Aeres.

### Scherp aan de wind

De mondiale uitdagingen rond voedsel en klimaat bieden kansen voor de Nederlandse groene sector, voor het groene onderwijs en dus voor Aeres. Desondanks presenteert Aeres een negatieve begroting voor 2017. Door de afschaffing van de Subsidieregeling praktijkleren en Groene plus, welke in belangrijke mate gerekend moet worden tot de basisbekostiging, is per 1 januari 2016 een onderbekostiging ontstaan in het mbo en hbo. Tegelijkertijd zorgt de groei van het aantal deelnemers voor een hoge voorfinancieringslast. Aeres moet daardoor scherp aan de wind varen om haar ambities toch te kunnen realiseren en bij te kunnen blijven dragen aan de innovatie van de groene sector. Aeres wil niet alleen doen wat moet, maar ook initiatieven ontwikkelen en stappen nemen die goed zijn voor de toekomst van de sector, de maatschappij en onze eigen instelling. Stilstaan is achteruitgaan. Om voorbereid te zijn op de toekomst bereiden we als College van Bestuur stappen voor die de samenwerking binnen het groene onderwijs en de sector intensiveren.

Scherp aan de wind varen betekent ook dat we besluiten moeten nemen die ons aan het hart gaan. Door het wegvallen van het eerdergenoemde deel van de basisbekostiging (Subsidieregeling praktijkleren en Groene plus) richt Aeres zich met het Aeres Praktijkcentrum Dronten volledig op de eigen deelnemers. Het betekent wel dat er een unieke leeromgeving wegvalt voor onze partners. Dankzij dit besluit kunnen we deze uitzonderlijke praktijkfaciliteiten en daarmee het hoge kwaliteitsniveau van onderwijs blijven bieden aan onze leerlingen en studenten en beschikken we over een uitstekende onderzoeksfaculteit.

Scherp aan de wind varen betekent daarnaast dat we waar we kunnen ons verhaal vertellen om uit te leggen waarom we bepaalde keuzes maken. Zo zijn we er trots op dat onze ondernemende studenten al tijdens de opleiding gescout worden en voor het afstuderen een baan hebben. Deze zogenaamde Groenpluk zegt iets over onze kwaliteit en de relevantie van onze opleidingen. De gevolgen voor het bachelorrendement van de hogeschool is dan een risico dat we moeten incalculeren.

### Blijven vernieuwen

Die stappen voor de toekomst beginnen in huis. Er gebeurt veel binnen de verschillende onderdelen, maar ook steeds meer tussen de onderdelen van Aeres. Medewerkers zoeken elkaar in toenemende mate op. Kansen worden gezien en uitdagingen opgepakt, ontwikkelingen worden in gang gezet. Een keerzijde hiervan is dat de agendadruk aanzienlijk toeneemt. Als College van Bestuur hebben we met het brede Aeres-managementteam en de stafhoofden van het Bestuursbureau een traject doorlopen om de ontwikkeling van de groep te versterken. Dat helpt om keuzes te maken, om focus aan te brengen en om te bepalen welke acties prioriteit hebben.

Een van die prioriteiten is het bouwen van interne en externe netwerken. Op alle vakinhoudelijke Aeres-speerpunten zijn fysieke netwerken georganiseerd met het bedrijfsleven. Er is een tiental projecten passend bij de Aeres-zwaartepunten, waarin in totaal een paar honderd docenten participeren. Gewerkt wordt aan het verbinden van elke docent aan een eigen aandachtsgebied. Dat kan een vakgebied of sector zijn en dan over alle niveaus heen en daarmee los van de bestaande onderdelen. Het principe om daar te beginnen waar mensen nu al energie steken in het verbinden, is zeker hier van toepassing.



### Blijven werken aan kwaliteit

Na zes jaar op rij als beste aoc genoemd te zijn, staat Groenhorst in de Keuzegids Mbo 2017 op een mooie tweede plaats. Dit getuigt van een constante kwaliteit. Opnieuw levert Groenhorst Skills-kampioenen en kampioenen bij het NK Bloem Velp en het NK Aquascaping Almere. Conform de Regeling kwaliteitsafspraken mbo is het kwaliteitsplan en een excellentieplan mbo opgesteld. Deze plannen zijn positief beoordeeld. Ook is een verbeterplan bpv ontwikkeld en ingediend. Deze plannen geven een impuls aan kwaliteitsverbetering; er moet ruimte en aandacht blijven voor vernieuwing. Zo wil Groenhorst bijvoorbeeld inzetten op docenten met een masteropleiding in het mbo om de onderzoekende houding van leden van onderwijsteams en daarmee de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen.

Het herijken van het onderwijsconcept in relatie tot de inrichting van het vmbo-onderwijs is opgestart op vmbo-directieniveau en binnen de managementteams van de locaties. De locatie in Bilthoven is bezig met het ontwikkelen van een nieuw en onderscheidend profiel en onderwijsconcept. Bilthoven kiest voor een sterke binding met de sterke punten van Aeres, zoals internationalisering en de groene dimensies. De locatie zoekt en krijgt de actieve steun van de andere vmbo's en de mbo- en hbo-delen van Aeres. Dat is ook nodig gezien het oordeel van de inspectie dat nog niet is omgebogen naar een voldoende. De locatie Ede wacht begin 2017 een tussentijds kwaliteitsonderzoek. Maartensdijk is er na enkele lastige jaren in 2016 in geslaagd een voldoende beoordeling te krijgen, net als de overige vijf locaties.

Na een intensief traject presenteert Aeres Hogeschool met trots het instellingsplan 'Perspectief 2020'. Dit instellingsplan sluit aan op het strategisch plan 2015-2019 van de Aeres Groep 'Verbindend perspectief' en op ontwikkelingen in het hoger onderwijs zoals de strategische agenda van de Vereniging Hogescholen '#hbo 2025 Wendbaar & Weerbaar'. Middels een nieuw directiemodel worden de drie faculteiten aangestuurd. De faculteit Dronten groeit nog steeds qua studenten-aantallen. De faculteit Almere ook, maar niet snel genoeg voor het doen van de benodigde investeringen. De studentenaantallen van faculteit Wageningen zijn een punt van aandacht, net als de studenten die zich na het afronden van een opleiding elders inschrijven voor de lerarenopleiding. Dit leidt tot een bekostigingsprobleem. Het is aanleiding om het opleidingsportfolio tegen het licht te houden.

Het onderzoeksprogramma van de hogeschool is verbreed qua thematiek en de onderzoeksportefeuille is gegroeid. De prestatieafspraken zijn afgerond. De ambities zijn gerealiseerd met uitzondering van het bachelorrendement. Dit moet omhoog. Het rendement is deels te verklaren door de eerdergenoemde Groenpluk. De studenten hebben voor het afstuderen al een baan.

De Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek is zeer positief over het Centre of Expertise (CoE) Open Teelten en de participatie in andere CoE's (hbo). Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Agri & Food (mbo) is inmiddels drie jaar actief. Het CIV versterkt de band tussen bedrijfsleven en beroepsopleiding. Als deelnemers toegang hebben tot de expertise en faciliteiten van het bedrijfsleven, en vooral als zij betrokken worden bij vernieuwingen in technieken en bedrijfsvoering, worden zij uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen. Via een innovatiecyclus leveren mbo-deelnemers hun bijdrage aan het oplossen van concrete vragen van ondernemers. Aeres draagt met name bij aan de ontwikkeling van de meeting points food, akkerbouw, pluimvee en melkveehouderij. De CoE's, CIV's en andere regionale samenwerkingsverbanden blijken goede, aanvullende instrumenten om de inhoudelijke vernieuwing te ondersteunen. Ook het Meerjarig Investeringsprogramma draagt bij aan vernieuwing en professionalisering. Het is afwachten of er na het verdwijnen van dit soort regelingen nieuwe regelingen komen. Deze zijn onmisbaar als katalysator voor innovaties.

### Internationalisering

Aeres heeft een internationaliseringsagenda. Op bestuurlijk niveau werkt Aeres aan het uitbreiden van het internationale netwerk en het verhogen van kansen, veelal in samenwerking met collega groene instellingen en het bedrijfsleven binnen het 'Borderless Network'. Tijdens een brede handelsmissie onder leiding van minister-president Rutte was Aeres, samen met collega-instellingen, nauw betrokken

bij de voorbereidingen van een project voor de ontwikkeling van het middelbaar beroepsonderwijs in Indonesië. De president van Indonesië en minister Ploumen hebben een MoU (memorandum of understanding) daartoe ondertekend. Tevens is de basis gelegd voor verdere ontwikkeling van samenwerking van Aeres op het terrein van pluimveehouderij met bedrijven en kennisinstellingen ter plaatse.

### Groeiambities commerciële onderdelen

In 2015 scherpt PTC<sup>+</sup> Ede haar profiel aan tot specialist in koudetechniek en mobiele techniek. In 2016 krijgt het expertisecentrum een bijpassende naam: Aeres Tech. Koudetechniek is een groeiende markt, mobiele techniek heeft het ook in 2016 moeilijk. Aeres Tech ontwikkelt een nieuw businessplan. Om het weerstandsvermogen te vergroten en een toonaangevend bedrijf te blijven is de strategie een versnelde groei en een professionaliseringsslag realiseren door een aantal bedrijfjes over te nemen of zeer intensieve samenwerkingen aan te gaan. In 2017 wordt deze strategie volledig uitgerold. De eerste stappen in deze richting zijn echter al gezet. Aeres Tech is per 1 oktober 2016 eigenaar van Acole Productions bv. Door deze overname is binnen Aeres Tech de productontwikkeling van leermiddelen geprofessionaliseerd en is het netwerk uitgebreid met klanten van Acole. Deze productontwikkeling wordt inmiddels ook ingezet voor andere onderdelen van Aeres. Het in 2015 genomen besluit om het expertisecentrum Varkens, Pluimvee & Diervoeders in Barneveld aan te sturen vanuit Groenhorst blijkt in 2016 al werkende een goed besluit.

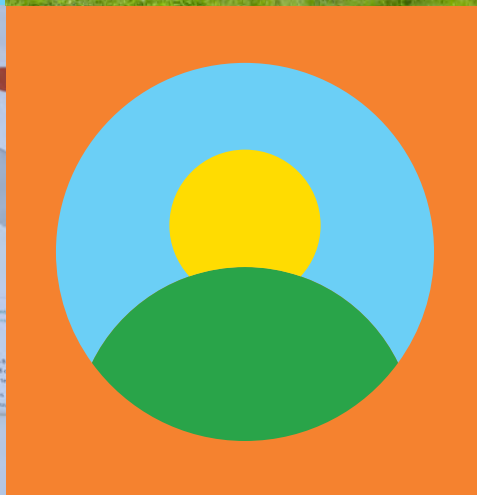
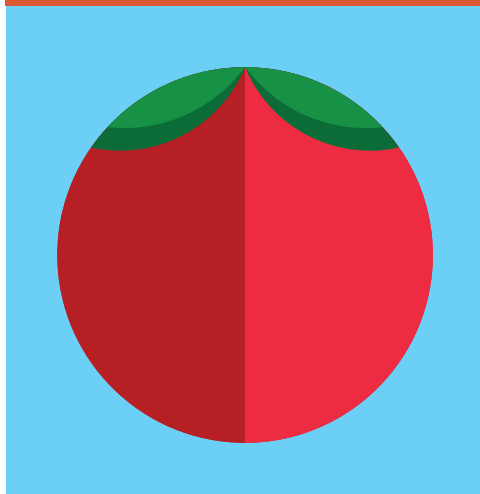
Ook Aeres Agree heeft groeiambities. Aeres Agree wil groeien om de continuïteit van de onderneming te borgen, maar meer nog om zich vanuit de perspectieven 'groen en groei' te ontwikkelen tot een kwalitatief sterke, nationale herkenbare en goed geprofileerde organisatie. Een organisatie die van toegevoegde waarde is voor het groene domein door de diensten uitzenden, detacheren werving en selectie, payroll en online recruitment aan te bieden als specialist op hbo- en wo-niveau.

Het College van Bestuur is trots op de deelnemers en medewerkers. Dankzij ieders inzet en betrokkenheid heeft Aeres, ook in tijden van bezuinigingen, de kwaliteit toch weten vast te houden.

Bastiaan Pellikaan (r) en Joep Houterman (l)  
College van Bestuur Aeres



# Verbinding en meerwaarde







# 1 Gezamenlijke kaders

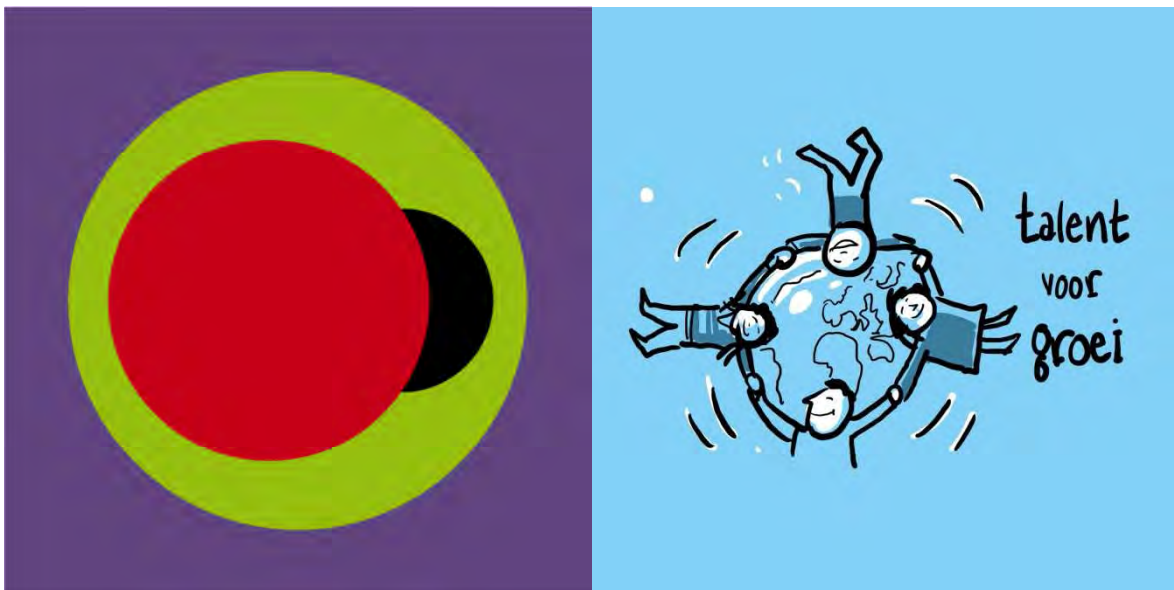
## Leeswijzer

Dit hoofdstuk beschrijft wat de gezamenlijke uitgangspunten (kernactiviteiten, missie, visie, governance) van Aeres zijn, hoe de groep in haar omgeving staat, hoe ze de relatie onderhoudt met haar stakeholders, hoe de groep georganiseerd is, wat de strategie is en wat overkoepelende activiteiten zijn. Binnen de gezamenlijke kaders hebben de onderdelen hun eigen levensbeschouwelijke identiteit, plannen en werkwijzen. Die zijn beschreven in aparte hoofdstukken (zie de hoofdstukken 3 t/m 7).

## Inhoud

1.1.	Merkkompas en kernactiviteiten	9
1.1.1.	Merkkompas	9
1.1.2.	Kernactiviteiten	9
1.2.	Organisatie(structuur)	10
1.2.1.	Scheiding verantwoordelijkheden Raad van Toezicht en College van Bestuur	10
1.2.2.	Organisatieontwikkeling	11
1.3.	Horizontale dialoog	12
1.4.	Governance	13
1.4.1.	Branchecode hbo is leidend	14
1.4.2.	Intern beheers- en controlesysteem	14
1.5.	Algemeen (strategisch) beleid	16
1.5.1.	Zwaartepunten, ontwikkelpunten en doorsnijdende thema's	17
1.5.2.	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	18
1.5.3.	Tussenevaluatie strategisch beleid	19
1.6.	Publiek-private arrangementen	20
1.6.1.	Aanpak en toetsen relevantie voor onderwijs	20
1.6.2.	Proportionele inzet en financieel risicobeheer	21
1.6.3.	Resultaten in 2016 (verwijzingen naar elders)	21
1.7.	Aeres Internationaal	21
1.7.1.	Beleid internationalisering	22
1.7.2.	Resultaten internationaal 2016	22
1.7.3.	Stichting Aeres International Student Fund	24

1.8.	Resultaten, ontwikkelingen en plannen	25
1.8.1.	Aeres-brede resultaten 2016	25
1.8.2.	Interne en externe ontwikkelingen 2016	25
1.8.3.	Aeres-plannen voor 2017	26



## 1.1. Merkkompas en kernactiviteiten

### 1.1.1. Merkkompas

#### Missie

Leren is de motor van groei en verandering. Aeres daagt de (aankomende) professional uit om zich voortdurend verder te ontwikkelen. Aeres gelooft in een samenleving op basis van het continu ontwikkelen van kennis en kunde in het werken met 'leven'.

#### Visie

De Nederlandse kennis en kunde in de groene sector zijn toonaangevend in de wereld. Internationaal zien we dat thema's als leefbare omgeving en (wereld)voedselzekerheid hoog op de agenda staan. Door externe ontwikkelingen nemen de complexiteit van en behoefte aan onze kennis en kunde toe. Juist door samen te werken kunnen organisaties, professionals en studenten/leerlingen werken aan betekenisvolle oplossingen voor de toekomst.

#### Ambitie

Vanuit de perspectieven 'groen & groei' en onderwijs, onderzoek en dienstverlening wil Aeres zich ontwikkelen tot een kwalitatief sterke en goed geprofileerde partij. Een nationaal en internationaal herkenbare kennisinstelling voor het gehele groene domein. Aeres wil mensen uitdagen het beste uit zichzelf te halen en zich maximaal te ontwikkelen.

#### Merkbeloofte

Met onderwijs, onderzoek en dienstverlening (internationaal) draagt Aeres bij aan een verantwoorde groei en betekenisvolle oplossingen voor een groene toekomst.

- Aeres biedt leerlingen en studenten praktijkgerichte, kleinschalige groene (top)opleidingen met persoonlijke aandacht en eigen verantwoordelijkheid.
- Aeres leert (aankomend) docenten hoe zij anderen laten leren over de relatie tussen mens en natuur en de communicatie over voeding.
- Aeres biedt professionals een leven lang actueel en relevant aanbod dat de loopbaan voedt en Aeres draagt bij aan de ontwikkeling van bedrijven en organisaties door mensen op te leiden met de kennis voor morgen.
- Aeres innoveert (samen met anderen) en draagt zo bij aan de ontwikkeling van organisaties, bedrijven en branches en daarmee aan een verantwoorde groei van de groene sector.
- Voor haar medewerkers is Aeres een uitdagende werkgever die ruimte biedt voor persoonlijke ontwikkeling en ambities.

#### Pay-off 'Talent voor groei', kernwaarden en merkpersoonlijkheid

De pay-off voor heel Aeres is 'Talent voor groei'. Door het verbinden van kennis op verschillende niveaus en met verschillende benaderingen biedt Aeres een omgeving die stimuleert tot groei.

De kernwaarden zijn groei, verbindend, verantwoordelijk en zinvol.

De merkpersoonlijkheid is samengevat in de woorden ondernemend, nieuwsgierig, inspirerend en betrokken.

### 1.1.2. Kernactiviteiten

Aeres is een groene kennisinstelling met onderwijs, onderzoek en commerciële activiteiten als kerntaken. Aeres heeft alle niveaus van het beroepsonderwijs 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 trainingscentra bedrijfsopleidingen, ontwikkeltrajecten, trainingen, praktijkassessments en (experimenteer)ruimte. Het aanbod rond

loopbaanontwikkeling, arbeidsbemiddeling en (starters)faciliteiten voor agri en food maakt het geheel af. Kortom: Aeres biedt een compleet pakket rond leren, ontwikkelen en innoveren, van publiek tot privaat op alle niveaus.

Aeres is een groep van (onderwijs)onderdelen op zowel algemeen christelijke als bijzonder neutrale grondslag. Aeres geeft vanuit de samenhang van onderwijskunde en godsdienstige en levensbeschouwelijke keuzen actief vorm aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen de samenleving.

De oriëntatie op de omgeving verschilt per onderdeel en daarbinnen per locatie. Zo zijn het praktijkonderwijs en het vmbo vooral lokaal georiënteerd, het mbo is regionaal, soms nationaal, soms internationaal georiënteerd en het hbo vooral nationaal en internationaal. Arbeidsbemiddeling en verhuur van kantoorruimte zijn sterk gericht op de regionale en soms nationale arbeidsmarkt. De praktijk- en trainingscentra opereren zowel nationaal als internationaal en zijn daarnaast sterk sectoraal gericht.

Aeres wil zich vanuit deze diversiteit verder ontwikkelen en profileren.

## 1.2. Organisatie(structuur)

Aeres bestaat uit meerdere stichtingen en bv's die onder hetzelfde College van Bestuur en dezelfde Raad van Toezicht ressorteren. Dit is statutair verankerd. De Stichting Aeres Groep is opgericht op 1 januari 2004 en is daarna via bestuurlijke fusies uitgebreid en ontwikkeld tot de organisatie in het organogram op de volgende pagina.

Alle onderdelen in dat Aeres-organogram komen in dit geïntegreerde jaarverslag aan bod.

### 1.2.1. Scheiding verantwoordelijkheden Raad van Toezicht en College van Bestuur

Aeres heeft een Raad van Toezicht en een tweehoofdig College van Bestuur. Ieder onderdeel van Aeres heeft een eigen directie.

De directeuren van de onderdelen vormen samen met het College van Bestuur het Aeres-managementteam (Aeres MT). Op basis van mandaat, maar met behoud van de volledige verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, sturen de verschillende directieleden hun eigen onderdeel dan wel locatie of faculteit aan. Binnen een organisatorische eenheid zijn vervolgens teamleiders aangesteld. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het directiereglement en functieprofielen. Het College van Bestuur zorgt ervoor dat het zo volledig mogelijk geïnformeerd blijft om zo adequaat mogelijk sturing te kunnen geven.

Het College van Bestuur van Aeres is het stichtingsbestuur, waarbij de Raad van Toezicht fungeert als intern toezichtorgaan. De Raad van Toezicht ziet toe op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur en staat het college met raad ter zijde. Elke stichting heeft haar eigen statuten waarin bevoegdheden en verantwoordelijkheden, conform de wettelijke regelgeving, staan beschreven.

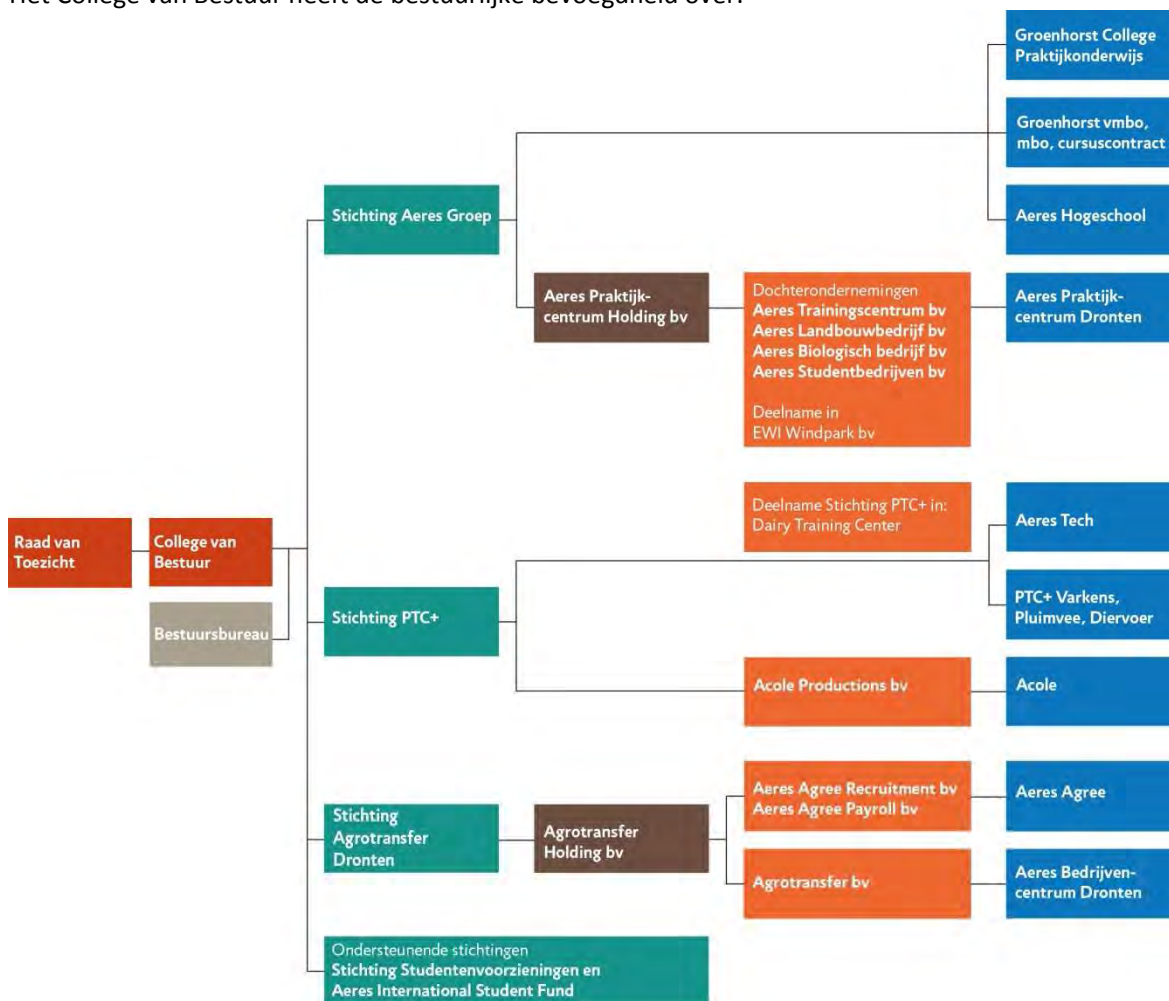
De statuten staan op de website [www.aeres.nl](http://www.aeres.nl). Er staat een directe link naar de pagina van het College van Bestuur onderaan de homepage.

Er is een strikte scheiding in het bestuur van de stichtingen. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in afzonderlijke bestuursvergaderingen per stichting en aparte jaarrekeningen.



Het College van Bestuur werkt vanuit Ede en wordt ondersteund door het Bestuursbureau. De activiteiten van het Bestuursbureau zijn beschreven in hoofdstuk 8.

Het College van Bestuur heeft de bestuurlijke bevoegdheid over:



#### Toelichting

Stichting Aeres Groep is 100% aandeelhouder van Aeres Praktijkcentrum Holding bv.  
 Stichting PTC+ is 100% aandeelhouder van Acole Productions bv.  
 Stichting Agrotransfer Dronten is 100% aandeelhouder van Agrotransfer Holding bv.  
 Groenhorst College Praktijkonderwijs is gevestigd in Emmeloord. Groenhorst (scholen en trainingscentra) heeft vestigingen in Almere, Barneveld, Bithoven, Dronten, Ede, Emmeloord, Lelystad, Maartensdijk, Nijkerk en Velp. De expertisegebieden van de vier cursuscentra zijn Agribusiness, Dierverzorging, Food en Groen & Bloem. Aeres Hogeschool heette tot september 2016 Vilentum Hogeschool en heeft faculteiten in Almere (voorheen CAH), Dronten (voorheen CAH) en Wageningen (voorheen Stoas). Aeres Tech in Ede is gespecialiseerd in koudetechniek en mobiele techniek (voorheen PTC+ Ede). Het PTC+ expertisecentrum Varkens, Pluimvee en Diervoeders is gevestigd in Barneveld. Aeres Agree is de handelsnaam van Aeres Agree Recruitment bv (voorheen Agrojobs) en Aeres Agree Payroll bv (voorheen Payrolljobs).

### 1.2.2. Organisatieontwikkeling

- De namen van de onderdelen van Stichting Agrotransfer Dronten zijn veranderd. Agrojobs bv heet nu Aeres Agree Recruitment bv en Payrolljobs heet nu Aeres Agree Payroll bv. Beide treden samen naar buiten onder de handelsnaam Aeres Agree.
- Aeres Trainingscentrum bv, onderdeel van het Aeres Praktijkcentrum Dronten werkt vanaf zomer 2016 alleen nog voor de eigen onderdelen. De gemaakte afspraken met externe klanten zijn volgens afspraak uitgevoerd. Het Cursuscentrum Agribusiness dat deel uitmaakt van het trainingsbedrijf blijft wel voor derden werken.
- Het directiemodel van Aeres Hogeschool is aangepast. Elke faculteit heeft een faculteitsdirecteur, aangestuurd door de voorzitter van de hogeschooldirectie. De portefeuilles zijn opnieuw verdeeld.

- Binnen het Bestuursbureau zijn de stafafdelingen Finance & Control en ICT & IM opnieuw ingericht.
- Aeres Tech heeft met ingang van 1 oktober 2016 het bedrijf Acole Productions bv overgenomen. Acole is leverancier van opleidingen en leerstof op maat, met name e-learning modules.

### 1.3. Horizontale dialoog

Aeres wil transparant en helder communiceren met alle, direct en indirect, bij de organisatie betrokken doelgroepen. Het doel van de horizontale dialoog is informeren, gevoed worden, responsief zijn, leren en innoveren. College van Bestuur en medewerkers nemen actief deel aan allerlei platforms, landelijke projecten, samenwerkingsverbanden en dergelijke.

De horizontale dialoog vindt plaats op het niveau van het collectief en per onderdeel. Afhankelijk van het soort activiteit of de aard van een besluit worden belanghebbenden hierbij betrokken.

De onderdelen van Aeres geven op hun eigen wijze invulling aan de horizontale dialoog. De paragrafen met meer informatie over de horizontale dialoog per onderdeel zijn § 3.2.3, § 3.10.5, § 3.17.6, § 4.5, § 6.5, § 7.2.1 en § 8.3.

#### Medezeggenschap en klachtenregeling

Aeres heeft haar medezeggenschap ingericht op basis van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek. De inrichting vormt een afspiegeling van de zeggenschapsverhoudingen binnen Aeres; op medezeggenschap volgt immers zeggenschap. De medezeggenschap komt compleet en uitvoerig aan bod in § 9.15 van het sociaal jaarverslag.

De klokkenluidersregeling van Aeres beschrijft hoe personeelsleden, leerlingen, cursisten en studenten van de groep kunnen omgaan met een ernstig vermoeden van een misstand binnen de (onderwijs)onderdelen van Aeres. De klokkenluidersregeling wordt alleen dan toegepast wanneer de binnengekomen klacht of gemelde misstand niet past binnen de bestaande klachtenregelingen van de Aeres-onderdelen. De regeling is beschikbaar via de website.

#### Externe contacten

Naast de wettelijk verplichte verticale verantwoording onderhoudt Aeres contacten met gemeentelijke en provinciale overheden. Daarnaast is er contact met de ministeries van OCW en EZ. De contacten met het bedrijfsleven lopen voor Aeres onder andere via de brancheorganisaties. Contacten met individuele bedrijven vinden vooral op onderdeelniveau plaats. Op alle locaties bestaat een vorm van (maatschappelijke) stage, zijn werkveld- en adviescommissies en-/of adviesraden. Deze commissies en raden vormen een belangrijke schakel tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Het College van Bestuur is extern veelvuldig in gesprek op bestuurlijk niveau. Elk onderdeel is doordrongen van het feit dat het belangrijk is om goede contacten met de buitenwereld en met name het bedrijfsleven te onderhouden. Samenwerking komt structureel terug in de voortgangsgesprekken tussen het College van Bestuur en de directies.

#### Onderwijsveld

Per 1 januari 2014 is de Groene Tafel opgericht. Alle aoc's, hao-instellingen en Wageningen Universiteit werken strategisch samen in dit platform van de groene kennisinstellingen. Aan de Groene Tafel vindt overleg plaats over de kerntaken van de instellingen: het opleiden van leerlingen en studenten en het ontwikkelen, valideren en delen van kennis. Het doel daarbij is belangenbehartiging van de gezamenlijke groene kennisinstellingen bij de overheid en belangenbehartiging bij en overleg met het bedrijfsleven. De bestuurders van alle instellingen vormen de Groene Tafel, een viermanschap van bestuurders regisseert de Groene Tafel.

De contacten met het onderwijsveld verlopen verder veelal via de koepels zoals de AOC Raad, VO-raad, MBO Raad en Vereniging Hogescholen, via brancheorganisaties zoals LTO Nederland of via productschappen. Veelvuldig contact met de andere groene onderwijsinstellingen is er in 2016 bovendien in het kader van het CIV Agri & Food, de Centres of Expertise in het hao en het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving.

### **Overige netwerken en samenwerkingsverbanden**

Het College van Bestuur of het Aeres Bestuursbureau is lid van of onderhoudt onder meer contacten met:

- kenniscoalities (samenwerkingsverbanden gericht op het verwaarden van kennis of innovatie);
- vakbonden;
- Food Valley;
- Kenniscampus Ede en Eiland-Wijland Dronten (samenwerkingsverbanden rond locaties);
- leveranciers en (financiële) dienstverleners;
- internationale relaties zoals ngo's.

De netwerken en samenwerkingsverbanden van de aangesloten onderwijsonderdelen, Aeres Tech en Aeres Agree zijn beschreven in de desbetreffende hoofdstukken.

### **Communicatie**

Aeres communiceert als koepel behalve via persoonlijk contact en deelname aan netwerken ook via digitale en geschreven communicatiemiddelen met de interne en externe doelgroepen. De Aeres-nieuwsbrief verschijnt regelmatig en gaat naar alle medewerkers. Het streven is om deze nieuwsbrief ook voor extern betrokkenen open te stellen. In de nieuwsbrief staat nieuws over Aeres als geheel, over wetenswaardigheden vanuit de verschillende onderdelen, maar vermeldt ook relevante externe ontwikkelingen. Social media wordt in toenemende mate gebruikt om met de buitenwereld te communiceren.

Er is een nieuwe Aeres-website [www.aeres.nl](http://www.aeres.nl) ontwikkeld. Deze website is nog niet af, maar er staat een basis. Vanuit de filosofie van verbinding zijn alle Aeres-activiteiten vanaf september 2017 via één website toegankelijk en als deel van Aeres herkenbaar. Het centrale deel van de website behoudt daarnaast ook zijn functie als verantwoordingsinstrument voor de hele groep. De onderdelen houden hun eigen URL, zodat de bezoeker ook gericht kan kiezen voor een onderdeel.

Elk Aeres-onderdeel heeft een eigen marketing- en communicatieafdeling, die zich met name bezighoudt met het werven van en de communicatie met deelnemers (leerlingen, studenten en cursisten) en klanten.

## **1.4. Governance**

Aeres zorgt stelselmatig voor afstemming en samenhang tussen goed onderwijs, maatschappelijk verantwoord bestuur en verantwoording. De onderdelen van Aeres houden op allerlei manieren contact met medewerkers, deelnemers (leerlingen, studenten, cursisten), ouders en externe relaties over het realiseren van de visie en de doelstellingen.

### **Positie professionals**

De kwaliteiten en competenties van de medewerkers bepalen het succes van Aeres. Aeres werkt aan een kwalitatief optimaal personeelsbestand van breed inzetbare medewerkers die ontwikkelings- en resultaatgericht zijn. Flexibiliteit, mobiliteit, kwaliteit en professionaliteit zijn nodig om de gestelde doelen te halen in een steeds veranderende omgeving.

Aeres biedt medewerkers een positieve en inspirerende werkomgeving die gericht is op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en benutting van ieders talenten. Het HRM-beleid ondersteunt deze ambities (zie § 9.3 en § 9.4.1).

### Kwaliteit dienstverlening

Uiteindelijk gaat governance over kwaliteit van publieke dienstverlening. De voelsprietten staan voortdurend uit om signalen op te vangen zodat Aeres tijdig kan inspelen op ontwikkelingen. Getoetst wordt of plannen en experimenten aansluiten op wat er gebeurt in het veld, de arbeidsmarkt en de dagelijkse onderwijspraktijk. Als dat nodig blijkt, worden plannen en aanpak aangepast. Aeres heeft een dynamische beleids- en kwaliteitscyclus (zie § 1.4.2); op hoofdlijnen houdt Aeres haar eigen koers vast (§ 1.5).

### Transparantie en integriteit

Aeres geeft inzicht in haar kwaliteiten en prestaties. Ze versterkt de samenwerking met het bedrijfsleven en maatschappelijke en belangenorganisaties. Medewerkers, deelnemers en externe relaties worden geïnformeerd over beleid, activiteiten en ontwikkelingen, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven, door nieuwsberichten op de website te plaatsen of door bijeenkomsten.

#### 1.4.1. Branchecode hbo is leidend

Aeres onderstreept het belang van good governance zoals dat ook in de verschillende codes is vastgelegd. Aeres leeft de Branchecode goed bestuur hogescholen systematisch na als leidraad voor de principes, uitgangspunten en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Uit een analyse in 2013 blijkt dat deze code alle issues afdekt zodat de Aeres-governance geborgd is conform maatschappelijk aanvaardbare normen. De code voor het hbo is aanvullend op datgene wat in andere wet- en regelgeving staat.

- Scheiding van bestuur en toezicht ligt in de statuten verankerd. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur moeten onafhankelijk kunnen handelen.
- In bijlage 3 en 4 zijn de nevenfuncties van de huidige toezichthouders en bestuurders gegeven. Daaruit blijkt dat er geen sprake is van belangenverstrengeling.
- De Raad van Toezicht van Aeres werkt niet met auditcommissies, uitzondering is de remuneratiecommissie.
- De voorzitter en de vicevoorzitter voeren namens de Raad van Toezicht jaarlijks functioneringsgesprekken met de leden van het College van Bestuur.

De bezoldiging van de bestuurders van Aeres blijft binnen de kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Voor meer informatie zie § 2.3, § 10.4 en de jaarrekening.

#### 1.4.2. Intern beheers- en controlesysteem

Instellingen moeten laten zien dat zij een goed werkend intern beheersings- en controlesysteem hebben, dat zij een reëel beeld hebben van hun toekomst, dat ze risico's tijdig signaleren en dat ze vervolgens passende maatregelen nemen om de gevolgen van de risico's te beheersen (governance).

#### Beleids- en kwaliteitscyclus (PDCA)

Aeres gebruikt over de hele breedte dezelfde planning-en-control-cyclus. Uitgangspunt is het strategiedocument 2015-2019. Ieder onderdeel formuleert binnen die strategische koers en kaders een eigen meerjarenplan dat de kaders geeft waarbinnen de faculteiten of locaties, teams en uiteindelijk individuele medewerkers hun (jaar)plannen ontwikkelen en uitvoeren. Het College van Bestuur toetst het voorgenomen beleid van een onderdeel aan het strategiedocument en bespreekt de (jaar)plannen regelmatig met de directies van de onderdelen, mede aan de hand van voortgangsrapportages.

De wijze waarop Groenhorst haar kwaliteitszorg binnen deze kaders uitvoert, staat in § 3.4.1, § 3.8, § 3.13 en § 3.21. Voor Aeres Hogeschool staat het in § 4.8, voor Aeres Tech in § 6.9, voor Aeres Agree in § 7.3.6 en voor het Bestuursbureau in § 8.8.

## Controle en risicomanagement

De Raad van Toezicht van Stichting Aeres Groep geeft het accountantskantoor de opdracht voor de controle van de (geconsolideerde) jaarrekeningen van Stichting Aeres Groep, Stichting PTC<sup>+</sup> en de beoordeling van de jaarrekeningen van de entiteiten behorend tot de Stichting Agrotransfer Dronten en een aantal kleinere stichtingen. Dit kantoor heeft een interim-controle uitgevoerd die in overeenstemming is met de in Nederland van toepassing zijnde controle- en overige standaarden. Daarnaast zijn de voorschriften van het ministerie van OCW, zoals vastgelegd in het concept-onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2016, in de controle betrokken.

In het jaarplan van de stafafdeling Finance & Control is de auditfunctie als speerpunt opgenomen. Dit heeft verschillende doelen:

- Verificatie: wordt datgene wat binnen de organisatie afgesproken is ook gedaan?
- Risicomanagement: het in kaart brengen van eventuele risico's bij processen en het monitoren hiervan.
- Effectiviteit: komen tot procesverbetering.

In 2016 hebben 13 medewerkers de training Interne Auditor ISO 9001 gevolgd. De resultaten van de uitgevoerde audits zijn besproken met stafmedewerkers en het Aeres MT. Het starten van een certificeringstraject voor het Bestuursbureau is mede een gevolg van de uitgevoerde audits.

In 2016 is in het kader van controle en risicomanagement een aantal processen aangepast. Zo is er een strikte functiescheiding doorgevoerd tussen de financiële administratie en control. De ICT-afdeling heeft onderzoek gedaan naar privacy (security-beleid), back-up procedures en toegang tot systemen en applicaties. Dit onderzoek leidt tot een aantal aanbevelingen zoals bijvoorbeeld het opnieuw inrichten van applicaties zodat alleen bepaalde, daartoe aangestelde, medewerkers mutaties kunnen doorvoeren. Deze aanbeveling is inmiddels opgevolgd.

Aeres benoemt jaarlijks de belangrijkste risico's in de kaderbrief. Er wordt hierbij in toenemende mate onderscheid gemaakt tussen generieke/gezamenlijke risico's op Aeres-niveau en instellingsspecifieke risico's. Elk onderdeel werkt in zijn jaarplan deze risico's uit. Per gesignaleerd risico wordt een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid dat een risico optreedt en wat de gevolgen zijn. Voor de belangrijkste risico's worden beheersmaatregelen opgesteld. Voor zover mogelijk wordt het risico financieel vertaald, zodat de impact op het resultaat van de organisatie bekend is. Het jaarplan met de daarin opgenomen risico's wordt gemonitord in de trimesterrapportages en in de voortgangsgesprekken tussen het College van Bestuur en het management van het betreffende onderdeel.

## Verantwoording

Het opstellen van het geïntegreerde formele jaarverslag is een jaarlijks terugkerende wettelijke verantwoordingsverplichting. Aeres gebruikt deze wettelijke verplichting om één van haar strategische doelen te realiseren: het open communiceren met en naar alle betrokkenen bij de organisatie.

Het jaarverslag beschouwt zij als hét verantwoordingsdocument voor iedereen die geïnteresseerd is in het reilen en zeilen van heel Aeres: overheid, inspectie, ouders, deelnemers, gemeentes, bedrijven en andere instellingen. Op de website van de Groenhorst-locaties komen aanvullende jaaroverzichten per onderwijssoort speciaal voor hun doelgroepen. Naast de formele versie verschijnt er ook jaarlijks een (digitale) publieksversie met een verschijningsdatum voor de zomervakantie of direct daarna, maar altijd voor 1 september.

## 1.5. Algemeen (strategisch) beleid

Aeres formuleert eens in de vier jaar het strategisch beleid voor heel Aeres. Binnen die richting en kaders werken de onderdelen, locaties en medewerkers in samenhang hun eigen route uit. Het strategisch document 2015-2019 heet 'Verbindend perspectief – Samen komen we verder'. De strategie werkt vanuit twee perspectieven: groen (het groene domein) en onderwijs (de kennisinstelling) en drie thematische tweelingen: productiviteit & prestatie; kwaliteit & waarde en veiligheid & vertrouwen. Elk onderdeel en elke medewerker van Aeres draagt, vanuit de eigen functie en werkplek (onderwijssoort, onderzoek, trainingscentrum, werving & selectie e.a.) bij aan de vormgeving en invulling van de perspectieven en thema's, collectief en individueel.

### Strategie in het kort

In de Aeres-strategie staat de ontwikkeling van de (toekomstig) professional centraal. In een snel veranderende wereld moet eenieder zich tijdens zijn of haar loopbaan steeds weer opnieuw uitvinden. Een leven lang leren is daarbij niet langer luxe, maar noodzaak. Er moet ruimte zijn om te experimenteren, zodat professionals van successen én fouten kunnen leren.

### Uitdagingen

- Aeres daagt (toekomstig) professionals een leven lang uit, begeleidt ze en voedt ze in hun ontwikkeling tot competente professionals. Leren als motor van groei en verandering.
- Aeres wil bijdragen aan de productie van gezond en veilig voedsel en het ontwerp en de realisatie van een vitale leefomgeving voor iedereen, wereldwijd.

De vier strategische keuzes uit het nieuwe strategisch beleid zijn:

- samenwerking als succesfactor;
- internationalisering als kwaliteitskenmerk;
- profilering: een krachtige organisatie;
- sturing: 'Gemeenschappelijk, tenzij ...'.

Aeres profileert zich via vier zwaartepunten en twee ontwikkelpunten (zie § 1.5.1). De volledige strategie is terug te vinden op [www.aeres.nl](http://www.aeres.nl), net als een digitale impressie daarvan.

### Besturingsfilosofie

Aeres bestaat uit verschillende elkaar aanvullende organisatieonderdelen die relatief kleine locaties hebben. Dit stelt extra eisen aan de bedrijfsvoering en de manier waarop de groep die toepast. Dat levert spanning op en het is de uitdaging om die spanning te beheren en te beheersen. In de strategische koers (§ 1.5) is daarom gekozen voor het sturingsprincipe: 'Gemeenschappelijk, tenzij ...' De onderdelen van Aeres trekken samen op, 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. Daar is vertrouwen voor nodig. Vertrouwen in elkaars goede intenties, in elkaars competenties en kwaliteiten, en vertrouwen in de organisatie als geheel.

Aeres streeft ook naar efficiëntie, om zoveel mogelijk middelen vrij te maken voor de primaire taken onderwijs, praktijkgericht onderzoek en valorisatie. Ze wil kostenreducties realiseren door het technisch inrichten en stroomlijnen van processen en procedures en door schaalvoordelen te benutten en als onderdelen samen invulling te geven aan innovaties binnen het onderwijs en de bedrijfsvoering.

### Merkenbeleid

De oude merken CAH, Stoas, Groenhorst, et cetera binnen Aeres waren en zijn sterke merken gericht op hun primaire doelgroepen. Ieder voor zich toonde en toont zijn eigen inhoud. Maar de wereld

verandert en Aeres verandert mee. De grenzen tussen leren in de school en leren als professional vervagen, net als de grenzen tussen de school, de sector en de samenleving. De deuren staan wijd open. Aeres wil daarom met het merkenbeleid duidelijker laten zien wat de onderdelen van de groep bindt, wat de onderdelen samen (beter) kunnen en wat Aeres als geheel voor onze specifieke doelgroepen te bieden heeft. Aeres gaat naar gezamenlijkheid met behoud van kleinschaligheid, naar leren op verschillende niveaus en een leven lang, publiek en privaat.

Aeres voert de omslag geleidelijk door. De onderdelen Aeres Corporate, Aeres Agree, Aeres Tech en Aeres Hogeschool zijn in 2016 omgegaan van de oude naar de nieuwe naam. Groenhorst volgt in 2017, maar heeft daarop vooruitlopend al wel de nodige acties uitgezet. Alle onderdelen gaan verder onder een nieuwe naam en een nieuw uiterlijk maar blijven vooral doen waar ze altijd al goed in waren en zijn. Daarnaast zoekt Aeres naar nieuwe kansen om samen te ontwikkelen.

### Organogram 2017

In § 1.2.1 staat het organogram van september Aeres 2016. Op de volgende pagina staat het verwachte organogram voor september 2017. Dit is nog niet definitief, aangezien de organisatie nog volop in ontwikkeling is.

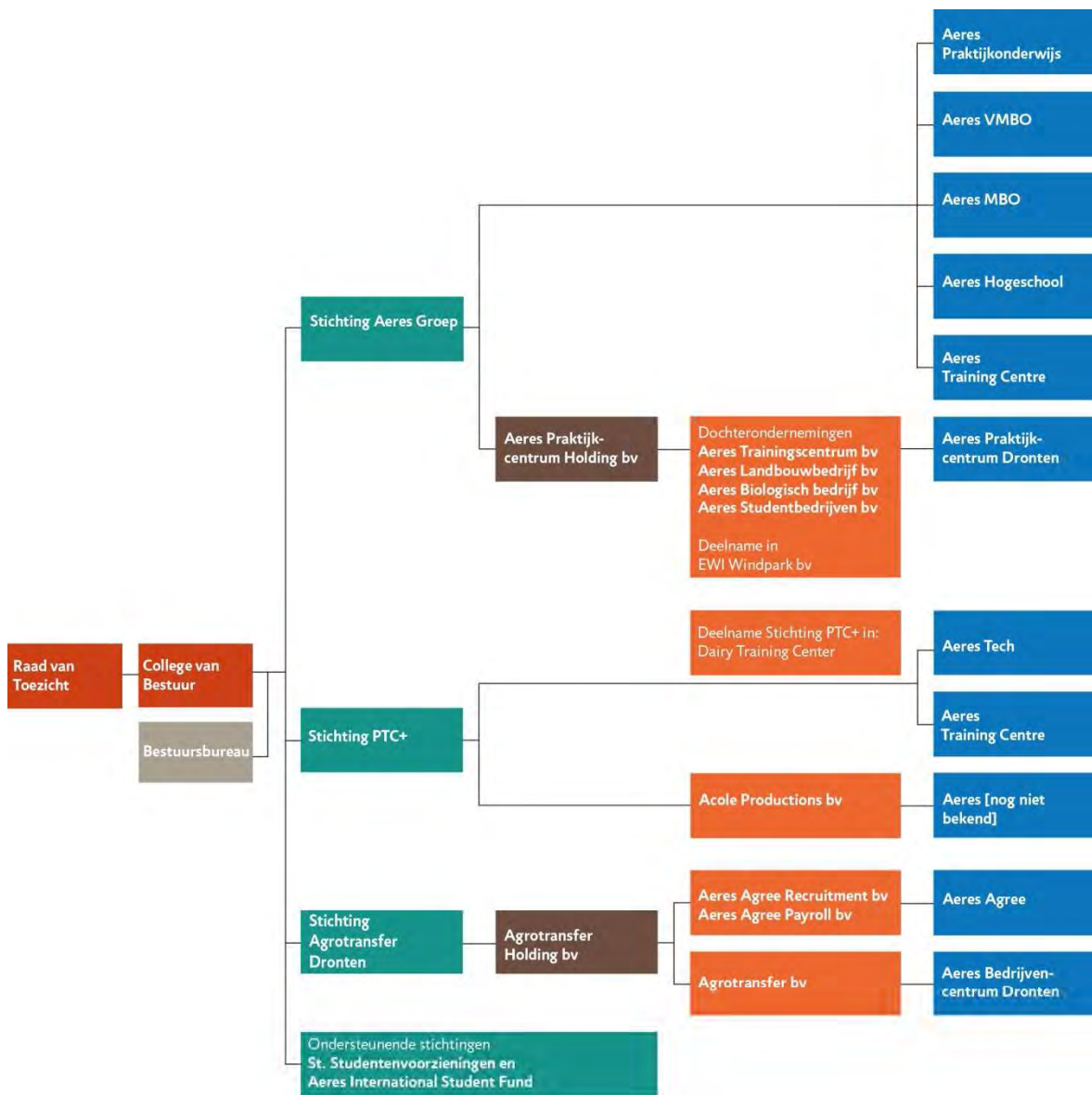
#### 1.5.1. Zwaartepunten, ontwikkelpunten en doorsnijdende thema's

Zwaartepunten zijn de inhoudelijke thema's waarmee Aeres zich profileert. Ze omvatten al het onderwijs, praktijkgericht onderzoek, de (commerciële) dienstverlening en valorisatie voor dat gebied en de samenhang en interactie tussen de vier. Voor de komende vier jaar zijn de zwaartepunten:

- **Agrofood en Ondernemen:** Er is een breed aanbod mbo- en hbo-opleidingen, commerciële dienstverlening en (praktijkgericht) onderzoek bij dit zwaartepunt. Het richt zich op bedrijven en mensen in de agrofoodsector en werkt met hen aan innovaties voor het oplossen van voedsel- en productievraagstukken, met aandacht voor verantwoord ondernemen en duurzame bedrijfsontwikkeling.
- **Leren en Ontwikkelen:** Dit zwaartepunt is gekoppeld aan het profiel van de educatieve faculteit van Aeres Hogeschool Wageningen. Het draagt bij aan de professionele ontwikkeling van docenten en andere medewerkers en aan de ontwikkeling van het onderwijs en de competentie- en kennisontwikkeling van studenten in de verschillende opleidingen.
- **Gezonde en vitale leefomgeving:** Bij dit zwaartepunt horen onderwerpen als de vitale stad, gezondheid, groenvoorziening, natuur en recreatie, groene bedrijfskunde, en styling en (geo)design.
- **Mens, dier en gezondheid:** Het gaat bij dit zwaartepunt enerzijds over de productiviteit en gezondheid van vee en anderzijds over de diervoorziening en dieren in een recreatieve en maatschappelijke omgeving. Essentieel bij dit zwaartepunt is de relatie tussen mens en dier.

De ontwikkelpunten zijn Bloem en Voeding, Voedsel en Technologie. De bestaande opleidingen op mbo- en hbo-niveau worden verder ontwikkeld.

Naast samenwerking en internationalisering zijn ondernemen, techniek, technologie en duurzaamheid doorsnijdende thema's die in alle zwaarte- en ontwikkelpunten terugkomen. Deze thema's zijn niet groen, maar grijs van karakter en samenwerking met kennisinstellingen buiten het groene onderwijs komt daardoor nu al voor.



#### Toelichting

Stichting Aeres Groep is 100% aandeelhouder van Aeres Praktijkcentrum Holding bv en gebruikt een reeks handelsnamen:

- Aeres Praktijkonderwijs (tot sept '17 Groenhorst College Praktijkonderwijs) is gevestigd in Emmeloord.
- Aeres VMBO (tot sept '17 Groenhorst) heeft vestigingen in Almere, Bilthoven, Ede, Emmeloord, Lelystad, Maartensdijk, Nijkerk en Velp.
- Aeres MBO (tot sept '17 Groenhorst) heeft vestigingen in Almere, Barneveld, Dronten, Ede, Emmeloord, Nijkerk en Velp.
- Aeres Hogeschool heette tot september 2016 Vilentum Hogeschool en heeft faculteiten in Almere (voorheen CAH), Dronten (voorheen CAH) en Wageningen (voorheen Stoas).
- Aeres Training Center heeft vier expertisegebieden en locaties: Agribusiness (Dronten/Emmeloord), Dierverzorging (Barneveld), Food (Ede) en Groen & Bloem (Velp). Een deel van de activiteiten valt alleen financieel nog onder de verantwoordelijkheid van Stichting PTC+.

Stichting PTC+ is 100% aandeelhouder van Acole Productions bv. Aeres Tech is de handelsnaam voor de activiteiten in Ede: koudetechniek en mobiele techniek (voorheen PTC+ Ede).

Stichting Agrotransfer Dronten is 100% aandeelhouder van Agrotransfer Holding bv. Aeres Agree is de handelsnaam van Aeres Agree Recruitment bv (voorheen Agrojobs) en Aeres Agree Payroll bv (voorheen Payrolljobs).

### 1.5.2. Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)

Een van de doelen van de zwaartepunten is het door samenwerking optimaliseren van de kwaliteit van het onderwijs. Een tweede doel is het delen van kennis met de sector en andersom. Aeres deelt de opgedane kennis bijvoorbeeld via publicaties, workshops, open lessen, inspiratiesessies en samenwerking. De lectoraten spelen daar een belangrijke rol bij (zie § 4.14 t/m 4.18), net als de



vakdagen voor zowel docenten als mensen uit de sector, de samenwerking binnen de mbo-Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's, § 3.20.2) en de hbo-Centres of Expertise (CoE's, § 4.19.2).

Aeres wil haar innovatievermogen gericht en doelmatig inzetten via de zwaartepunten. Ze zijn vraaggestuurd en bedoeld om de interactie tussen beroepspraktijk, onderzoek en onderwijs duurzaam te versterken. Ze zorgen ook voor de terugkoppeling van de onderzoeksuitkomsten naar het onderwijs.

### Relatie tot samenwerkingspartners

Samenwerking met het bedrijfsleven is bepalend voor de zwaartepunten en daarmee voor het onderwijs, onderzoek en de commerciële activiteiten. 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 en om kennis en inzicht te delen.

Lees meer over de aanpak van de samenwerking en het toetsen van de relevantie voor het onderwijs in § 1.6.1.

### 1.5.3. Tussenevaluatie strategisch beleid

Inmiddels werkt Aeres twee jaar aan het strategisch beleidsplan 'Verbindend perspectief'. In december 2016 zijn de resultaten tot nu toe besproken. Er gebeurt veel in de organisatie, het strategiedocument heeft veel in beweging gezet. In grote lijnen zijn de bevindingen:

#### Ontwikkeling van de professional

- Er is energie gestoken in het bij elkaar brengen van vakdocenten zoals die van melkveehouderij, bloem, pluimvee, akkerbouw en internationaal. Daarnaast zijn er sectorale overleggen met de teamleiders.
- Het programmateam Leren & Ontwikkelen werkt aan de ontwikkeling van de professional, bijvoorbeeld met de projecten Leren in Aeres, Blended Learning en de Verbindende School.

#### Aeres als kennisinstelling (onderwijs)

- Doorlopende leerlijnen zijn steeds beter belegd. Onder meer de studieleiders en programmacoördinatoren geven er invulling aan.
- Er vindt frequent en intensief afstemming plaats met het bedrijfsleven over bestaande opleidingen en de vormgeving van nieuwe opleidingen.
- Aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt heeft volop de aandacht.

#### Aeres als kennisinstelling (onderzoek)

- Het aantal lectoraten is fors toegenomen.
- Docent-onderzoekers borgen het vertalen van de opbrengsten van onderzoek naar het onderwijs.
- Er is op verschillende manieren aandacht voor het delen van kennis: TED's, congressen, nieuwsbrieven, publicaties, et cetera.

#### Samenwerking als succesfactor

- Het aantal samenwerkingsovereenkomsten met de buitenwereld neemt toe.
- Aeres wordt steeds vaker gevraagd te participeren in allerlei initiatieven.
- Locaties werken aan lokale en regionale inbedding.
- Binnen programmateams wordt op inhoud samengewerkt.

#### Profilering als krachtige organisatie

- De implementatie van het merkenbeleid ligt op schema (zie § 1.5, merkenbeleid).
- Elk onderdeel werkt aan een merkkompas met waarden op Aeres- en onderdeelniveau.

Sturing: Gemeenschappelijk, tenzij...

- De implementatie van het traject herinrichting Finance & Control is nagenoeg afgerond.
- De herinrichting van het Shared Services Centre in een ICT-regieorganisatie wordt in fasen geïmplementeerd.
- Er loopt een traject 'Aeres ontwikkelt', waarin onder andere de sturingsprincipes herijkt worden.

Internationalisering als kwaliteitskenmerk

- Er is een programmateam en een werkgroep internationalisering waarbij systematisch afstemming tussen de onderdelen plaatsvindt.
- Op bestuurlijk niveau is landelijk aangehaakt op veel initiatieven.
- Internationalisering is in toenemende mate verweven in het onderwijs, ook in het vmbo.

## 1.6. Publiek-private arrangementen

Bij publiek-private activiteiten vindt een onderwijskundige activiteit plaats in een omgeving waarin ook een economische activiteit plaatsvindt teneinde studenten praktijkervaring op te laten doen of om een contextrijke leeromgeving te realiseren. Een consortium van meerdere publieke en private partijen valt binnen deze omschrijving, net als door de instelling opgerichte ondernemingen. *(Uit Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen d.d. 08042011, Rijksoverheid).*

Een belangrijk uitgangspunt in de relatie tussen publieke en private activiteiten is dat samenwerking en commerciële activiteiten, direct dan wel indirect, een bijdrage moeten leveren aan de corebusiness van Aeres: onderwijs, onderzoek en valorisatie.

### Visie op en relatie publieke en private activiteiten

Samenwerking als succesfactor is een van de speerpunten uit het strategisch beleidsplan van Aeres en een voorwaarde voor goed onderwijs dat mensen opleidt voor werk in een sterk innovatieve sector. Het gaat om samenwerking binnen groen, maar ook om versterking van de samenwerking

met andere sectoren. Samenwerking met allerlei publieke en private organisaties zoals het bedrijfsleven is op veel plekken inmiddels een integraal onderdeel van de Aeres-werkwijze. Deze samenwerking krijgt binnen het mbo-onderwijs onder meer structureel vorm door het verzorgen van lesonderdelen bij bedrijven en de stages; binnen het hbo is daarnaast onderzoek de meest voorkomende aanleiding. Andersom verzorgt het commerciële onderdeel Aeres Tech delen van het onderwijs van ROC Aventus. Er is verder publiek-private samenwerking binnen landelijke en internationale projecten (zie § 1.7.2).

### 1.6.1. Aanpak en toetsen relevantie voor onderwijs

Behalve aan het vraaggestuurde onderzoek werkt Aeres ook mee aan meerdere kenniscoalities of samenwerkingsverbanden, waarbij de betrokken partijen (b.v. het bedrijfsleven, innoverende organisaties, partijen uit de samenleving en andere onderwijsinstellingen zoals universiteiten) samen verantwoordelijk zijn voor de kosten en de inzet van mensen. Vaak ligt hier een subsidie en/of liggen hier projectgelden aan ten grondslag. In een kenniscoalitie of samenwerkingsverband werken de verschillende partijen als gelijkwaardige partners samen aan innovatie en/of verbinding rond een specifiek thema. Deze kenniscoalities zijn vaak publiek-private arrangementen.

#### Toetsen relevantie

De Aeres-onderdelen kunnen marktactiviteiten, projecten en/of ontwikkelingen opnemen in hun (jaar)plannen. Deze plannen worden getoetst aan de missie, de visie en het strategisch beleidsplan van Aeres en besproken met de directies van de onderdelen. Daarnaast is er het Meerjarig Investeringsprogramma (MIP) met daarin Aeres-brede projecten en ontwikkelprogramma's. Het centraal beleggen

van de coördinatie van het aanleveren van projectvoorstellen, subsidieaanvragen en ontwikkelingen binnen deze ontwikkelprogramma's is een aandachtspunt.

In de hoofdstukken van de onderdelen staan de doelstellingen die het betreffende onderdeel heeft met de commerciële activiteiten. In bijlage 10, Helderheid in bekostiging punt 2, is de relatie tussen publiek en privaat geld verder uitgewerkt.

### 1.6.2. Proportionele inzet en financieel risicobeheer

	Tweede geldstroom (gesubsidieerde projecten e.d.)	Derde geldstroom (commerciële activiteiten)	Percentage t.o.v. totale omzet
2014	€ 9.664.815	€ 18.081.452	25,0%
2015	€ 10.046.219	€ 17.583.004	24,2%
2016	€ 6.624.614	€ 16.540.380	20,0%

### Risico's en risicobeheer

Het risicomanagement van de publiek-private activiteiten en de commerciële activiteiten is op dezelfde manier geregeld als dat van de reguliere activiteiten. Zie § 1.4.2 en § 2.6.

### 1.6.3. Resultaten in 2016

Hieronder staat een overzicht van een aantal privaat-publieke samenwerkingsverbanden. Ze worden elders in het bestuursverslag uitgewerkt.

- CoE's (zie § 4.19.2).
- CIV (zie § 3.20.2).
- Poultry Expertise Centre (zie § 3.26).
- Poultry Innovation Lab (zie § 3.36).
- Internationale samenwerkingsprojecten zoals in Myanmar en Indonesië (zie § 1.7.2, § 4.9 e.a.).
- Dairy Triangle: stallen Aeres Praktijkcentrum Dronten (zie § 5.4).
- De Nederlandse Paarden Academie is een gezamenlijk initiatief van Aeres, de Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra (FNRS), het Koninklijk Warmbloed Paardenstamboek Nederland (KWPN) en de Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (KNHS).
- Floriade (zie § 4.3.1 en diverse andere plekken).
- Het onderwijs maakt gebruik van leerplekken bij bedrijven. Dit zijn geen stageplaatsen, maar praktijkleerplekken die zijn ingebed in het reguliere onderwijs.

## 1.7. Aeres Internationaal

De groene sector is sterk internationaal georiënteerd. Het aantal bedrijven in de primaire productie dat een of meer vestigingen in het buitenland heeft, neemt toe. Internationalisering is daarmee een inhoudelijke noodzaak en een speerpunt in het nieuwe strategisch beleid van Aeres (§ 1.5).

Naast de internationale projecten van de onderdelen ontstaan er meer en meer initiatieven en activiteiten die de onderdelen overstijgen. Bij deze activiteiten presenteren de onderdelen zich op de internationale markt gezamenlijk onder de Aeres-vlag. Zij hebben samen een sterker verhaal naar opdrachtgevers.

### 1.7.1. **Beleid internationalisering**

Internationalisering heeft bij Aeres vier aspecten: de internationalisering van het Nederlandse onderwijs, het bieden van opleidingen aan buitenlandse studenten, internationale samenwerking in projecten en commerciële dienstverlening.

Internationalisering moet bijdragen aan de kwaliteit van onze afgestudeerden en gediplomeerden (onderwijs), kennisontwikkeling en valorisatie (onderzoek), het niveau van onze dienstverlening en de ontwikkeling van Aeres als organisatie. Een internationaal profiel maakt ons aantrekkelijk voor toekomstige leerlingen, studenten, medewerkers, het bedrijfsleven en andere klanten.

Het beleid richt zich de komende jaren op de mobiliteit van medewerkers, studenten en leerlingen, het verhogen van het aantal buitenlandse studenten in mbo (BTEC) en hbo, het ontwikkelen van internationaal aanbod op masterniveau, het ontwikkelen van online onderwijs, het uitbouwen van de samenwerking in internationale projecten en de verbetering van de internationale profilering.

### 1.7.2. **Resultaten internationaal 2016**

De verschillende Aeres-onderdelen werken internationaal intensief samen. Sectoraal zijn het Nederlandse bedrijfsleven en Nederlandse organisaties daar nauw bij betrokken. Een goed voorbeeld daarvan is het Poultry Expertise Centre (PEC).

Het Aeres-brede Ethiopië-project, in samenwerking met het bedrijfsleven, is na vijf jaar afgerond. De afgelopen jaren hebben meer dan honderd hbo- en mbo-studenten, vmbo-leerlingen en docenten een bijdrage geleverd. Er is een pluimveestal gebouwd, er is leerstof ontwikkeld en er zijn trainingen verzorgd voor deelnemers uit Ethiopië, Kenia en Rwanda. Op dit moment vindt de evaluatie van het project plaats en wordt over een vervolg nagedacht.

Met MIP-gelden werkt Aeres aan het versterken van de capaciteit middels een senior/junioraanpak, het vergroten van de tenderkwaliteiten en het versterken van de ontwikkeling van ons internationale onderwijs. Daarnaast kunnen alle medewerkers die regelmatig naar het buitenland gaan een veiligheidstraining doen.

In 2016 heeft Aeres met partners aan verschillende NICHE-tenders meegedaan en onder andere een tender in Myanmar, Indonesië en Palestina gewonnen. Daarnaast zijn enkele projecten in Myanmar en Indonesië van start gegaan voor de pluimveesector.

Op de Engelstalige website [www.aeres.nl/international.nl](http://www.aeres.nl/international.nl) is allerlei informatie te vinden, waaronder de track-records.

#### **De internationalisering van het Nederlandse onderwijs**

De sector staat midden in de wereld: ze levert aan het buitenland en vice versa, en professionals ontmoeten daardoor mensen die andere gebruiken en inzichten hebben. Nederlandse leerlingen en studenten moeten daarop voorbereid zijn. Internationalisering draagt bij aan de vorming en ontwikkeling van individuen. Hoe de internationalisering eruitziet, verschilt per onderwijsniveau. Hbo-studenten moeten minimaal een buitenlandstage doen, voor mbo-studenten is dit sterk aan te raden. Maar ook op vmbo-niveau en in het praktijkonderwijs zijn vormen te bedenken om leerlingen bij de wereld te betrekken. De verankering van internationalisering krijgt steeds beter vorm.

#### **Het bieden van opleidingen aan buitenlandse studenten**

7,2% van de studenten van Aeres Hogeschool (229 in 2016) komt uit het buitenland en dat aantal is al jaren stabiel. Driekwart komt uit de EER, in totaal gaat het om 29 nationaliteiten. De studenten volgen een beperkt aanbod Engelstalig onderwijs of krijgen een intensieve taalcursus Nederlands waarna ze in kunnen stromen in het totale Nederlandse aanbod. Dit laatste geldt vooral voor Duitse studenten.

In 2016 zijn er om verschillende redenen geen studenten op mbo-niveau uit China en Ethiopië naar Nederland gekomen voor een opleiding. Wel zijn er trainingen in Ethiopië en China verzorgd. Op dit moment wordt in samenwerking met Lentiz een BTEC-opleiding voor de melkveehouderij en één voor Gardening ontwikkeld, met nieuwe contacten in China. Voor de melkveehouderij wil Aeres gebruikmaken van de onlangs toegekende pilot, waarbij studenten van buiten de EU drie maanden tot een jaar in Nederland een mbo-opleiding kunnen volgen. Hiermee is de verbinding met Nederlandse studenten en praktijkbedrijven beter realiseerbaar. Daarnaast werkt een bestaand consortium aan een nieuwe formule voor ondersteuning van het onderwijs en het verzorgen van lessen in China.

Ook is er een grote vraag naar een doorlopende leerlijn mbo-hbo, waarbij ondersteuning gevraagd wordt bij het vak Engels gericht op het vakgebied.

### **Internationale samenwerking in projecten**

Een belangrijk deel van de internationale samenwerking vindt plaats in projecten die in consortiumverband worden uitgevoerd. Op mbo- en hbo-niveau werkt Aeres inhoudelijk samen in multinationale projecten, capaciteitsopbouwprojecten in ontwikkelingslanden, samenwerkingsverbanden en uitwisselingsovereenkomsten met zusterinstellingen in het buitenland. Zowel het onderwijs als de praktijkcentra zetten de expertise van docenten in bij het trainen van professionals en het uitvoeren van consultancyopdrachten voor derden. Met tientallen scholen en universiteiten in Europa, Noord-Amerika, Azië en Afrika wordt samengewerkt, bijvoorbeeld op het gebied van het gezamenlijk invullen van (onderdelen van) opleidingen.

### **Samenwerking in de triple helix: Borderless Network**

De samenwerking in Nederland tussen bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen is een van de sterke kanten van het groene domein. De drie partners zien dat het realiseren van internationale ambities het best in samenspraak kan gebeuren. De internationale ambities van het bedrijfsleven worden het best bediend als ook het onderwijs internationaliseert en uiteindelijk betrokken is bij de ontwikkeling van het menselijk kapitaal in die landen waar het bedrijfsleven investeert. De overheid heeft een actief beleid om het bedrijfsleven te ondersteunen om hun internationale ambities te realiseren. Daarnaast wil de Nederlandse overheid bijdragen aan mondiale voedselzekerheid, onder andere door buitenlandse handel en ontwikkelingssamenwerking.

Het groene onderwijs werkt al enkele jaren samen met de topsectoren Agro & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en de ministeries van Economische en Buitenlandse zaken. Er wordt gewerkt aan concrete samenwerkingsprojecten in een aantal landen. Landbouwraden op de Nederlandse ambassades hebben meer dan voorheen ook het groene beroepsonderwijs in het vizier voor de kansen die zich in hun land voordoen. De groene instellingen werken vaker en intensiever samen in het buitenland en namen in 2016 onder andere samen deel aan handelsmissies naar Ethiopië en Indonesië.

Op landenniveau wordt onderling informatie uitgewisseld. Voor Nederland is de verbinding op dit thema tussen aoc's, het hao en Wageningen UR uniek. De samenwerking maakt het ook mogelijk om nadrukkelijker in Den Haag beleidsmatig aandacht te vragen voor de verdere versterking van de internationale dimensie van het groene onderwijs. Aeres is bestuurlijk trekker van dit netwerk, dat ingezet zal gaan worden voor de ontwikkeling van de internationale ambities uit de Ontwikkelagenda Groen onderwijs.

### **Commerciële dienstverlening Aeres**

Vooral Aeres Tech en PTC<sup>+</sup> Barneveld verzorgen commerciële trajecten op het gebied van koudetechniek, mobiele techniek, pluimvee, varkens en diervoeders in Europa, Azië, Afrika en Zuid-Amerika. Daarnaast verzorgt Aeres Hogeschool vanuit EFDA (European Floral Design Academie) al vele jaren DFA- en ADFA-trainingen in verschillende landen. In 2016 hebben 150 kandidaten hun DFA- of ADFA-diploma behaald.

De internationale activiteiten vinden plaats binnen de onderdelen. U kunt de beschrijvingen vinden in de hoofdstukken van de onderdelen:

- Groenhorst: voor het vmbo zie § 3.14 internationalisering, voor het mbo zie § 3.22, Internationale activiteiten. De activiteiten van het Poultry Expertise Centre zijn voor een deel internationaal.
- Aeres Hogeschool: zie § 4.9, Internationale activiteiten
- Aeres Tech heeft geen aparte paragraaf omdat de vele internationale activiteiten volledig geïntegreerd zijn in de dagelijkse bedrijfsvoering.
- Het Aeres Praktijkcentrum Dronten en Aeres Agree hebben geen internationale activiteiten. Het praktijkcentrum ontvangt wel geregeld buitenlandse gasten van de andere onderdelen.

### 1.7.3. Stichting Aeres International Student Fund

Het Aeres International Student Fund (AISF) is een calamiteitenvoorziening voor en gelegenheidsondersteuning van internationale studenten. Daarnaast is de studiebeurs Holland Scholarship in dit fonds ondergebracht. Het fonds heeft een anbi-status.

Voor alle studenten van Aeres Hogeschool is er in geval van calamiteiten het profileringsfonds. De internationale paragraaf is uit dit fonds gehaald en ondergebracht in het AISF-fonds.

Het AISF-fonds is niet Aeres-breed, maar deels voor Aeres Hogeschool en deels voor Stichting PTC<sup>+</sup>. Er hebben, sinds de start van het fonds, al veel studenten een beroep op het fonds gedaan en het fonds heeft sommigen beslissend kunnen helpen.

#### Ontwikkeling internationaal studiefonds

Vanwege achterblijvende structurele inkomsten voor het fonds en vanwege de voorgenomen verhoging van de institutionele collegegelden starten in 2014 gesprekken over verbreding van het fonds tot een studiefonds. Gedacht wordt aan het kunnen toelaten van veelbelovende studenten die niet de middelen hebben. Dit heeft geresulteerd in de deelname aan het Holland Scholarship.

Het Holland Scholarship is een beurs van het ministerie van OCW én de Nederlandse hogescholen en universiteiten. De beurs kent een component 'inkomende studenten' en een component 'uitgaande studenten'. Hij is dus enerzijds bedoeld om talentvolle buitenlandse studenten afkomstig uit landen buiten de Europese Economische Ruimte (EER) te enthousiasmeren voor een studie bij Aeres Hogeschool en anderzijds voor Nederlandse Aeres Hogeschoolstudenten die willen studeren, stage lopen of een onderzoek doen buiten de EER. Het geld voor deze beurs komt voor 50% van het ministerie van OCW (onderwijstoelage) en voor 50% van de Aeres Hogeschool zelf (uit het AISF-budget.) Deze beurs is gestart met ingang van het collegejaar 2015-2016.

#### Resultaten

- Het Holland Scholarship bestaat uit een beurs voor inkomende studenten à € 5.000 en voor uitgaande Aeres Hogeschoolstudenten à € 1.250. Voor het academisch jaar 2016-2017 is er één inkomende beurs toegekend aan Aeres Hogeschool (studente uit Tunesië). Deze is inmiddels gerealiseerd. Er zijn twee uitgaande beurzen aan de Aeres Hogeschool toegekend waarvan er tot nu toe een gerealiseerd is (student naar USA, Michigan). Er liggen diverse aanvragen ter ondersteuning van internationale stages.
- Bij de call voor 2017-2018 is wederom een beperkte aanvraag gedaan voor één inkomende beurs en twee uitgaande beurzen.
- Eén studente is ondersteund op basis van een calamiteit (gezondheid).
- Stichting PTC<sup>+</sup> heeft in 2016 geen deelnemers vanuit het fonds ondersteund.
- Voor Aeres Hogeschool zit er op dit moment nog een kleine € 3.660 in kas, voor Stichting PTC<sup>+</sup> € 1.900.
- Het resultaat bij AISF is € 13.102 negatief en wordt veroorzaakt door uitgekeerde bijdragen aan studenten van € 15.000 en een ontvangen schenking van € 2.125. In 2016 zijn enkele hogeschoolstudenten ondersteund.

## 1.8. Resultaten, ontwikkelingen en plannen

### 1.8.1. Aeres-brede resultaten 2016

De Aeres-brede resultaten in 2016 zijn samengevat in het voorwoord 'Scherp aan de wind' en cijfermatig in § 2.1, Kengetallen.

### 1.8.2. Interne en externe ontwikkelingen 2016

De groene sector is volop in ontwikkeling en daagt het onderwijs en daarmee Aeres uit in te spelen op die ontwikkelingen (zie voorwoord).

#### Interne ontwikkelingen

Enkele van de interne uitdagingen zijn:

- Het afstemmen van het opleidingsaanbod Aeres-breed.
- Het voortdurend afstemmen van het onderwijs, praktijkonderzoek, valorisatie en commerciële activiteiten op de behoefte van de (internationale) groene sector, de andere kennisinstellingen daarbinnen en met name het bedrijfsleven.
- Het aangaan en uitbouwen van concrete samenwerking (verbindingen en dialoog) met partijen die meehelpen de inhoud en kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening relevant, betekenisvol en hoog te houden.
- Het creëren van voldoende ruimte voor deelnemers en medewerkers om te leren en te innoveren zodat zij kunnen groeien en veranderen en zo kunnen (blijven) bijdragen aan het oplossen van de uitdagingen in het groene domein. Nationaal en internationaal.
- Het realiseren van een aantrekkelijke, slagvaardige, duurzaam gezonde en breed herkenbare organisatie.

In het strategisch document 2015-2019, 'Verbindend perspectief', geeft Aeres aan hoe zij met deze en vele andere uitdagingen om wil gaan. Zie § 1.5.

#### Externe ontwikkelingen

De belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving van Aeres zijn:

- De bezuinigingen in het groene onderwijs en de aangekondigde overgang naar OCW.
- De Ontwikkelagenda Groen onderwijs als blijvende investering in de kracht van het groene kennis en innovatiesysteem. Een sprong voorwaarts om een krachtig en toekomstgericht groen onderwijs te blijven realiseren, van vmbo tot wo.
- Ontwikkelingen in het groene speelveld van onderwijs- en kennisinstellingen (toewerkend naar vijf clusters van aoc's die in samenwerking een hoge ontwikkelings-, uitvoerings- en organisatiedoelmatigheid realiseren en met een sterk profiel op de onderwijsmarkt).
- Totstandkoming van de landelijke strategische onderzoeksagenda hbo 2016-2020: Onderzoek met impact.
- Ontwikkelingen in de landelijke CoE's en CIV's.
- Sterke focus op maatschappelijke verantwoording en dialoog met stakeholders.
- Toenemend belang van betrokkenheid en inspraak medezeggenschap.
- Sterke focus op kwaliteit resulterend in diverse wettelijke kaders, regelingen en actieplannen vanuit de overheid.
- Aandacht voor een sterker internationaal georiënteerd groen onderwijs.
- Onzekerheid over de beschikbare budgetten voor internationale projecten en samenwerking.

### 1.8.3. Aeres-plannen voor 2017

De plannen voor 2017 omvatten een verdere implementatie van de Aeres-strategie:

- versterken samenwerking binnen een vitaal onderwijssysteem voor een krachtige groene sector;
- uitbouwen en versterken van de interne samenwerking;
- uitbouwen inhoudelijke zwaartepunten;
- profilering als krachtige organisatie;
- internationalisering als kwaliteitskenmerk;
- ontwikkeling besturing organisatie.

#### Middellange (2-5jr) en lange termijn (>5 jr)

Speerpunten voor de middellange (2-5jr.) en lange termijn (>5 jr.) zijn:

- Doorontwikkelen van opleidingsportfolio qua onderwijsniveau en doorlopende leerlijnen.
- Zoeken naar mogelijkheden om kleine opleidingen te borgen.
- Blijvend verbeteren en borgen kwaliteit onderwijs en onderzoek.
- Evalueren van het functioneren van de planning- en controlcyclus, indien nodig deze bijstellen.
- Behouden en vergroten deelnemerstevredenheid en bestendiging instroom.
- Investeren in ontwikkeling professioneel kapitaal, stimuleren van activiteiten waar mensen vanuit zichzelf energie in willen steken.
- Aandacht voor flexibilisering personeel.
- Samenwerking extern vergroten met preferred partnerships.
- Acquisitie plegen voor nieuwe projecten lectoren.
- Innovaties ontwikkelen en valoriseren.
- Inspirerende businessmodellen en showcases ontwikkelen.
- Voortzetting betrokkenheid bij Floriade-projecten.
- Uitwerken van en verder invulling geven aan strategische keuzes: samenwerking, internationalisering, realisatie krachtige organisatie en sturingsprincipe 'Gemeenschappelijk, tenzij ...'.
- Insteken op intensiveren en monitoring van de bedrijfsvoering.
- Versterken van de op Aeres-niveau gekozen zwaartepunten in samenwerking met businesspartners en investeren in (naams)bekendheid.
- Vormen aantrekkelijk, vernieuwend aanbod en evenwichtig klantenbestand voor commerciële activiteiten.





## 2 Aeres-brede kengetallen, financiën en continuïteit

### Leeswijzer

Dit hoofdstuk beschrijft de kengetallen en Aeres-brede (financiële) resultaten en is daarmee een geconsolideerde samenvatting en onderbouwing van en aanvulling op de jaarrekening. Het beschrijft wat er in het verslagjaar is gebeurd, de toekomstverwachtingen (continuïteit) en de investeringen. De strategie is kort beschreven in hoofdstuk 1.

### Inhoud

2.1	Kengetallen	29
2.2	Financiële resultaten	30
2.2.1	Toelichting op de financiële positie op de balansdatum	30
2.2.2	Toelichting op het resultaat en wat daartoe heeft bijgedragen	30
2.3	Vergoedingen en declaraties College van Bestuur	35
2.4	Resultaten Meerjarig Investeringsprogramma (MIP)	36
2.4.1	MIP Aeres-breed	36
2.4.2	MIP Groenhorst	36
2.4.3	MIP Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool)	37
2.5	Continuïteit, risico's en investeringen	37
2.5.1	Prognose leerlingen/studenten en ontwikkelingen fte	37
2.5.2	Toelichting op de totale exploitatie	39
2.5.3	Meerjaren balans	40
2.5.4	Meerjaren baten en lasten	45
2.5.5	Meerjarig investeringsbeleid en financieringsbehoefte	46
2.5.6	Treasurybeleid	50
2.5.7	Rapportage interne toezichthouder (Raad van Toezicht)	51

2.6	Risicomanagement	52
2.6.1	Beleid risicomanagement	52
2.6.2	Resultaten risicomanagement 2016	52
2.6.3	Risicoprofiel – bandbreedte vermogen	53
2.6.4	Alternatieve scenario's	53

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

Aanvullende en onderbouwende cijfers staan in bijlagen 5 t/m 8.

Bijlage 10 is Helderheid in bekostiging.

De belangrijkste resultaten rond strategie, kwaliteit, samenwerking en bedrijfsvoering zijn gegeven in het voorwoord Scherp aan de wind. De financiële resultaten staan in § 2.2.

De plannen die Aeres heeft voor het komende jaar en de jaren daarna staan in § 1.5 en verder.

## 2.1. Kengetallen

Op 31 december 2016 heeft Aeres 1.209 (974,78 fte) medewerkers in dienst. Dit is meer dan in 2015. Zie voor details het sociaal jaarverslag (hoofdstuk 9). Zij werken op 15 locaties die zich vooral in Midden-Nederland bevinden: Almere, Badhoevedorp, Barneveld, Bilthoven, Delft, Dronten, Ede, Emmeloord, 's-Hertogenbosch, Horst, Lelystad, Maartensdijk, Nijkerk, Velp en Wageningen. Daarnaast heeft Aeres Agree nog twee flexplekken in Leeuwarden en Wageningen.

Groenhorst heeft in totaal 7.198 leerlingen/studenten: 147 leerlingen praktijkonderwijs, 3.600 vmbo-leerlingen en 3.451 mbo-studenten. Dit is een toename van 3,3% ten opzichte van 2015 (6.968 in 2015, 6.621 in 2014, 6.146 in 2013). Ook is Groenhorst in de Keuzegids Mbo 2016 weer als de beste groene aoc beoordeeld. In de gids van 2017 is Groenhorst tweede.

Groenhorst is in 2016 nog financieel gezond, zowel wat betreft het onderwijs als de commerciële activiteiten. De voorfinanciering is wel een punt van aandacht. Daarnaast zijn de baten door de afschaffing van de Regeling praktijkleren en Groene plus enorm verminderd, waardoor het positieve resultaat in 2016 is verdampt en in 2017 negatief uitkomt. Voor meer informatie en details zie § 2.2.2 en hoofdstuk 3.

Aeres Hogeschool heeft 3.200 ingeschreven studenten. 229 daarvan komen uit het buitenland. Het aantal ingeschreven studenten laat een toename zien van 6,7% ten opzichte van 2015 (2.998 in 2014, 2.545 in 2013). De instroom van studenten die zich voor het eerst in het hbo inschrijven neemt met 4% af. Tel je degenen mee die eerst bij andere scholen stonden ingeschreven en bij Aeres Hogeschool verdergaan, dan is de afname 1%. Landelijk is er een groei van 5,1% na de forse terugval van 8,6% in 2015.

Op 1 januari 2016 telt de Hogeschool twaalf lectoren: drie binnen de onderzoekslijn Vitale landbouw (ook Mens, dier en gezondheid), vier binnen Vitale agribusiness, twee binnen Gezonde en Vitale leefomgeving en drie binnen Leren en Ontwikkelen.

Aeres Hogeschool zit, mede door de voorfinanciering, financieel in woelig water. Dit betreft zowel het onderwijs als de commerciële activiteiten. Voor meer informatie en details zie § 2.2.2 en hoofdstuk 4.

De commerciële activiteiten hebben ook in 2015 weer duizenden cursisten getrokken. Stichting PTC<sup>+</sup> heeft een gering positief financieel resultaat. Het praktijkcentrum voert onder meer opleidingen uit binnen zeven bedrijfsscholen voor klanten in de mobiele techniek en koeltechniek en opleidingen voor brancheorganisaties.

Bij Aeres Landbouwbedrijf bv is de omzet melkvee verbeterd ten opzichte van 2015, maar is de omzet akkerbouw fors gedaald door de lage akkerbouwprijzen. Het resultaat is hierdoor negatief.

Aeres Studentbedrijven bv, dat ook onderdeel is van Aeres Praktijkcentrum Dronten, heeft een positief resultaat gerealiseerd door een verbetering van de prijzen van vleesvarkens. Door vraaguitval in het onderwijs is Aeres Trainingscentrum negatief uitgekomen.

De Stichting Agrotransfer (Aeres Agree (voorheen Agrojobs en Payrolljobs) en het Aeres Bedrijvenscentrum Dronten) sluit het jaar af met een negatief financieel resultaat door tegenvallende omzet. Voor meer informatie en details zie § 2.2.2 en hoofdstuk 5, 6 en 7.

Het financiële resultaat is voor geheel Aeres, geheel volgens verwachting, licht negatief (zie § 2.2).

## 2.2. Financiële resultaten

Aeres heeft in grote lijnen drie inkomstenbronnen: reguliere financiering leerlingen en studenten, (geormerkte) subsidies en projecten en gelden uit commerciële activiteiten.

### 2.2.1. Toelichting op de financiële positie op de balansdatum

Het resultaat van Aeres is in 2016 uitgekomen op € 66.000 negatief; een rendement van -0,1%. De daling van dit resultaat was begroot en houdt enerzijds verband met verminderde opbrengsten door een daling van de rijksbijdrage en anderzijds met meer (personeels)kosten door een groei van het aantal deelnemers in het onderwijs.

Het balanstotaal is gestegen met circa € 5 mln. door een opname van langlopende leningen en een stijging van kortlopende schulden. De investeringen worden deels in 2017 uitgevoerd, waardoor de liquide middelen zijn gestegen. Ook de vorderingen zijn per balansdatum toegenomen, door een hogere debiteurenpositie alsmede een toename van de overlopende activa. De voorzieningen zijn op het niveau van 31 december 2015 gebleven.

Door de stijging van het balanstotaal is de solvabiliteit met 1% gedaald en uitgekomen op 38%. Aeres heeft voldoende liquide middelen in zowel het onderwijs als de private onderdelen. De ratio's zijn iets verbeterd in 2016 en liggen boven de minimumnormen.

Financiële kengetallen	2012	2013	2014	2015	2016
Solvabiliteit geconsolideerd (Eigen vermogen/totale vermogen)	0,35	0,36	0,38	0,39	0,38
Solvabiliteit afzonderlijke stichtingen (Eigen vermogen/ totale vermogen)	0,36	0,36	0,39	0,40	0,39
Solvabiliteit2 ((Eigen vermogen + voorzieningen)/totale vermogen)	0,43	0,41	0,44	0,45	0,43
Liquiditeit (current ratio) (Vlottende activa/vlottende passiva)	0,42	0,83	0,85	0,87	0,89
Liquiditeit (quick ratio) ((Vlottende activa-/-voorraden)/vlottende passiva)	0,41	0,80	0,83	0,84	0,87
Rentabiliteit geconsolideerd (Resultaat vóór buitengewone baten en lasten/omzet)	2,0%	2,6%	4,1%	2,3%	-0,1%
Rentabiliteit afzonderlijke stichtingen (Resultaat vóór buitengewone baten en lasten/omzet)	2,0%	2,6%	4,1%	2,3%	-0,1%

### Toelichting verschil geconsolideerd en afzonderlijke stichting en bv

Het verschil in eigen vermogen van Aeres geconsolideerd en van de afzonderlijke stichtingen samen wordt veroorzaakt door de boekwinst (€ 1,78 mln.) die in 2011 is behaald op de verkoop van de terreinen van de Stichting PTC<sup>+</sup> aan de Stichting Aeres Groep.

### 2.2.2. Toelichting op het resultaat en wat daartoe heeft bijgedragen

Het exploitatieresultaat over 2016 van heel Aeres bedraagt € 66.000 negatief en is daarmee € 839.000 positiever dan de begroting van € 905.000 negatief.

De oorzaak van de positieve afwijking ten opzichte van de begroting komt door meerdere factoren die het resultaat zowel positief als negatief beïnvloeden. Bij de onderwijsonderdelen is sprake van

enerzijds een overschrijding die wordt veroorzaakt door meer kosten van formatie en inhuur dan begroot vanwege extra studentengroei. Anderzijds is bij Groenhorst sprake van een positief verschil van circa € 1,1 mln. door de wachtgeldvoorziening. De commerciële entiteiten hebben te maken gehad met een tegenvallende omzet en vooral de lage akkerbouwprijzen hebben een grote impact gehad. Hoewel de directe kosten ook sterk zijn verminderd, is de brutomarge niet bij alle commerciële entiteiten voldoende om de (vaste) bedrijfskosten te dekken.

Bij de interpretatie van het totaalresultaat moet rekening gehouden worden met de forse voorfinancieringslasten in 2016 in het onderwijs door de groei van het aantal deelnemers in 2015 en 2016. Door de t-2-financiering wordt Aeres in 2016 bekostigd op basis van het aantal deelnemers in het mbo en hbo per 1 oktober 2016. De voorfinancieringslast bij Aeres Hogeschool bedraagt in 2016 circa € 1,3 mln. en bij Groenhorst circa € 2,9 mln.

### Exploitatievergelijking met begroting

Door de groei van het aantal studenten is de rijksbijdrage ten opzichte van 2015 gestegen. Deze bijdrage komt hoger uit dan begroot omdat in het najaar van 2016 de loon- en prijsbijstellingen zijn verwerkt die het gevolg zijn van de cao-verhogingen.

Doordat het aantal deelnemers per 1 oktober 2016 meer is gestegen dan begroot, zijn ook de cursus- en collegegelden hoger dan begroot uitgekomen. De baten in opdracht van derden zijn lager uitgekomen door minder omzet bij de contractactiviteiten en de commerciële entiteiten.

De overige baten zijn hoger uitgekomen door de fiscale baten 2011 t/m 2016 vanuit de pro-rata-regeling (€ 606.000) en de ontvangen boekwinst op de verkoop van het onroerend goed in Horst (€ 335.000).

Door de grotere groei van het aantal deelnemers in 2016 dan is begroot, is de formatie in het onderwijs bijgesteld. De personeelslasten zijn hierdoor hoger uitgekomen dan in de begroting 2016. De personele inhuur is hierdoor ook hoger uitgekomen en dat houdt ook verband met een hoger verzuim bij een aantal locaties in het onderwijs. De lonen en salarissen zijn daarnaast ook gestegen door de indexeringen als gevolg van de afgesloten cao hbo en mbo.

De afschrijvingen zijn lager uitgekomen dan de begroting door minder investeringen in inventaris en ICT dan begroot en deze hebben ook later in het jaar plaatsgevonden.

De huisvestingslasten zijn lager uitgekomen dan begroot door een te hoge begrote huurlast en doordat gunstige afrekeningen voor energie zijn ontvangen waardoor de kosten van energie en water zijn gedaald.

De overige lasten zijn nagenoeg voor alle posten gelijk aan de begroting met uitzondering van de post kosten projecten. Deze is fors lager doordat minder projecten zijn afgesloten bij Aeres Hogeschool dan begroot.

Zie voor een uitgebreide vergelijking van de exploitatie met de begroting in de jaarrekening, pagina 331.

In het resultaat zijn de volgende incidentele posten opgenomen (> € 50.000)	
Boekwinst verkoop onroerend goed Horst PTC <sup>+</sup>	335.000
Vrijval personele voorzieningen PTC <sup>+</sup>	158.000
Voorziening oninbare vordering en lening SSV	-381.000
Pro-rataregeling 2011 t/m 2016	606.000
<b>Totaal</b>	<b>718.000</b>

Op jaarbasis is een genormaliseerd resultaat gerealiseerd van € 784.000 negatief. Begroot was een resultaat van € 905.000 negatief. De totale afwijking is gering, maar verschillende posten wijken wel significant af. De belangrijkste afwijkingen zijn de hogere personeelslasten in het onderwijs (vanwege

extra deelnemers) en de lagere private omzetten. Hiertegenover staat bij Groenhorst de bate door de lagere benodigde dotatie aan de wachtgeldvoorziening in boekjaar 2016.

### Balansvergelijking

De balanscijfers zijn opgenomen in de jaarrekening op pagina 330. Het balanstotaal per 31 december 2016 bedraagt € 145.879.000 en ligt circa € 4,5 mln. hoger dan op 31 december 2015. De vaste activa zijn € 2,4 mln. hoger door uitgevoerde investeringen in 2016. De voorraden zijn gedaald door een lage akkerbouwprijs bij Aeres Landbouwbedrijf. De vorderingen zijn gestegen door een hogere debiteurenpositie en meer overlopende activa per 31 december 2016. Doordat leningen zijn opgenomen waarvan de investeringen in 2017 nog doorlopen, zijn de liquide middelen gestegen met € 1,8 mln.

De mutatie in het eigen vermogen betreft het jaarresultaat van € 66.000 negatief. De voorzieningen zijn nagenoeg gelijk gebleven. De voorziening reorganisatie is gedaald, maar dotaties hebben plaatsgevonden aan de voorziening wachtgeld en de voorziening verlieslatende contracten voor de oninbare vordering en lening bij SSV. De langlopende schulden zijn toegenomen door een opname van een lening van € 5 mln. bij de Stichting Aeres Groep voor de nieuwbouw van Groenhorst Almere en € 150.000 bij het landbouwbedrijf De Drieslag BV voor de aanschaf van het terrein aan de Pilotenweg. De kortlopende schulden zijn met circa € 1,5 mln. gestegen door een toename van de post crediteuren en vooruitontvangen subsidies OCW/EZ.

Zie voor de uitgebreide balans in de jaarrekening, pagina 337.

### Resultaat per stichting, Aeres Praktijkcentrum Holding bv en het Bestuursbureau

Het resultaat per onderdeel is als volgt:

(x € 1.000)	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Stichting Aeres Groep			
• Groenhorst	449	-702	2.374
• Aeres Hogeschool	-460	17	51
• Bestuursbureau	645	-72	57
	634	-757	2.482
Stichting PTC <sup>+</sup> (Aeres Tech, PTC <sup>+</sup> VPD en deelnames)	60	-18	14
Stichting Agrotransfer (Aeres Agree + Aeres BCD)	-129	6	-11
Aeres Praktijkcentrum			
• Aeres Praktijkcentrum Holding BV	-1	0	
• Aeres Landbouwbedrijf bv (incl. deelname EWI)	-366	-77	215
• Aeres Biologisch bedrijf (voorheen LONK bv)	5	15	
• Aeres Trainingsbedrijf (incl. Cursuscentrum Agribusiness)	-210	-4	
• Aeres Studentbedrijven bv (voorheen CVDB)	41	0	-26
Stichting Studentenvoorzieningen	-87	-70	-41
Aeres International Student Fund	-13	0	5
	-66	-905	2.638

Toelichting per onderdeel:

### Stichting Aeres Groep

#### Groenhorst

Groenhorst komt over het boekjaar 2016 op een positief resultaat uit van € 449.000. Dat is € 1.151.000 hoger dan het begrote negatieve resultaat van € 702.000. Belangrijkste oorzaak is dat over 2016 geen hoge dotatie aan de wachtgeldvoorziening hoeft te worden gedaan. Begroot was een toevoeging van € 1.250.000, terwijl een dotatie van € 127.000 volstond. Ten opzichte van de begroting verbeterde het resultaat met € 1.176.000, waarvan € 1.123.000 als gevolg van die lagere wachtgelddotatie.

Rekening houdend met de voorfinanciering in 2016 van circa € 2,9 mln. is dit een goed resultaat.

Bij Groenhorst is wederom sprake van een studentengroei voor het schooljaar 2016-2017 en uitbreiding van de formatie is hierdoor noodzakelijk. De onderwijslocaties hebben hierdoor hogere personeelskosten dan begroot en het resultaat voor de locaties is daardoor op jaarbasis € 257.000 lager dan begroot. Deze overschrijding wordt meer dan gecompenseerd door minder uitputting van het arbeidsvoorwaardenbudget en er is geen dotatie nodig voor de wachtgeldvoorziening. Door een jarenlang risicomijdend wachtgeldbeleid alsmede een lage uitstroom van personeel hoeft er niet te worden gedoteerd.

#### Aeres Hogeschool

De begroting voor de Aeres Hogeschool laat een positief resultaat zien van € 17.000. Het resultaat is echter uitgekomen op € 460.000 negatief. Het resultaat is ten opzichte van de begroting verslechterd door een voorfinanciering van de grotere aantallen studenten dan begroot (€ 691.000). Per 1 oktober 2016 zijn er 132 studenten meer dan begroot. Daarbij moeten een aantal vacatures tijdelijk met extern personeel worden ingevuld, waardoor op de personeelskosten een overschrijding is ontstaan.

Er zijn beduidend minder projecten afgerond dan verwacht, waardoor zowel de baten als de lasten van projecten fors lager zijn uitgekomen dan begroot. Het gerealiseerde resultaat van de afgesloten projecten is wel hoger dan verwacht. De dotaties aan personele voorzieningen zijn hoger dan verwacht en betreffen de voorzieningen duurzame inzetbaarheid, verlof- en wachtgeld.

#### Bestuursbureau

Het resultaat over 2016 is € 717.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt doordat voor € 606.000 baten zijn gerealiseerd vanuit de fiscale pro-rataregeling. De personele lasten zijn hoger uitgekomen dan begroot, vooral door hogere inhuurkosten bij de afdeling F&C als gevolg van het herinrichtings-traject en het vervullen van vacatures. Daarnaast is een voorziening opgenomen voor een oninbare uitstaande langlopende lening bij SSV van € 281.000.

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn € 187.000 lager uitgekomen dan begroot; de afwijking wordt vooral veroorzaakt door een lager investeringsniveau in 2015 en 2016 bij ICT dan begroot.

De kosten van ICT-applicaties zijn daarentegen € 142.000 hoger uitgekomen dan begroot.

#### Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech en PTC<sup>+</sup> Varkens, Pluimvee & Diervoeders)

In 2016 is de naamsverandering van PTC<sup>+</sup> naar Aeres Tech doorgevoerd. Het resultaat van Aeres Tech is € 60.000 positief tegen een begroot negatief resultaat van € 18.000. In 2016 is een bijzondere bate gerealiseerd van € 485.000. Deze wordt veroorzaakt door de verkoop van Horst en een vrijval van de BAPO-voorziening. De omzet van de contracttrainingen is lager dan begroot en dit wordt veroorzaakt door een verkorting van de duur van trainingen koudetechniek en een crisis in de landbouwmechanisatie (mobiele techniek). De omzetzaling wordt voor een groot deel gecompenseerd door een hogere omzet Nuffic-trainingen.

In 2016 koopt Aeres Tech Acole Productions bv. Acole is gespecialiseerd in lesstofontwikkeling en leverde al diensten aan Aeres Tech.

### **Stichting Agrotransfer (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten)**

Onder de Stichting Agrotransfer valt Agrotransfer Holding bv, waaronder drie werkmaatschappijen vallen: Aeres Recruitment bv, Aeres Payroll bv en Agrotransfer bv. De handelsnamen zijn Aeres Agree voor Recruitment en Payroll en Aeres Bedrijvencentrum Dronten voor Agrotransfer bv.

Het resultaat van Aeres Agree in totaal bedraagt € 129.000 negatief en begroot was € 6.000 positief. Het negatieve resultaat wordt voornamelijk veroorzaakt door een tegenvallende omzet van Aeres Agree Recruitment bv. Er worden minder contracten verlengd en er is minder nieuwe aanwas van klanten. Bedrijven nemen bij het aantrekken van de economie weer meer mensen in (vaste) dienst. Bij Aeres Agree Payroll bv is de omzet ook iets lager dan begroot, maar is een positief resultaat behaald.

Agrotransfer bv (ABC-gebouw) heeft een verlies van € 25.000. Begroot was een resultaat van € 0. Het resultaat wordt veroorzaakt door een toename van de servicekosten (receptie, onderhoud, juridische kosten).

In de holding is het begrote verlies van € 50.000 ook daadwerkelijk gerealiseerd, door kosten die het Aeres Bestuursbureau heeft doorbelast.

### **Aeres Praktijkcentrum**

Het resultaat van Aeres Praktijkcentrum als totaal is € 513.000 negatief. Aeres Landbouwbedrijf bv heeft een verlies van € 366.000, Aeres Trainingscentrum bv heeft een verlies van € 210.000.

Aeres Studentbedrijven bv heeft een winst van € 41.000 en Aeres Biologisch bedrijf heeft een winst van € 5.000 gerealiseerd. Het verlies wordt grotendeels veroorzaakt door tegenvallende prijzen voor akkerbouwproducten (Landbouwbedrijf) en het wegvallen van de externe trainingsmarkt van het trainingscentrum. Aeres Studentbedrijven bv heeft een positief resultaat gerealiseerd door een goede bedrijfsvoering, hogere prijzen voor mestvarkens en een hogere productie van eieren.

### **Aeres Landbouwbedrijf bv (incl. deelname EWI)**

De opbrengsten van het landbouwbedrijf bestaan voornamelijk uit de omzet vanuit de productgroepen akkerbouw en veehouderij en de opbrengst uit het belang van 10% in het windmolenpark EWI. Dit park exploiteert het bedrijf samen met negen andere agrarische ondernemers. Het jaarresultaat van de deelneming in EWI is vastgesteld op € 32.000. Het resultaat is lager dan de begroting door de lage energieprijzen en minder winddagen in 2016. Het resultaat van Aeres Landbouwbedrijf is in totaal € 289.000 lager dan begroot en het lagere resultaat is voornamelijk te wijten aan de lage prijzen voor akkerbouwproducten.

### **Aeres Biologisch bedrijf bv (voorheen LONK bv)**

Aeres Biologisch bedrijf bv is een biologische akkerbouwonderneming. Het resultaat 2016 is € 5.000 positief, dat is € 10.000 lager dan begroot. Oorzaak is de inzet van ingehuurd personeel (zowel extern als binnen Aeres) die hoger is uitgekomen dan begroot.

### **Aeres Trainingsbedrijf bv (inclusief Cursuscentrum Agribusiness)**

Door vraaguitval vanuit het groene onderwijs (wegvallen van de praktijkleerbudgetten) is de omzet sterk gedaald. Hierdoor is een verlies gerealiseerd van € 215.000 negatief. Het resultaat van het onderdeel cursuscentrum komt in 2016 op € 5.000 positief uit. Begroot was een resultaat van € 0 en in totaal hebben ruim 2.000 cursisten een cursus of opleiding bij het cursuscentrum gevolgd zoals cursussen bhv, licenties (spuiten, ratten) en grondgebonden groen.

In 2016 is besloten om te stoppen met het verzorgen van externe trainingen vanuit het trainingscentrum. Het trainingscentrum is daarmee een unieke praktijk- en trainingsfaciliteit geworden voor de beide onderwijsinstellingen binnen Aeres, namelijk Groenhorst en Aeres Hogeschool Dronten.



### Aeres Studentbedrijven bv

Het financiële resultaat is (inclusief de Paardenplaats) € 41.000 positief. Het positieve resultaat is deels veroorzaakt door het aantrekken van de marktprijzen van de slachtvarkens. Ook zijn er in 2016 het gehele jaar door eieren afgeleverd en er zijn in 2016 geen kippen aangekocht. Dit alles heeft te maken met de bouw van de nieuwe kippenstal. Het resultaat op de Paardenplaats bedroeg ruim € 13.000 negatief. Oorzaak is de lage bezetting op de verhuur van de boxen.

### Aeres International Student Fund

Het resultaat bij AISF is € 13.000 negatief en wordt veroorzaakt door uitgekeerde bijdragen aan studenten van € 15.000 en een ontvangen schenking van € 2.100.

### Stichting Studentvoorzieningen (SSV)

Voor heel SSV was een negatief exploitatieresultaat van € 70.000 begroot. Het resultaat bij SSV komt voor 2016 uit op een tekort van € 87.000. Het tekort is groter door minder baten als gevolg van meer leegstand dan begroot.

Begin juli 2016 is de overeenkomst met OFW getekend. OFW neemt de beheersactiviteiten van de studentenwoningen in Dronten per 1 januari 2017 over. Deze activiteit geeft al jaren een behoorlijk structureel verlies en dit wordt door de overname opgelost.

## 2.3. Vergoedingen en declaraties College van Bestuur

De Raad van Toezicht van Aeres is als werkgever verantwoordelijk voor het vaststellen van de bezoldiging van de leden van het College van Bestuur. De bezoldiging blijft binnen de kaders van hetgeen is vastgelegd in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Voor de onkostenvergoedingen zijn de onderstaande afspraken gemaakt.

### Gebruik leaseauto

Een van de leden van het College van Bestuur heeft een leaseauto, het andere lid rijdt in een auto die eigendom is van Aeres. Het gebruik van de lease-auto is conform de vastgestelde Aeres-leaseregeling. Alle kosten samenhangend met het gebruik van de leaseauto en koopauto (ook voor privégebruik) worden vergoed. De leden van het College van Bestuur doen geen beroep op de regeling woon-werkverkeer.

### Maandelijks representatietoelage

De netto-toelage bedraagt € 200 per maand.

### Overige onkosten

Kosten die gedeclareerd kunnen worden (tegen overlegging van facturen) betreffen de kosten gerelateerd aan dienstreizen (reis- en verblijfkosten). Declaraties van de leden van het College van Bestuur worden beoordeeld en goedgekeurd door de voorzitter of waarnemend voorzitter van de Raad van Toezicht.

### Overzicht declaraties bestuursleden verslagjaar 2016

	De heer B.M.P. Pellikaan	De heer J.F. Houterman
Representatiekosten	0	0
Reiskosten binnenland	21.867	16.844
Reiskosten buitenland	112	5.889
Overige kosten	30	30
<b>Totaal</b>	<b>22.009</b>	<b>22.763</b>

## 2.4. Resultaten Meerjarig Investeringsprogramma (MIP)

In 2013 implementeert het ministerie van Economische Zaken een nieuwe aansturingsfilosofie voor het innovatie-instrumentarium van het groene onderwijs. Dit heeft geleid tot MIP 2013 en MIP 2014-2015. De ontvangen middelen komen uit de inmiddels opgeheven Regeling praktijkleren en Groene plus, die bedoeld was voor de implementatie van vernieuwing, versterking van de primaire opleidingen, het doen van investeringen in praktijkleren en de implementatie van onderwijsbeleid. De gekozen acties zijn gebaseerd op de landelijke agenda die instellingen, bedrijfsleven en overheid samen opstellen. Deze paragraaf geeft de resultaten.

### MIP 2014-2015: uitvoeringsprogramma

Het MIP 2014-2015 en het niet aangepaste MIP 2015 hebben het karakter van een uitvoeringsprogramma bij het MIP 2013, dat wordt aangemerkt als een strategisch plan. Per actielijn geeft het MIP-doelen, samenwerkingspartners, resultaatindicatoren en financiering.

Het door het ministerie van Economische Zaken voorgeschreven format (model G) om de voortgang van het MIP 2014-2015 en MIP 2015 te monitoren, staat in de jaarrekening op pagina 377. Deze bijbehorende paragraaf geeft aan wat er gedaan is, hoe dit bijdraagt aan de strategische doelen en hoe ver de instellingen gevorderd zijn op het uitgestippelde pad.

#### 2.4.1. MIP Aeres-breed

De 15 Aeres-brede deelprojecten sluiten aan bij de ontwikkeling van de Aeres-zwaartepunten (zie § 1.5.1). Bij de deelprojecten zijn naast de 15 projectleiders ruim 50 collega's van Aeres Hogeschool, Groenhorst en Aeres Tech betrokken. De uitvoering komt echt goed op gang bij de start van het schooljaar 2014-2015. De financiële verantwoording is opgenomen in de overzichten van de onderdelen.

Bij het zwaartepunt Agrofood en Ondernemen sluit het MIP aan op de investeringen in de activiteiten van het Aeres Praktijkcentrum Dronten en de komst van de lector Beweiding. Er is kennis ontwikkeld en gedeeld op het gebied van respectievelijk de melkveehouderij en de weidegang. Rond smart farming vindt eenzelfde ontwikkeling plaats, inclusief een doorlopende leerlijn, waarbij nadrukkelijk ook de samenwerking gezocht wordt met het grijze onderwijs.

Bij het zwaartepunt Mens, dier en gezondheid komt alles rond de pluimveesector samen in het Poultry Expertise Centre. Trekker is de lector Gezonde Pluimveehouderij, die nauw samenwerkt met het bedrijfsleven. Met MIP-middelen wordt de innovatieagenda van de sector in het curriculum verwerkt en op een online platform geplaatst. Daarmee is de basis gelegd voor de levenslange doorlopende leerlijn mbo-hbo-cursus en training, zowel nationaal als internationaal.

Het zwaartepunt Groene en Vitale Leefomgeving richt zich met de MIP-middelen, in samenwerking met een aantal aoc's en de lector Groene en Vitale Stad (voorheen Natuurlijk gezond samen-leven) op het thema Stadslandbouw, in het bijzonder op de relatie onderwijs-arbeidsmarkt. Dit sluit aan op het making-off-proces van de Floriade 2022.

Behalve in de zwaartepunten investeert Aeres ook in de sectoren Bloem, Food en Techniek om na te gaan of Aeres voor die sectoren een zwaartepunt kan neerzetten. Internationalisering is bij het MIP een doorsnijdend thema. Bij meerdere deelplannen wordt hier invulling aan gegeven, enerzijds door aan te sluiten bij het exporterende bedrijfsleven, anderzijds door onze eigen capaciteit verder te ontwikkelen.

#### 2.4.2. MIP Groenhorst

Groenhorst heeft een plan opgesteld voor het realiseren van innovatieprojecten die bijdragen aan de strategische doelen van het onderdeel (zie jaarrekening, pag. 391). De projecten zijn vervolgens gekoppeld aan de beschikbare MIP-middelen. De projecten betreffen de verbinding van onderwijs en

bedrijfsleven, de kwaliteit en actualiteit van het groene onderwijs, internationalisering en het versterken van het profiel van Groenhorst.

Een aantal geplande activiteiten zijn komen te vervallen omdat deze niet goed passend waren binnen de strategische doelen of omdat de juiste partners niet gevonden zijn. Er wordt frequent gecontroleerd op voortgang en bij achterblijvende uitvoering worden de projectleiders en hun leidinggevenden daarop aangesproken.

### **2.4.3. MIP Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool)**

#### **Faculteiten Aeres Hogeschool Almere en Dronten (voorheen CAH Vilentum Almere en Dronten)**

Dronten heeft een plan opgesteld met te realiseren innovatieprojecten die bijdragen aan de strategische doelen van de faculteit (zie jaarrekening, pag. 379). De projecten zijn vervolgens gekoppeld aan de beschikbare MIP-middelen. De projecten betreffen de verbinding van onderwijs en bedrijfsleven, de kwaliteit en actualiteit van het onderwijs, internationalisering en het versterken van het profiel van de faculteiten Aeres Hogeschool Almere en Dronten.

#### **Faculteit Aeres Hogeschool Wageningen (voorheen Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool)**

De projecten van Aeres Hogeschool Wageningen sluiten aan bij alle thema's uit het MIP 2014-2015, de strategische doelen van de eigen faculteit en het lerarenbeleid van het ministerie van OCW (zie jaarrekening, pag. 386). De nadruk ligt op het versterken van de kennisinfrastructuur en authentiek leren en in mindere mate op inhoudelijke vernieuwing en doelmatigheid van het opleidingsaanbod. Een aantal van de geplande activiteiten is volgens plan verlopen, maar is later opgestart dan verwacht. Een aantal projecten is, zoals ook in de aanvraag opgenomen, gespreid over jaren tot 2019.

## **2.5. Continuïteit, risico's en investeringen**

De continuïteitsparagraaf van Aeres wordt opgesteld op het niveau van het bevoegd gezag en betreft daardoor alle onderdelen van de groep en is niet toegespitst op één onderwijssoort.

De momenteel belangrijkste ontwikkeling voor de toekomst van Aeres is het merkenbeleid (zie § 1.5).

### **Strategische beleid personeel, huisvesting, ICT en inkoop**

De kwalitatieve informatie staat op een aantal plekken in dit geïntegreerde jaarverslag:

- De wijze waarop Aeres inspeelt op (bewegingen in) haar omgeving en hoe zij excellent onderwijs wil realiseren, is beschreven in § 3.2, § 3.5 (PrO), § 3.10 (vmbo), § 3.17 (mbo) en § 4.3 (hogeschool).
- De wijze waarop Aeres haar kwaliteitszorg heeft ingericht, staat in § 1.4.2 (Intern beheers- en controlesysteem), § 3.4.1, § 3.8 (PrO), § 3.13 (vmbo), § 3.21 (mbo), § 4.8 (hogeschool), § 6.9 (Aeres Tech) en § 7.3.6 (Aeres Agree).
- De toekomstverwachtingen voor de groep zijn gegeven in § 1.8 en § 2.5.
- De strategische huisvestingsplanning is beschreven in § 8.6.1.
- De strategische personeelsplanning staat in § 9.3.

### **2.5.1. Prognose leerlingen/studenten en ontwikkelingen fte**

In het algemeen is het de verwachting dat de aantallen leerlingen en studenten, en daarmee ook de omvang van de formatie de komende jaren, zullen blijven stijgen. De groei vlakt wel af.

#### **Verwachte formatieontwikkeling (fte)**

De onderstaande tabel gaat voor 2016 uit van de gemiddelde formatie en wijkt daarom af van de feitelijke cijfers op 31 december van het verslagjaar. De formatieontwikkelingen zijn gebaseerd op de meerjarenbegrotingen van Aeres.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Stichting Aeres Groep	862,8	900,3	895,1	898,1	897,4	897,7
Stichting PTC <sup>+</sup>	46,6	48,1	45,9	45,9	45,9	45,9
Aeres Praktijkcentrum Dronten*	6,2	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Stichting Agrotransfer Dronten	19,7	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8
	935,3	973,8	966,4	969,4	968,6	968,9

\* Aeres Praktijkcentrum Dronten betreft de formatie van Aeres Landbouwbedrijf bv. Voor de overige onderdelen wordt het personeel vooralsnog ingehuurd bij de andere Aeres-onderdelen.

### Specificatie van het personeel Stichting Aeres Groep (fte)

De onderstaande tabel geeft de verwachte ontwikkeling van de personele formatie.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Management/directie	57,3	56,2	56,0	56,1	56,0	56,0
Onderwijzend personeel	591,1	608,0	604,0	608,0	608,2	608,8
Overige medewerkers	214,4	236,2	235,2	234,1	233,2	232,9
	862,8	900,3	895,1	898,1	897,4	897,7

### Verwachte ontwikkeling deelnemersaantallen Stichting Aeres Groep

Stichting Aeres Groep bestaat uit Groenhorst en Aeres Hogeschool.

#### Groenhorst

Groenhorst (bekostigde leerlingen)	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-1-2021
Lwoo	1.151	1.153	1.054	982	332	327
Vmbo overig	2.449	2.541	2.718	2.786	3.455	3.475
Mbo-bol	2.637	2.625	2.677	2.761	2.796	2.796
Mbo-bbl	814	819	833	838	838	838
Praktijkonderwijs	147	150	140	135	130	130
	7.198	7.288	7.422	7.502	7.551	7.566

Landelijk loopt het aantal leerlingen dat uitstroomt uit het basisonderwijs terug, met als gevolg een lage instroom op het voortgezet onderwijs en het mbo. Groenhorst is hier echter een uitzondering op. Groenhorst heeft een stevige marktpositie en speelt daar op in. Ten opzichte van 2015 is het aantal deelnemers met 3,3% (230 deelnemers) gestegen in 2016. De groei zit met name in het voortgezet onderwijs (praktijkonderwijs en vmbo: +64) en de bol-studenten (+112). De grootste stijging van het aantal bol- en bbl-studenten is te vinden op de locatie Barneveld (+107), gevolgd door Ede (+67).

De verwachting is dat de leerlingaantallen de komende jaren zullen groeien naar een niveau van 7.600 leerlingen in 2021.

## Aeres Hogeschool

Aeres Hogeschool (ingeschreven studenten)	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021
Almere	464	540	595	640	680	680
Dronten	1.954	2.025	2.075	2.100	2.100	2.100
Wageningen	782	815	830	845	860	860
	3.200	3.380	3.500	3.585	3.640	3.640

De studentaantallen in Almere vertonen nog steeds een sterke groei, namelijk van 385 ingeschreven studenten in 2015 tot een geschat aantal van 650 in 2020; een geprognostiseerde stijging van 59% ten opzichte van 2015. De faculteit Dronten blijft stabiel rond de 2.000 ingeschreven studenten.

De prognose voor Wageningen blijft gelijk aan die in de vorige meerjarenbegroting, namelijk een stijging van zo'n 3,5% per jaar. Het aantal ingeschreven studenten stijgt van een kleine 800 in 2015 naar rond de 850 in 2020.

Het aandeel bekostigde studenten ten opzichte van het aantal inschrijvingen bedraagt voor Aeres Hogeschool circa 75% en is onderverdeeld naar categorie als volgt:

Aeres Hogeschool (bekostigde studenten)	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021
Bachelor incl. Ad	2.374	2.499	2.566	2.616	2.641	2.661
Master	24	26	26	26	26	26
Behaalde graden bachelor	419	441	452	457	458	459
Behaalde graden master	22	24	24	24	24	24
	2.839	2.990	3.068	3.123	3.149	3.170

### 2.5.2. Toelichting op de totale exploitatie

De begroting 2017 is uitzonderlijk te noemen gezien het begrote tekort van € 1.918.000. Financieel gezien een niet-gewenste situatie, maar op dit moment noodzakelijk. De huidige opbrengsten van het onderwijs in het groene domein staan onder grote druk en Aeres heeft daarnaast in 2017 over de volle breedte te maken met een hoge voorfinancieringslast.

Door de afschaffing van de Subsidieregeling praktijkleren en Groene plus per 1 januari 2016 is een onderbekostiging ontstaan in het groene mbo en hbo. Voor Aeres betekent dit circa € 3 mln. minder opbrengsten dan voor een door OCW bekostigde reguliere onderwijsinstelling. Aeres heeft hier samen met de andere onderwijsinstellingen in het groene domein bezwaar tegen gemaakt. Het ministerie geeft zelf ook aan dat een deel van deze subsidieregeling tot de basisbekostiging gerekend moet worden (rapport Tiemersma d.d. 13 september 2016 Groen: onderwijs in beweging, aandachtspunten bij een overheveling van groen onderwijs van EZ naar OCW). Met een eventuele compensatie is in de begroting geen rekening gehouden. Er is gerekend met de huidige bekostiging vanuit het ministerie van EZ. Het kabinet heeft aangegeven dat het knelpunt in een volgende kabinetsperiode opgelost moet worden. Binnen het hbo worden vanaf 2018 extra middelen beschikbaar gesteld, de zogenaamde 4% studievoorschotmiddelen. Deze middelen zijn opgenomen in de begroting bij EZ en OCW en zijn ook opgenomen in de begroting vanaf 2018.

Naast de onderbekostiging ofwel bezuiniging geeft de groei van het aantal deelnemers een hoge voorfinancieringslast. In 2017 bedraagt deze voor Aeres in totaal € 2,2 mln., waarvan circa € 1,3 mln. betrekking heeft op Groenhorst en circa € 900.000 op Aeres Hogeschool. De verwachting is dan ook gegrond dat de opbrengsten na 2017 stijgen en dat het resultaat na 2017 hierdoor verbetert. Een voor

2017 sluitende begroting zou betekenen het afbreken van het onderwijs en de hiervoor benodigde faciliteiten, waardoor de kwaliteit niet meer geborgd kan worden. Een ongewenste situatie en derhalve ook niet doorgevoerd.

### Formatie en stijgende pensioenlasten

Bij de personeelskosten is rekening gehouden met de huidige cao-afspraken. De begrote formatie is gebaseerd op de huidige en verwachte aantallen deelnemers en de benodigde uren om de onderwijskwaliteit te blijven garanderen. Op basis van advies van de sectorraden is in de begroting verder rekening gehouden met een 0,5% stijging van de werkgeverslasten die niet wordt gedekt door een extra kabinetsbijdrage. De stijging van de werkgeverslasten houdt verband met de sterk stijgende pensioenpremies bij het pensioenfonds ABP. Eind november is duidelijk geworden dat de compensatie voor de stijgende werkgeverslasten wel wordt ontvangen. Dat geeft op voorhand een meevaller van circa € 400.000. Dit is niet verwerkt in de begroting.

### Private activiteiten

De begrotingen van de private activiteiten komen rond nihil uit. Bij zowel Aeres Tech als Aeres Agree blijft de omzet een punt van aandacht. Bij Aeres Tech speelt vooral mee dat de agrarische sector op slot zit en dat heeft effecten voor de sector mobiele techniek. Bij Aeres Agree leidt het aantrekken van de economie ertoe dat flexkrachten eerder in dienst worden genomen en er minder verlengingen zijn van tijdelijke contracten. Door het kort-cyclische karakter van de diensten en producten is het moeilijk een goede prognose te doen voor de langere termijn. De opgenomen omzet voor 2017 is zo reëel mogelijk ingeschat, waarbij rekening is gehouden met de tegenvallende omzet in 2016. De bedrijfskosten zijn aangepast aan de omzet, waardoor het bedrijfsresultaat naar verwachting verbetert ten opzichte van 2016.

De primaire insteek bij de faciliteiten van het Aeres Praktijkcentrum is het fungeren als een rendabel landbouwbedrijf. Het praktijkcentrum heeft verder een duidelijke onderwijskundige functie: het biedt ruimte voor leren, praktijkervaring en onderzoek. Om dit te continueren, is de onderwijsbijdrage aan het landbouwbedrijf in deze begroting verhoogd. Deze bijdrage moet de kosten dekken die gemaakt worden voor onderwijs en onderzoek. Het aantal externe partijen dat gebruikmaakt van het trainingscentrum is de afgelopen jaar sterk afgenomen en dat heeft geresulteerd in een gewijzigde exploitatievorm. Het centrum is nu uitsluitend bedoeld voor de eigen scholen (mbo en hbo) en wordt meer geïntegreerd in de activiteiten van de hogeschool. Bij Aeres Studentbedrijven verdwijnt het beheer van de Paardenplaats vanaf studiejaar 2017-2018. Redenen zijn de lage bezetting, hoge kosten en onvoldoende concurrentiekracht ten opzichte van andere exploitanten in de regio.

### 2.5.3. Meerjarenbalans

Op basis van de bovenstaande verwachte deelnemersaantallen en de toelichting op de totale begroting ziet de meerjarenbalans er als volgt uit:

Balans Aeres	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
<b>Vaste activa</b>						
Immateriële vaste activa	665.610	546.186	406.583	268.369	130.155	20.991
Materiële vaste activa	113.494.735	114.654.346	112.317.086	111.553.733	110.412.297	108.966.725
Financiële vaste activa	1.193.036	908.678	943.678	978.678	1.013.678	1.048.678
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>115.353.381</b>	<b>116.109.210</b>	<b>113.667.347</b>	<b>112.800.780</b>	<b>111.556.130</b>	<b>110.036.394</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Voorraden	714.743	772.918	772.918	772.918	772.918	772.918
Vorderingen	7.361.238	7.616.938	7.799.516	7.994.084	8.086.208	8.194.738
Liquide middelen	22.449.233	13.338.832	10.666.763	8.837.717	7.870.551	8.017.996
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>30.525.213</b>	<b>21.728.688</b>	<b>19.239.197</b>	<b>17.604.718</b>	<b>16.729.677</b>	<b>16.985.652</b>

Balans Aeres	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
<b>Totaal activa</b>	<b>145.878.595</b>	<b>137.837.899</b>	<b>132.906.544</b>	<b>130.405.499</b>	<b>128.285.808</b>	<b>127.022.047</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen	55.171.960	53.932.674	54.820.678	55.681.991	56.293.365	57.177.531
Voorzieningen	8.015.335	5.983.981	5.182.958	4.738.128	4.402.133	4.167.133
Langlopende schulden	48.488.361	46.101.507	43.606.464	41.111.421	38.616.379	36.121.337
Kortlopende schulden	34.202.938	31.819.736	29.296.444	28.873.959	28.973.930	29.556.045
<b>Totaal passiva</b>	<b>145.878.595</b>	<b>137.837.899</b>	<b>132.906.544</b>	<b>130.405.499</b>	<b>128.285.808</b>	<b>127.022.047</b>

De immateriële vaste activa zijn gestegen door de overname van de activiteiten van Acole Productions bv in 2016 door Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech) en de investeringen in de website en Aeres-merkactivatie. De betaalde goodwill wordt in vijf jaar afgeschreven. De materiële activa zijn gestegen door de uitgevoerde vastgoedprojecten in de afgelopen jaren. Vanaf 2017 zijn de grootste (vastgoed)-investeringsprojecten uitgevoerd en zijn de afschrijvingen hoger dan de investeringen. Hierdoor gaat de post materiële vaste activa weer dalen. De vorderingen vertonen een lichte stijging doordat de debiteurenpositie toeneemt als gevolg van een stijgende omzet en stijgende collegegelden. De omvang van de derde geldstroom zal de komende jaren stijgen, waardoor naar verwachting de debiteurenpositie ook jaarlijks toeneemt. Reden voor de stijging is dat activiteiten die nu samen met het bedrijfsleven binnen de CoE's worden uitgevoerd, waarschijnlijk zullen doorlopen als activiteiten die onder de derde geldstroom vallen.

De mutatie in het eigen vermogen houdt verband met de exploitatieresultaten. In 2017 zal het eigen vermogen dalen en de jaren daarna weer stijgen. In 2017 wordt naar verwachting de langlopende lening bij SSV afgeboekt, waar in 2016 een voorziening voor is gevormd bij Stichting Aeres Groep. Hierdoor zal het negatieve eigen vermogen bij SSV richting nihil gaan. De voorzieningen dalen naar € 4,2 mln. in 2021. Deze daling heeft betrekking op de onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening van Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech) van in totaal € 3,0 mln. en de verwachte onttrekking aan de in 2016 gevormde voorziening in verband met vorderingen op en een uitstaande lening bij SSV. Op de langlopende schulden vinden de reguliere aflossingen plaats van circa € 2,5 mln. per jaar op de bestaande leningen. In de begrotingsperiode is geen additionele financiering als langlopende schuld opgenomen.

De kortlopende schulden dalen vanaf 2016 doordat de post vooruit-ontvangen/nog te besteden subsidies EZ en OCW sterk dalende is. Het aantal additionele subsidies vermindert, maar ook liggen de bestedingstermijnen veelal in het jaar van verstrekking, waardoor er geen overlopende post is. De komende jaren zal deze post verder dalen naar een niveau van circa € 1,5 mln. in 2021. Dit heeft ook betrekking op de nog te besteden gelden vanuit de Regeling praktijkleren en Groene plus en de (jaarlijks) vooruit ontvangen bedragen van CIV A&F en CoE Open Teelten. Door de voorfinancieringslast die de komende jaar nog bestaat, gecombineerd met de stijging van de vordering en de vermindering van de kortlopende schulden, zal de Stichting Aeres Groep naar verwachting de kredietfaciliteit bij het ministerie van Financiën moeten gebruiken in de jaren 2020 en 2021.

### Alternatieve scenario's

In de paragraaf Risicomanagement is beschreven wat het Aeres-risicoprofiel en de bandbreedte is (§ 2.6) en wat mogelijke alternatieve scenario's (§ 2.6.4) zijn.

## Verwachte kengetallen Aeres geconsolideerd

	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021
Solvabiliteit (Eigen vermogen/totale vermogen)	0,39	0,41	0,42	0,44	0,45
Solvabiliteit 2 ((Eigen vermogen + voorzieningen)/totaal vermogen)	0,44	0,45	0,46	0,47	0,48
Liquiditeit (current ratio) (Vlottende activa/vlottende passiva)	0,68	0,66	0,61	0,58	0,57
Liquiditeit (quick ratio) ((Vlottende activa-/-voorraden)/vlottende passiva)	0,66	0,63	0,58	0,55	0,55
Rentabiliteit (Resultaat vóór buitengewone baten en lasten/omzet)	-1,56%	0,73%	0,72%	0,51%	0,73%

De solvabiliteit van Aeres stijgt in 2017 ondanks het negatieve resultaat doordat het balanstotaal zal dalen als gevolg van de afname van de liquide middelen. De jaren daarna stijgt de solvabiliteit naar het niveau van 0,45 ultimo 2021. De geringe exploitatieresultaten na 2017 (gemiddeld 0,6%), gecombineerd met een dalend balanstotaal door daling van de materiële vaste activa, zorgen voor dit effect. De liquiditeit (current ratio) is de afgelopen jaren gestegen, met name door de opname van langlopende leningen en het dalen van de kortlopende schulden. De liquiditeit daalt de komende jaren doordat de geplande investeringen met eigen middelen worden gefinancierd en blijft uiteindelijk op een niveau van 0,57. De kortlopende schulden blijven relatief hoog gezien alle projecten in het onderwijs en de vooruit-ontvangen gelden, maar ook doordat de saldi van diverse posten per balansdatum zijn toegenomen.

## Exploitatieresultaat per stichting, bv of Bestuursbureau

(x € 1.000,-)	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Groenhorst	449	-1.436	-278	-821	-1.173	-866
Aeres Hogeschool	-460	-572	889	1.170	1.163	1.189
Bestuursbureau	645	108	236	394	428	377
Stichting Aeres Groep	634	-1.900	846	743	419	699
Stichting PTC <sup>+</sup>	60	4	94	162	199	186
Stichting Agrotransfer	-129	-22	-28	-30	-33	-40
Aeres Praktijkcentrum Dronten	-531	0	-25	-13	27	38
Overige stichtingen	-100	0	0	0	0	0
	<b>-66</b>	<b>-1.918</b>	<b>888</b>	<b>861</b>	<b>611</b>	<b>884</b>

## Stichting Aeres Groep

### Groenhorst

De begroting van Groenhorst laat de komende jaren een schommelend beeld zien, van een negatief verwacht resultaat van € 1,4 mln. in 2017 tot een resultaat dat de jaren daarna varieert van € 280.000,- negatief tot € 1,2 mln. negatief. De voorfinanciering is de belangrijkste oorzaak; die zorgt als gevolg van een sterke instroom in combinatie met een onderwijsverkortings voor grote fluctuaties. Zo bedraagt de voorfinanciering in 2017 circa € 1,3 mln.

De resultaten van het groene onderwijs staan onder druk als gevolg van budgettaire maatregelen van de Rijksoverheid, zoals het wegvallen van de Regeling praktijkleren en Groene plus (2016) en de dubbele uitstroom (2017: Focus op Vakmanschap). Hoewel de opbrengsten van praktijkleren wegvallen, blijft een significant deel van de kosten nog wel bestaan. Daarnaast is binnen het mbo een rechtsongelijkheid aanwezig in de basisbekostiging van de financiering van roc's en aoc's; een verschil



van circa € 1.000,- per leerling. Het Aeres-bestuur heeft zich met de andere aoc's hard gemaakt voor een eerlijke verdeling van de onderwijsmiddelen. Het resultaat is tot nog toe beperkt.

### **Aeres Hogeschool (inclusief SSV)**

Het resultaat van Aeres Hogeschool zal naar verwachting in 2017 uitkomen op een resultaat van € 572.000 negatief. Door de stijging van de rijksbijdragen (stijging studentenaantallen en extra studievoorschotmiddelen vanaf 2018) laten de jaren daarna een positief resultaat zien met uiteindelijk een rendement van 3,0 %. De 3%-lijn is in de jaren 2019 tot en met 2021 gecontinueerd. De omvang van de projectenportefeuille neemt af, de samenstelling ervan wijzigt naar meer commerciële activiteiten. Dit vertaalt zich in lagere baten en lagere overige instellingslasten. Als gevolg van de stijging van de studentenaantallen nemen de personeelslasten gedurende de begrotingsperiode toe. De stijging wordt afgevlakt omdat de inhuur door derden lager wordt. Het ondersteunend apparaat bij Aeres Hogeschool blijft nagenoeg op gelijk niveau. De verhouding tussen overhead en onderwijs wordt derhalve gunstiger. De huisvestingslasten stijgen de komende begrotingsperiode eveneens, onder andere als gevolg van de studentengroei. De kostenstijging is lager dan de stijging van de opbrengsten. Per saldo ontstaat door de studentengroei dan ook een positief exploitatieresultaat.

### *Stichting Studentenvoorzieningen*

In juli 2016 is de overeenkomst met OFW getekend inhoudende de overname van de beheersactiviteiten van de studentenwoningen in Dronten per 1 januari 2017. De beheersactiviteit geeft al jaren een behoorlijk structureel verlies. Door de overname wordt dit opgelost. De resterende activiteiten binnen de SSV zijn gering van omvang en zullen met uitzondering van de studentenbar worden ondergebracht bij Aeres Hogeschool Dronten. Hierdoor is de exploitatie drastisch gewijzigd. Vanaf 2017 is de studentenbar de enige SVV-activiteit en daar is een resultaat van nihil voor begroot.

### **Bestuursbureau**

De exploitatieresultaten van het Bestuursbureau worden toegerekend aan de Stichting Aeres. Alle entiteiten binnen Aeres dragen op basis van verdeelsleutels en een bijbehorend tarief bij aan de kosten van het Bestuursbureau. Hierdoor is de grootte van het budget afhankelijk van de grootte van de aangesloten stichtingen gemeten in aantallen medewerkers, gebruik vierkante meters, hoogte van de omzet, et cetera.

Het resultaat van het Bestuursbureau is in 2017 begroot op € 108.000 positief en loopt in 2020 op naar € 427.000 en neemt daarna weer af tot € 377.000 in 2021. Dit komt doordat de genoemde grootte van stichtingen verandert. Die neemt de komende jaren toe, waardoor de baten voor de stafafdelingen ook toenemen. Deze toename is niet ingezet voor extra formatie en/of extra materiële lasten.

### **Aeres Praktijkcentrum Holding bv (4 werkmaatschappijen en deelname EWI)**

Het private deel van het Aeres-onderwijs is vanaf 2016 afgesplitst van het publieke deel. De redenen hiervoor zijn de verdere splitsing publiek-privaat, de mogelijkheid om zelfstandig financiering aan te trekken en een betere fiscale borging. Fiscaal is voor de vennootschapsbelasting een fiscale eenheid gevormd, waardoor verliezen en winsten onderling verrekend kunnen worden. Er is een holding opgericht (Aeres Praktijkcentrum Holding bv) die 100% aandelen houdt van Aeres Biologisch bedrijf bv (voorheen Lonk bv), Aeres Studentbedrijven bv (voorheen CVDB), Aeres Trainingscentrum bv (voorheen PTC<sup>+</sup> Dronten) en Aeres Landbouwbedrijf bv (voorheen Schoolboerderij De Drieslag). De aandelen van de holding zijn voor 100% bij de Stichting Aeres Groep ondergebracht. Vanuit de holding worden de onderdelen verder geprofileerd en zullen de werkzaamheden en de bedrijfsvoering onderling geoptimaliseerd worden. De managementfee voor de directievoering wordt opgebracht door de onderliggende entiteiten naar rato van omzet. Het resultaat is meerjarig begroot op nihil.

Het gemiddelde resultaat van Aeres Praktijkcentrum Holding is voor de jaren 2017 t/m 2021 begroot op gemiddeld € 5.000 positief, met een opwaartse trend voor het resultaat naar 2021.

#### *Aeres Landbouwbedrijf bv*

Aeres Landbouwbedrijf bv heeft een commerciële en een onderwijsstaak. De melkveehouderij is in 2015 uitgebreid en gemoderniseerd. In 2016 is de melkproductie uitgebreid. Het gemiddelde resultaat voor alle activiteiten samen is in de begrotingsperiode 2017-2021 € 15.000 negatief. Het aantal partijen dat gebruikmaakt van de praktijkvoorzieningen van Aeres is het afgelopen jaar afgenomen. De uitdaging is voor de komende begrotingsperiode tweeledig. Ten eerste moet (zoals altijd) het exploitatieresultaat van de akkerbouw en de veehouderij positief zijn. Het huidige beeld is dat dit ook zo zal zijn. De tweede uitdaging is de inzet van het landbouwbedrijf voor onderwijs. De omzet vanuit het landbouwbedrijf en de omzet voor het onderwijs en onderzoek worden van elkaar losgekoppeld. De bijdrage vanuit het onderwijs moet de kosten dekken die gemaakt worden voor onderwijs en onderzoek.

Aeres Landbouwbedrijf bv is voor 10% aandeelhouder van EWI-Windpark bv. De opbrengsten van deze deelneming zijn vooral afhankelijk van het windaanbod en de prijs van elektriciteit. De verwachting is dat het resultaat van de deelneming in het windpark de komende jaren structureel rond de € 40.000 zal uitkomen.

#### *Aeres Biologisch bedrijf bv*

De exploitatie over 2017 bestaat uit de teelt van een serie gewassen op een biologische kavel (SKAL). De belangrijkste gewassen zijn zomertarwe, pompoenen, spinazie en uien. Voor 2017, maar ook voor de jaren daarna, wordt een resultaat verwacht van ruim € 3.000.

#### *Aeres Trainingscentrum bv*

Aeres Trainingscentrum bv bestaat uit twee onderdelen: het Cursuscentrum Agribusiness en maatwerk trainingen (voorheen PTC<sup>+</sup> Dronten). Het onderdeel trainingen is in 2016 afgebouwd. De reden hiervoor is dat de aangeboden trainingen niet kostendekkend waren. Hierdoor subsidieerde Aeres bij wijze van spreken andere aoc's en hogescholen. De trainingsfaciliteiten blijven binnen Aeres wel beschikbaar voor de eigen studenten en docenten. Hiermee onderscheidt Aeres zich van andere aoc's en hbo-instellingen. In deze begroting zijn de kosten van voortzetting als praktijkfaciliteiten opgenomen bij de hogeschool en Groenhorst.

Het onderdeel Cursuscentrum Agribusiness wordt voortgezet binnen Aeres Trainingscentrum bv. Het gemiddelde resultaat voor de periode 2017 -2021 bedraagt € 10.000 positief.

#### *Aeres Studentbedrijven bv*

Aeres Studentbedrijven bouwt in voorjaar 2017 een nieuwe pluimveestal voor 1.000 leghennen. Deze stal is ontworpen volgens het Beter-Leven-keurmerk van de Nederlandse Dierenbescherming. De stal is bij uitstek geschikt voor het uitvoeren van praktijkonderzoek. Voor wat betreft de Paardenplaats is samenwerking gezocht met de naastgelegen manage. Het gemiddelde resultaat voor de periode 2017-2021 bedraagt € 6.000 positief.

#### **Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole)**

In 2016 verandert de naam van PTC<sup>+</sup> Ede in Aeres Tech. De kernactiviteiten van Aeres Tech zijn trainingen voor de sectoren koude- en mobiele techniek. PTC<sup>+</sup> VPD (Varkens, Pluimvee en Diervoer) valt qua uitvoering onder Groenhorst Barneveld. Stichting PTC<sup>+</sup> koopt in 2016 Acole Productions bv (specialist leermiddelenontwikkeling). Aeres Tech wil de (strategische) samenwerking verder versterken. Het begrote exploitatieresultaat van 2017 is € 4.400 positief. De verwachting voor zowel koudetechniek als PTC<sup>+</sup> VPD is voor 2017 zeer goed. De verwachting voor mobiele techniek is matig. Deze branche staat ook in 2017 nog zwaar onder druk.

De opgeleverde bouw en renovatie in Ede hebben zeer positieve effecten op de organisatie van de vestiging in Ede.

#### **Stichting Agrotransfer Dronten (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten)**

De Stichting Agrotransfer richt zich op twee markten:

- Aeres Agree (Aeres Agree Recruitment bv en Aeres Agree Payroll bv): uitzenden, detacheren en werving & selectie van hbo'-ers (Agro en Food) en contractbeheer en verloning.

- Agrotransfer bv: het faciliteren van kleinschalige huisvesting voor beginnende bedrijven.

#### Stichting Aeres International Student Fund (AISF)

De activiteiten van het AISF concentreren zich de komende jaren op het verstrekken van enkele beurzen voor internationale studenten en voor Nederlandse studenten die een deel van hun studie in het buitenland willen volgen, de zogenaamde Holland Scholarships. Daarnaast kunnen internationale studenten in financiële nood een beroep kunnen doen op het fonds. Wil Aeres dit vol kunnen houden, dan zal in 2017 en volgende jaren hard gewerkt moeten worden aan het vullen van het fonds. Zie voor meer informatie § 1.7.3.

#### 2.5.4. Meerjaren baten en lasten

De onderstaande begroting is gebaseerd op de inhoudelijke plannen van de onderdelen. Deze zijn beschreven in de volgende paragrafen:

- Het Aeres-merkenbeleid is beschreven in § 1.5, net als het strategisch beleid van Aeres. In § 1.8.3 staan de Aeres-plannen voor 2017, de uitdagingen voor het Bestuursbureau staan in § 8.1.
- De omgeving, strategie en plannen van Groenhorst staan in § 3.10 (PrO en vmbo) en § 3.17 (mbo). De lopende projecten en plannen voor onderwijsontwikkeling staan voor het PrO in § 3.7, voor het vmbo in § 3.12.2, voor het mbo in § 3.19.4.
- De omgeving, strategie en plannen van Aeres Hogeschool staan in § 4.3, de lopende projecten voor onderwijsontwikkeling en de plannen in § 4.13.2, de plannen voor onderzoek en innovatie in § 4.20, de plannen voor de commerciële dienstverlening in § 4.22.
- De overall omgeving en strategie van het Aeres Praktijkcentrum staan in § 5.3, de plannen in § 5.5. De plannen van de dochterondernemingen staan in § 5.5.2 en verder.
- De omgeving, strategie en plannen van Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole) staan in § 6.3. Bij de onderdelen zijn hun plannen gegeven.
- De omgeving, strategie en plannen van Aeres Agree staan in § 7.3.3 en § 7.3.4, die van het Aeres Bedrijvencentrum Dronten in § 7.4.

Begroting 2016–2020 voor heel Aeres	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen	79.689.938	81.325.348	84.237.120	84.446.072	85.310.734	85.663.613
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	154.025	160.800	120.000	120.000	120.000	104.000
College-, cursus-, les- en examengelden	5.981.779	6.443.005	6.712.567	6.866.122	6.965.416	6.915.484
Baten in opdracht van derden	23.164.994	31.081.541	25.890.887	24.088.130	23.147.925	22.560.225
Overige baten	6.469.077	4.111.479	4.057.199	4.039.837	4.005.474	5.539.407
<b>Totaal baten</b>	<b>115.459.814</b>	<b>123.122.173</b>	<b>121.017.773</b>	<b>119.560.162</b>	<b>119.549.549</b>	<b>120.782.729</b>
<b>LASTEN</b>						
Personeelslasten	69.401.837	69.895.976	70.671.379	71.352.529	72.027.097	73.296.415
Afschrijvingen	7.383.601	7.945.418	8.006.992	7.927.154	7.774.513	8.082.881
Huisvestingslasten	7.205.442	6.659.838	6.560.004	6.572.474	6.551.974	6.532.974
Overige lasten	29.333.990	38.411.654	32.764.810	30.720.690	30.459.262	29.862.034
<b>Totaal lasten</b>	<b>113.324.870</b>	<b>122.912.885</b>	<b>118.003.186</b>	<b>116.572.847</b>	<b>116.812.847</b>	<b>117.774.304</b>
Financiële baten en lasten	-2.196.622	-2.188.388	-2.187.896	-2.187.314	-2.186.641	-2.185.572
Resultaat deelnemingen	-4.073	61.312	61.312	61.312	61.312	61.312
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal exploitatieresultaat</b>	<b>-65.751</b>	<b>-1.917.788</b>	<b>888.004</b>	<b>861.313</b>	<b>611.374</b>	<b>884.165</b>
<i>Rendement</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-1,6%</i>	<i>0,7%</i>	<i>0,7%</i>	<i>0,5%</i>	<i>0,7%</i>

### Resultaat Aeres geconsolideerd

Het resultaat van Aeres 2017 is begroot op € 1.918.000 negatief; een rendement van -1,6% ten opzichte van de totale baten. Dit komt met name door de hoge voorfinancieringslast, meer niet-bekostigde studenten in het hbo, de lagere basisfinanciering in het mbo en het wegvallen van praktijkleergelden in zowel mbo als hbo.

### Verklaring voornaamste verschillen individuele posten

Door de groei van het aantal deelnemers stijgen de rijksbijdragen. Door de bekostiging op basis van aantallen deelnemers per teldatum oktober 2015 en oktober 2016 -de zogenaamde (t-1/t-2)-bekostiging- hebben de onderwijsinstellingen bij groei van aantallen deelnemers te maken met een voorfinanciering (2017: circa € 1,3 mln. bij Groenhorst en circa € 923.000 bij Aeres Hogeschool).

De inkomsten uit collegegelden stijgen door een toename van het aantal studenten en de stijging bij de baten in opdracht van derden houdt verband met de stijging van de projectbaten door een toename van het aantal projecten binnen de CoE's.

De personeelslasten vertonen ook een stijging de komende jaren en volgen daarmee de ontwikkeling van de deelnemersaantallen en de hieraan gekoppelde bekostiging. Voor 2017 is de formatie begroot op basis van de werkelijke formatie van september 2016; rekening houdend met mutaties in 2016 en nog openstaande vacatureruimte.

De afschrijvingslasten zijn de afgelopen jaren gestegen door de uitvoering van de investeringsplannen: de komende jaren stabiliseert dat zich tot een niveau van circa € 8 mln. per jaar.

De huisvestingslasten dalen vanaf 2017 doordat geen huurlasten ter grootte van circa € 750.000 meer bestaan voor de studentenwoningen in Dronten. OFW neemt deze activiteiten vanaf 1 januari 2017 over. Daarnaast daalt de externe huur met € 220.000, onder andere door het wegvallen van de huur van mbo Almere.

De overige instellingslasten stijgen in 2017 naar € 38,4 mln. en zijn circa € 4,5 mln. hoger dan in 2016. Dit is volledig te wijten aan de stijging in de kosten van projecten door een toename van het aantal projecten binnen de CoE's en het grote aantal af te sluiten MIP-projecten in 2017.

De financiële baten en lasten zijn in 2017 gestegen door de per 1 september 2016 opgenomen lening BNG van € 5 mln. voor de bouw van het mbo in Almere. Voor de komende begrotingsperiode zullen geen nieuwe leningen worden aangegaan. De financiële lasten blijven op het niveau van circa € 2,2 mln. per jaar.

### 2.5.5. Meerjarig investeringsbeleid en financieringsbehoefte

Het meerjarig investeringsbeleid van Aeres komt voort uit het algemene strategische beleid (§ 1.5) en het Meerjarig Investeringsprogramma (MIP, § 2.4). Het investeringsbeleid is afgeleid van het onderwijsbeleid en is meerjarig uitgewerkt in een investeringsbegroting 2016-2020.

De investeringsbegroting 2016-2020 is in nauw overleg met de stafdiensten van het Bestuursbureau en de directies van de betrokken onderdelen tot stand gekomen.

De voornaamste indicatoren voor de investeringsbegroting zijn de groei van het aantal deelnemers (leerlingen, studenten), demografische ontwikkelingen, onderwijsvernieuwing en het noodzakelijke onderhoud. Voor grote investeringsprojecten zijn investeringsanalyses opgesteld waarbij de beschikbare middelen als uitgangspunt zijn gehanteerd.

De investeringsbegroting 2016-2020 bestaat uit de volgende twee onderdelen:

- meerjarige vastgoedprojecten;
- vervangingsinvesteringen.

Daarna is de meerjarige financieringsbehoefte beschreven.

### Meerjarige vastgoedprojecten

De uitgevoerde investeringen in 2016 bedragen € 10.277.000 (2015: € 9.143.000) en betreffen de volgende posten:

Investeringen in projecten onderhanden werk	6.068.000
Vervangingsinvesteringen gebouwen en terreinen	1.149.000
Inventaris en apparatuur	1.945.000
Andere vaste bedrijfsmiddelen	436.000
Website en activatie merk Aeres	516.000
Deelneming Acole	163.000
De totale desinvestering in 2016 bedraagt € 793.000 en betreft de volgende posten:	
• Terreinen, gebouwen en inventaris Stichting PTC <sup>+</sup>	633.000
• Installaties, inventaris en apparatuur SSV	83.000
• Overige desinvesteringen	77.000
De boekwinst op de terreinen en gebouwen bedraagt €335.000 en de andere activa hebben een opbrengst van nihil.	

Voor de onderhanden projecten bedragen de investeringen € 6.068.000 en de desinvestering door gereed gemelde activa bedraagt € 4.995.000.

#### De investeringen in onderhanden projecten zijn:

Renovatie en uitbreiding Groenhorst Velp	1.473.000
Masterplan PTC <sup>+</sup> Ede	1.246.000
Groenhorst Almere mbo	1.620.000
Groenhorst Lelystad	1.465.000
Overige vastgoedprojecten	264.000

#### De volgende gereedgekomen projecten zijn in 2016 geactiveerd:

Pluimveestal Barneveld	243.000
Aeres Hogeschool Almere eerste verdieping en tuin	368.000
Uitbreiding ABC-gebouw Dronten	191.000
Tijdelijke units Groenhorst Emmeloord	174.000
Overige vastgoedprojecten	1.486.000
Masterplan Aeres Tech Ede (Techniek 1-gebouw)	2.484.000
ICT-projecten (hard- en software)	49.000

Een nadere specificatie van de onderhanden projecten is te vinden onder de toelichting op de geconsolideerde balans (zie jaarrekening pag. 337).

## Ontwikkeling in huisvesting

Op basis van de hiervoor aangegeven gereedgekomen projecten en andere mutaties zijn de navolgende ontwikkelingen van het vastgoed van Aeres tot stand gekomen.

Project	Uitbreiding m <sup>2</sup> BVO	Vermindering m <sup>2</sup> BVO
Uitbreiding ABC-gebouw Dronten	225	
Renovatie- en uitbreiding Groenhorst Lelystad	785	
Tijdelijke huisvesting Groenhorst Nijkerk	126	
Pluimveestal Barneveld	675	
Huurgebouw Prozastraat Almere voor Groenhorst	585	
Uitbreiding huur Stadhuisplein Almere voor de hogeschool	1.326	
Sloop gebouw TU 1, Aeres Tech Ede		2.890
Uitbreiding Techniekgebouw Aeres Tech Ede met kantoren	1.062	
Verkoop complex Stichting PTC <sup>+</sup> , locatie Horst		6.614
Totaal uitbreiding eigendom	2.873	
Totaal vermindering huurgebouwen	1.911	
Totaal vermindering eigendom		9.504

In 2016 zijn de renovatie en uitbreiding bij Groenhorst Lelystad gerealiseerd alsmede enkele kleine projecten. Gestart is met de tweede fase bij Groenhorst Velp (budget € 2.190.000) en Groenhorst Almere (budget € 5.355.000). Beide projecten worden in 2017 afgerond. In Velp is een tweede fase nodig, gezien de toename van het aantal studenten. Ook in Almere is herhuisvesting van het mbo nodig, gezien de gerealiseerde studentengroei en huidige tijdelijke huisvestingssituatie.

Voor de jaren na 2017 is rekening gehouden met een benodigd investeringsvolume van circa € 2,5 mln. per jaar. Het budget wordt gebruikt voor renovaties van bestaande gebouwen alsmede noodzakelijke uitbreidingen in geval van groei van deelnemers. Voorzien wordt dat vervanging en uitbreiding noodzakelijk zijn bij de locatie Emmeloord. Dit betreft de huisvesting voor de Pro-leerlingen die in samenwerking met en financiering van de gemeente Noordoostpolder plaatsvindt, alsmede de uitbreiding vanwege de groei van het mbo. De definitieve besluitvorming hierover zal nog plaatsvinden en is afhankelijk van onder andere groei, demografische ontwikkeling en rendement.

Aeres Tech heeft in 2016 de renovatie van enkele gebouwen afgerond. Dit heeft een zeer positief effect op de organisatie van de vestiging in Ede. De gebouwen in Horst zijn in 2016 overgenomen door de nieuwe exploitant.

Bij Aeres Studentbedrijven bv wordt in samenwerking met het bedrijfsleven een nieuwe pluimveestal gebouwd voor € 100.000 (dit was al begroot voor 2015). Het bedrijfsleven financiert tevens een deel van de investering. Voor de varkensstal is een investering in een luchtwasser nodig om te blijven voldoen aan alle milieueisen. Bij Aeres Landbouwbedrijf bv is een aantal kleine noodzakelijke investeringen begroot van totaal € 70.000. Het betreft de aanpassing van de Flevolandstal, uitbreiding van voeropslag en individuele en groepshuisvesting van het jongvee.

## Vervangingsinvesteringen

De vervangingsinvesteringen zijn onderverdeeld in drie categorieën:

- lokale investeringen: onder andere in inventaris, meubilair, practicum inventaris, dienstvoertuigen, machines en landbouwwerktuigen;
- ICT: hardware, audiovisueel en software;
- vastgoed: groot onderhoud en vervangingsinvesteringen.

Alle Aeres-onderdelen hebben een meerjarige opgave gedaan van de vervangingsinvesteringen 2016-2020, waarbij rekening is gehouden met de herinrichtingsbudgetten van de nieuwbouwprojecten. Het budgettair kader hiervoor is gesteld op maximaal € 4,0 mln. per jaar.

In de vervangingsinvesteringen is in 2017 nog € 165.000 opgenomen als uitloop van het budget 2016 voor de eenmalige investeringen vanwege het merkenbeleid. Dit betreft onder andere de signage van de gebouwen en terreinen, de ontwikkeling van de nieuwe huisstijl en de vervanging van de presentatiesystemen (standbouw e.d.) Het betreft voornamelijk de omzetting bij Groenhorst naar Aeres VMBO en Aeres MBO.

### Meerjarige financieringsbehoefte

Aeres bepaalt de financiering per stichting en er wordt nadrukkelijk zicht gehouden op de afzonderlijke kasstromen en financieringsbehoefte. Naast de juridische afbakening per stichting wil Aeres de private en publieke financieringsstromen gescheiden houden. Er mogen geen rekening-courantposities bestaan.

Door de geplande investeringen en de vermindering van de kortlopende schulden ontstaan voor de eerste jaren voor de Stichting Aeres Groep (onderwijsinstellingen) negatieve kasstromen. De investeringen worden met de huidige middelen gefinancierd, waardoor de kasstromen negatief worden. De afname van de kortlopende schulden betreft de post vooruit-ontvangen/nog te besteden subsidies EZ en OCW. Deze post zal naar verwachting de komende jaren dalen. Het betreft de nog te besteden gelden vanuit de Regeling praktijkleren en Groene plus en vooruit ontvangen bedragen voor het CIV A&F en het CoE Open Teelten. Vanwege de negatieve kasstromen zal Aeres de rekening-courantpositie met de staat moeten aanspreken. Voor de langere termijn is dat niet meer nodig, omdat vanaf 2020 weer positieve kasstromen ontstaan.

Bij het bepalen van de financieringsbehoefte is rekening gehouden met de voorfinanciering door de groei van leerling-/studentenaantallen. Voor de berekening van de rijksbijdrage wordt gerekend met de door het ministerie gehanteerde t-1-/t-2-systematiek. Dit heeft tot gevolg dat de stichting Aeres Groep bij een groeiend aantal leerlingen/studenten een gedeelte van het eerste (of de eerste twee) jaar zelf moet financieren. Voor het schooljaar 2015-2016 is sprake van een grote voorfinanciering door de sterke groei van het aantal deelnemers bij Groenhorst en Aeres Hogeschool.

Stichting PTC<sup>+</sup> behoudt voldoende liquide middelen om aan de betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. De wachtgeldverplichtingen kunnen ook uit de liquide middelen betaald worden. De mutatie in de voorzieningen betreft de jaarlijkse uitgaven van de reorganisatievoorziening inclusief wachtgelders.

Stichting Agrotransfer Dronten heeft geen financieringsbehoefte en geen vreemd vermogen. De werkmaatschappijen hebben nog voldoende liquide middelen om aan de betalingsverplichtingen te kunnen voldoen.

Aeres Landbouwbedrijf bv (voorheen Stichting Schoolboerderij) heeft in 2016 een langlopende financiering opgenomen van € 150.000 voor de aankoop van het erf aan de Pilotenweg. De liquide middelen van het landbouwbedrijf verdienen extra aandacht. De inkomsten van het landbouwbedrijf zijn sterk seizoensgebonden. Daarnaast zorgen sterk wisselende prijzen in de akkerbouw ook voor fluctuaties in de liquide middelen door de jaren heen. Het streven is om die fluctuaties binnen het landbouwbedrijf op te vangen door het vormen van reserves in tijden van goede prijzen om zo mindere perioden op te kunnen vangen.

## 2.5.6. Treasurybeleid

Treasurybeleid zorgt ervoor dat Aeres op lange termijn voldoende liquide middelen ter beschikking heeft en dat de financiële continuïteit op de korte en lange termijn is gewaarborgd.

### Resultaten treasurybeleid 2016

Aeres heeft een treasurycommissie die bestaat uit de voorzitter van het CvB, het hoofd F&C, de concerncontroller en een adviseur van het treasury-adviesbureau Thésor. De commissie komt gemiddeld vier keer per jaar bij elkaar om de treasury-acties van Aeres te bespreken.

Gerealiseerde doelen in 2016 zijn:

- Het aanpassen van het treasury statuut aan de nieuwe regeling beleggen, lenen en derivaten van het ministerie van OCW.
- Het afsluiten van een lening voor de nieuwbouw van mbo Almere.
- Het afsluiten van een lening voor de aankoop van het erf aan de Pilotenweg in Emmeloord (t.b.v. Aeres Landbouwbedrijf bv).
- Het opstellen van het Treasury jaarplan 2017 met daarin de meerjarige liquiditeitsplanning en het overzicht van de renterisico's voor de komende jaren (t/m 2026).

### Activiteiten binnen treasurybeleid

De algemene doelstelling van het treasurybeleid is zoals gezegd het waarborgen van de financiële continuïteit op de korte en lange termijn. Activiteiten zijn:

- Het verzekeren van duurzame toegang tot financiële markten tegen acceptabele (marktconforme) condities en risico's, zodat te allen tijde in de behoefte aan financiële middelen kan worden voorzien.
- Het beschermen van vermogens- en (rente)resultaten tegen ongewenste financiële risico's, zoals renterisico, kredietrisico, liquiditeitsrisico en operationeel risico.
- Het minimaliseren van de interne verwerkingskosten en externe kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities.
- Het optimaliseren van de renteresultaten binnen de kaders van wettelijke regelingen, voorschriften en de limieten en interne richtlijnen opgenomen in het treasurystatuut.
- Het realiseren van informatiestromen ter ondersteuning van de opstelling van het treasurybeleid, de uitvoering van het beleid en de verantwoording daarover.

Voor 2017 zijn de volgende acties benoemd in het treasuryjaarplan:

- het renterisico voor de jaren 2024 t/m 2029 mitigeren;
- de condities voor het huisbankierschap van ABN AMRO opnieuw beoordelen;
- vaststellen en goedkeuren van het geactualiseerde treasurystatuut;
- het verkennen van de mogelijkheid om nieuwe financiering aan te trekken middels Schatkistbankieren;
- verscherpt toezicht op de liquiditeiten van de commerciële onderdelen.

### Compliance financieringsvoorwaarden banken

De banken die leningen verstrekken aan Aeres stellen voorwaarden aan de financiële gezondheid van Aeres. Dit wordt uitgedrukt in twee ratio's:

- Solvabiliteit (gecorrigeerd eigen vermogen/gecorrigeerd balanstotaal → minimaal 25%).
- Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van minimaal 1,3. Globaal gezegd is dit het aantal keren dat het bedrag dat Aeres aan rente en aflossingen moet betalen, uit het resultaat betaald kan worden.

De ratio's worden in de onderstaande tabellen berekend.



## Solvabiliteit

Gecorrigeerd eigen vermogen/gecorrigeerd balanstotaal

Gecorrigeerd balanstotaal	2015	2016
Balanstotaal	€ 116.498.903	€ 122.283.923
Immateriële vaste activa	-	- € 507.470
Deelnemingen	-€ 136	-€ 136
Vorderingen op aandeelhouders/bestuurders en deelnemingen/groepsmaatschappijen	-€ 1.902.701	-€ 1.774.452
Latente belastingvorderingen	-	-
	<b>€ 114.596.066</b>	<b>€ 120.532.894</b>
<b>Gecorrigeerd eigen vermogen</b>		
(Aandelen) kapitaal	-	-
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	€ 32.293.350	€ 32.414.931
Niet-collectief gefinancierd gebonden vermogen	€ 7.463.555	€ 7.976.499
Immateriële vaste activa	-	- € 507.470
Deelnemingen	-€ 136	-€ 136
Vorderingen op aandeelhouders/bestuurders en deelnemingen/ groepsmaatschappijen	-€ 1.902.701	-€ 1.774.452
Latente belastingvorderingen	-	-
	<b>€ 37.854.068</b>	<b>€ 38.109.372</b>
<b>Solvabiliteitsratio</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>

## DSCR

De Debt Service Coverage Ratio wordt berekend door de EBITDA te delen door de brutorentelasten en aflossingen. EBITDA is het resultaat voor afschrijvingen en rente.

EBITDA	Stichting Aeres Groep enkelvoudig 2015	Stichting Aeres Groep enkelvoudig 2016
Nettowinst	€ 2.481.259	€ 634.524
Aandeel resultaat derden	-	-
Resultaat deelnemingen	-	-
Belastingen	-	-
Netto buitengewoon resultaat	-	-
Nettoresultaat uit financiële lasten en financiële baten	€ 2.378.991	€ 2.143.971
Afschrijvingen	€ 6.534.446	€ 6.570.844
Jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease	€ 731.000	€ 625.000
	<b>€ 12.125.696</b>	<b>€ 9.974.339</b>
Brutorentelasten	€ 2.381.760	€ 2.144.429
Aflossingen	€ 2.121.210	€ 2.262.406
	<b>€ 4.502.970</b>	<b>€ 4.406.835</b>
<b>DSCR = EBITDA/bruto rentelasten + aflossingen</b>	<b>2,69</b>	<b>2,26</b>

### 2.5.7. Rapportage interne toezichthouder (Raad van Toezicht)

De Raad van Toezicht doet verslag in hoofdstuk 10.

## 2.6. Risicomanagement

Een risico is te definiëren als de mogelijkheid dat een kritieke gebeurtenis zich voordoet waardoor het realiseren van bepaalde doelen negatief wordt beïnvloed.

Binnen Aeres is risicomanagement een integraal onderdeel van de gehele planning-en-control-cyclus.

### 2.6.1. Beleid risicomanagement

Aeres heeft de volgende uitgangspunten geformuleerd voor de uitvoering van risicomanagement:

- Risicomanagement moet aansluiten bij de bestaande werkwijze in de organisatie. Dit betekent dat de risico's expliciet onderdeel zijn van de bestaande communicatie- en rapportagestructuur.
- Risicomanagement volgt de zeggenschap. De verantwoordelijkheid voor een risico ligt daar waar ook de verantwoordelijkheid ligt voor het werk, het project of de taken waar het risico betrekking op kan hebben. Iedereen is daardoor verantwoordelijk voor het signaleren van risico's en het treffen van maatregelen voor het verminderen van risico's die binnen de eigen verantwoordelijkheid vallen.
- Risicomanagement is de verantwoordelijkheid van iedere medewerker. De medewerker dient zelf de verantwoordelijkheid te krijgen, maar ook te nemen, en wordt hierbij ondersteund door management, collega's en adviseurs.

De vormgeving en het proces zijn beschreven in § 1.4.2, interne beheers- en controlesysteem.

In de komende jaren moet het risicomanagement nog meer diepgang krijgen en moet het gedragen worden binnen alle geledingen van Aeres. Het beleid en de toekomstplannen zijn beschreven in § 1.5 en verder.

### 2.6.2. Resultaten risicomanagement 2016

In 2015 start het periodiek rapporteren van de voornaamste risico's en is meer inhoud gegeven aan de beheersmaatregelen. In de trimesterrapportage is per onderdeel inzicht gegeven in de risico's: op basis van gedefinieerde risicogebieden is per risicogebied een inschatting gemaakt van de waarschijnlijkheid dat een bepaalde gebeurtenis zich voordoet en het maximale gevolg van de betreffende gebeurtenis.

De voornaamste Aeres-brede risico's zijn:

- onzekerheid over de hoogte van de bekostiging door de overheid;
- oplopen van imagoschade als gevolg van een enkele gebeurtenis;
- het schenden van de privacy;
- ontbreken relevante competenties en onvoldoende flexibiliteit in het personeelsbestand;
- op langere termijn beschikken over onvoldoende innovatiekracht voor zowel onderwijs als commerciële activiteiten;
- te lage bezettingsgraad en kwaliteit en onvoldoende flexibiliteit huisvesting;
- afhankelijkheid informatietechnologie en veiligheid.

Naast bovengenoemde Aeres-brede risico's zijn ook instellings- en locatiespecifieke risico's benoemd. De meest significante risico's uit deze inventarisatie zijn:

- Gevolgen passend onderwijs en de verevening samenhangend met de bekostiging op lange termijn van lwoo-deelnemers.
- Onvoldoende realiseren van externe opdrachten en verandering van risicoprofiel projecten als de Centres of Expertise beëindigd zijn.
- Onvoldoende beschikbare studentenhuisvesting in Almere en Dronten.
- Voorfinanciering bij groei inclusief nieuw te starten opleidingen.

- Een dalend bekostigingspercentage van het aantal studenten.
- Afhankelijkheid van de marktvraag voor de omzet van commerciële onderdelen, onvoldoende herstel van de agrarische markt.
- Afhankelijkheid van een aantal grote klanten voor een aantal commerciële onderdelen.
- De prijsvorming van de landbouwproducten kent geen vaste waarde en zal afhankelijk van de markt variëren. Hierdoor mogelijk tijdelijke liquiditeitsproblemen.
- Gevolgen van mogelijke verplichtingen tot productieverlaging als gevolg van de maatregelen ter reducering van de fosfaatproductie.
- Te weinig Nuffic-beurzen beschikbaar voor Aeres Tech.

Voor treasury-activiteiten zijn de risico's separaat benoemd. Deze worden gemonitord in de treasury-overleggen, waar ook een extern adviseur aan deelneemt (zie § 2.5.6).

Ook in de begrotingscyclus voor 2017 krijgt het onderwerp risicomanagement veel aandacht. In de jaarplannen is een risico-inventarisatie meegenomen van zowel Aeres-brede risico's als specifiek voor de betreffende onderdelen geldende risico's. Daarnaast zijn in de jaarplannen maatregelen beschreven om de risico's te beperken. De inventarisatie van de risico's uit de jaarplannen is richtinggevend voor de verdere rapportagesystematiek gedurende het kalenderjaar.

### 2.6.3. Risicoprofiel - bandbreedte vermogen

De solvabiliteit van de Stichting Aeres Groep bedraagt ultimo 2016 circa 38% en is daarmee 1% lager uitgekomen dan het voorgaande jaar. Deze daling wordt veroorzaakt door de stijging van het balanstotaal als gevolg van investeringen en langlopende leningen. Door de forse groei van het aantal deelnemers in de sectoren vmbo, mbo en hbo en de mede als gevolg hiervan noodzakelijke investeringen is het interne beleid om te groeien naar een solvabiliteit van 45%.

Bij het bepalen van het risicoprofiel van de Stichting Aeres Groep zijn vijf zaken van belang:

- de forse groei die in de jaren 2014-2015, 2015-2016 en 2016-2017 is gerealiseerd;
- passend onderwijs en de verevening samenhangend met de bekostiging op lange termijn van lwoo-deelnemers;
- het wegvallen van de Regeling praktijkleren en Groene plus met ingang van 1 januari 2016;
- het wegvallen van specifieke projectgelden (MIP-gelden in 2017, CoE's en CIV in 2018);
- het vinden van voldoende bevoegde leraren.

Het wegvallen van de Regeling praktijkleren en Groene plus (in totaal ca. € 5 mln.) en de groei doen de personele lasten in verhouding tot de ontvangen rijksbijdrage toenemen. Dit geeft een lager rendement, waardoor voor 2017 naar verwachting een onttrekking aan het eigen vermogen van toepassing is.

Door de verdere verwachte groei van het aantal deelnemers zal naar verwachting het rendement toenemen, omdat de vaste kosten niet evenredig groeien. Gecombineerd met verminderde investeringen, omdat het vastgoed voor een groot deel aan de huidige eisen voldoet, zal het vermogen groeien.

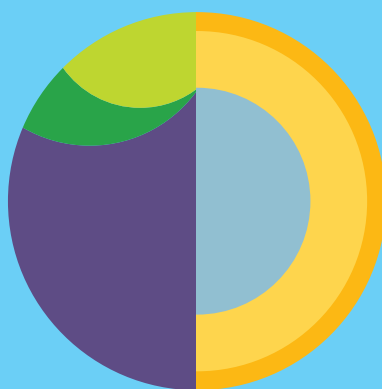
### 2.6.4. Alternatieve scenario's

Op basis van de bovenstaande risico's kan het zijn dat het in § 2.5 gegeven scenario niet uitkomt. In het slechtste geval betekent dit dat Aeres genoodzaakt is om bepaalde (kleine) opleidingen te beëindigen en de formatie te verminderen.



# Onderwijs- onderdelen

De onderwijsonderdelen Groenhorst  
en Aeres Hogeschool vormen samen de  
Stichting Aeres Groep.







## 3 Groenhorst

Per 1 september 2017 verandert Groenhorst van naam. De nieuwe namen zijn Aeres MBO, Aeres VMBO en Aeres Praktijkonderwijs. De cursuscentra gaan verder onder de naam Aeres Training Centre.

### Leeswijzer

Groenhorst wil in dit geïntegreerde jaarverslag laten zien wat er in 2016 is gebeurd en wat de plannen voor de komende jaren zijn. Dit hoofdstuk is bedoeld voor iedereen die direct of indirect betrokken is bij Groenhorst: van leerlingen/studenten, ouders en medewerkers tot het bedrijfsleven (praktijkopleiders), overheden, toeleverende en afnemende scholen, de omgeving van de school (buren) en nog vele anderen.

Groenhorst maakt deel uit van Aeres en dat ziet u terug in dit geïntegreerde jaarverslag. Niet alle informatie over Groenhorst staat in dit ene hoofdstuk. Zo staan de Aeres-kaders in hoofdstuk 1 en beschrijft hoofdstuk 2 de financiën en de toekomstverwachtingen (continuïteitsparagraaf).

Het hoofdstuk van Groenhorst bestaat uit vijf delen: een deel Groenhorst-breed en aparte delen voor het Groenhorst College Praktijkonderwijs, het vmbo, het mbo en de cursus- en contractactiviteiten.

- Paragrafen 3.1 t/m 3.4 beschrijven de gezamenlijke kaders, structuur en resultaten.
- De paragrafen 3.5 t/m 3.8 geven de ontwikkelingen en resultaten van het praktijkonderwijs.
- De paragrafen 3.9 t/m 3.15 geven de ontwikkelingen en resultaten van het vmbo.
- De paragrafen 3.16 t/m 3.23 geven de ontwikkelingen en resultaten van het mbo.
- De paragrafen 3.24 t/m 3.30 geven de ontwikkelingen en resultaten van de cursus- en contractactiviteiten.

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1. De bijlage 6 en 7 geven de onderbouwing van de cijfers.

## Inhoud

3.1	Wat gebeurde er Groenhorst-breed in 2016?	59
3.2	Kernactiviteiten en uitgangspunten	59
3.2.1	Missie en visie	59
3.2.2	Strategie, ambities en doelstellingen	60
3.2.3	Horizontale dialoog	60
3.3	Organisatie(structuur)	61
3.3.1	Organisatieontwikkeling	61
3.4	Groenhorst-brede kengetallen en bedrijfsvoering	62
3.4.1	Kwaliteitszorg	62

Resultaten per onderwijssoort of commerciële activiteit. Praktijkonderwijs, vmbo en mbo hebben ieder een eigen inhoudsopgave.

3.5 e.v.	Groenhorst College Praktijkonderwijs	65
3.9 e.v.	Groenhorst vmbo	71
3.16 e.v.	Groenhorst mbo	87
3.24 e.v.	Groenhorst cursus- en contractactiviteiten	111

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

De bijlage 6 en 7 geven de onderbouwing van de cijfers.



## 3.1. Wat gebeurde er Groenhorst-breed in 2016?

Deze paragraaf beperkt zich tot de Groenhorst-brede gebeurtenissen. De bijzonderheden van vmbo en het mbo staan respectievelijk in de paragrafen § 3.9 en § 3.16.

Tweejaarlijks komen alle personeelsleden van Groenhorst bij elkaar tijdens de Groenhorstdag. Om 2016 is het thema 'Opleiden voor een toekomst die we nog niet kennen'. Hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans geeft een lezing over veranderingen in het onderwijs. Naast workshoprondes is er ruimte voor ontmoeting.

Groenhorst stimuleert studenten en docenten te excelleren. Daarom neemt zij deel aan allerlei wedstrijden waaronder de Skills-vakwedstrijden voor mbo én vmbo, debat- en ontwerpwedstrijden.

Groenhorst verwelkomt in 2016 drie nieuwe locatiedirecteuren: in Bilthoven (per 1 februari), Lelystad (per 1 april) en Nijkerk (per 1 mei).

Vanaf het schooljaar 2017-2018 gaan alle vmbo-en mbo-scholen van Groenhorst werken met één systeem voor planning en roostering: Xedule. In september is hiervoor een licentieovereenkomst getekend. Door met één systeem te gaan werken kan Groenhorst een kwaliteitsslag maken in het onderwijslogistieke proces.

### Duidelijker profilering per onderdeel

In lijn met de Aeres-strategie gaat Groenhorst zich anders profileren. De onderdelen krijgen per september 2017 namen die beginnen met Aeres: Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO, Aeres MBO en Aeres Training Centre. Ook de manier waarop de onderdelen zich naar buiten presenteren, zal zich hieraan aanpassen. De inhoudelijke informatie over de onderdelen en hun uitgangspunten staan in de desbetreffende hoofdstukken. Cijfermatig blijft het aoc als geheel leidend, organisatorisch de locaties.

## 3.2. Kernactiviteiten en uitgangspunten

Groenhorst verzorgt praktijk-, vmbo- en mbo- en cursus- en contractonderwijs voor de groene sector. Groenhorst werkt vanuit het meerjarenbeleidsplan 2014-2018 en het daarvan afgeleide schoolplan vmbo en de beleidsagenda's vmbo en mbo.

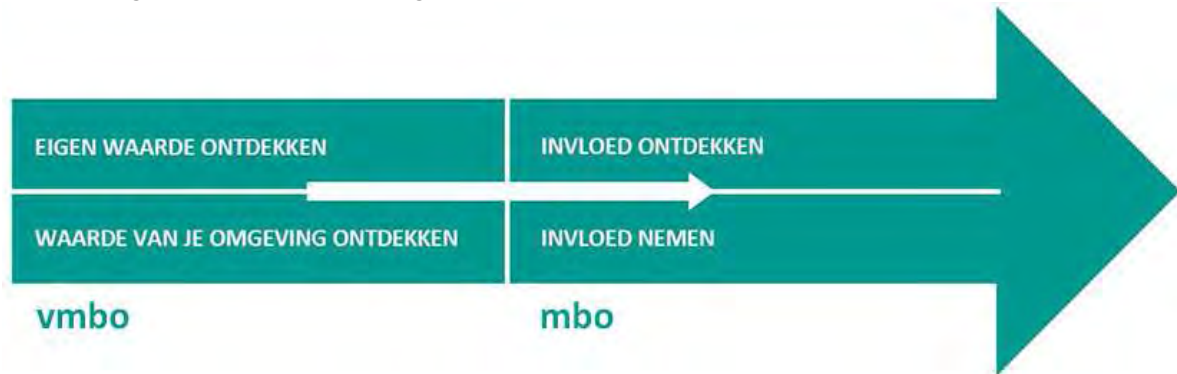
### 3.2.1. Missie en visie

Groenhorst werkt in een dynamische wereld die wordt gekenmerkt door onzekerheden, waarin de traditionele groene sector marginaliseert en het belang van de groene sector voor de leefbaarheid in onze samenleving en de economie toeneemt.

De **missie** van Groenhorst is: het verzorgen van onderwijs (gericht op persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling) binnen de groene beroepskolom (PrO-vmbo-mbo) in al zijn diversiteit en het aangaan van duurzame contacten met alle betrokkenen.

Centraal in haar **visie** staat dat Groenhorst leerlingen en studenten zelfstandig leert functioneren in een steeds veranderende samenleving. Zij ontwikkelen hun specialisme binnen de groene sector en leren vanuit de ondernemende cultuur van Groenhorst ook invloed nemen op andere sectoren.

In de onderstaande figuur is deze visie schematisch weergegeven, waarbij de pijl de leerloopbaan van een leerling binnen Groenhorst aangeeft (van vmbo naar mbo).



### 3.2.2. Strategie, ambities en doelstellingen

De Aeres-brede strategie 2015-2019 is leidend voor Groenhorst. In het verlengde daarvan zijn per onderwijssoort een strategie, ambities en (strategische) plannen uitgewerkt. Zie daarvoor de delen van het praktijkonderwijs (§ 3.5), het vmbo (§ 3.10) en het mbo (§ 3.17).

Succesbepalende factoren zijn:

- **Focus op onderwijs.** Leren is gericht op de actuele en uitdagende werkelijkheid en de reële beroepspraktijk. Deelnemers worden uitgedaagd, gestimuleerd en gemotiveerd om te leren.
- **Focus op maatschappij.** Regionale, nationale en internationale relaties zijn gebaseerd op dialoog en samenwerking.
- **Focus op kwaliteit.** Op basis van een sterk onderwijsconcept biedt Groenhorst kwalitatief hoogstaand onderwijs. Het pedagogisch-didactische beleid is zichtbaar in de klas, in leeropbrengsten en in de tevredenheid van stakeholders en leerlingen/studenten. Het strategische personeelsbeleid zorgt voor voldoende bevoegd en bekwaam onderwijspersoneel.

#### Groenhorst-brede doelstellingen

- Groenhorst heeft een open, transparante, ondernemende en resultaatgerichte cultuur.
- Groenhorst biedt praktijkgericht en kwalitatief hoogstaand onderwijs dat de competenties van leerlingen/studenten waardeert.
- Kenmerkend voor Groenhorst is een kleinschalige en verbindende aanpak. Daarin staan de menselijke maat, de leerling/student en diens veiligheid centraal.
- Groenhorst is financieel gezond en heeft een efficiënte bedrijfsvoering.
- Groenhorst is een professionele en lerende onderwijsorganisatie met excellente medewerkers waar structurele reflectie plaatsvindt en gestuurd wordt op resultaatverantwoordelijk werken.
- Groenhorst betreft ouders en leerlingen bij de bedrijfsvoering en zoekt actief naar samenwerking met het (internationale) bedrijfsleven.

### 3.2.3. Horizontale dialoog

Groenhorst wil transparant en helder communiceren met stakeholders. Daartoe zet ze een breed scala aan overlegvormen, activiteiten en communicatiemiddelen in. Groenhorst neemt deel aan allerlei netwerken en samenwerkingsverbanden. Ze is bovendien deelnemer aan of penvoeder van landelijke innovatieprojecten en de Centra voor Innovatief Vakmanschap (§ 3.20.2).

Groenhorst informeert stakeholders via websites, social media en platforms. Voorbeelden van informerende activiteiten zijn bijeenkomsten voor brancheverenigingen en traditionele communicatiemiddelen zoals beurzen, congressen, folders en kranten.

De medezeggenschapstructuur binnen Groenhorst is erop gericht om medewerkers, studenten en leerlingen en hun ouders/verzorgers op alle niveaus mee te laten denken en praten over beleid en toekomst (zie § 9.15).

De horizontale dialoog komt terug in de onderdelen van praktijkonderwijs, vmbo en mbo.

### 3.3. Organisatie(structuur)

Groenhorst maakt, samen met Aeres Hogeschool, deel uit van de rechtspersoon Stichting Aeres Groep. Groenhorst heeft een locatie voor praktijkonderwijs, acht vmbo-locaties en zeven mbo-locaties. Vier van deze locaties verzorgen ook cursus- en contractactiviteiten.

De BRIN-nummers van Groenhorst zijn 25GV (Groenhorst vmbo en mbo), 27VD (Groenhorst Almere vmbo) en 05NV (Groenhorst College Praktijkonderwijs Emmeloord).



#### 3.3.1. Organisatieontwikkeling

Groenhorst wil goed onderwijs realiseren. De Groenhorst-organisatie die daarvoor nodig is, moet adequaat reageren en anticiperen op veranderingen vanuit de omgeving (eisen overheid, financiële wijzigingen, vragen doelgroep en bedrijfsleven). Ze moet nieuwe kennis tijdig verwerken en om kunnen gaan met onzekerheden en een fluctuerende instroom van cursisten.

De activiteiten die plaatsvinden om de medewerkers mee te nemen in de ontwikkeling van de organisatie staan in § 3.4 Lerende cultuur en personele zaken.

#### Besturingsmodel

De besturingsfilosofie van Groenhorst kenmerkt zich door het sturen op eigenaarschap.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het werk en hoe dat werk wordt uitgevoerd, liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Om zowel dit als de positionering scherp te houden is gestart met de aanpak 10+. Deze aanpak houdt een proces in van professional naar professioneel zijn en het bevorderen van teamleren als een kernpunt van continue kwaliteitsoptimalisatie. In het Professioneel Statuut bve zijn professioneel werken en medezeggenschap geborgd. In de opgestelde regeling werkoverleg staan afspraken over hoe professionele medewerkers betrokken worden bij de totstandkoming van voor hun beroepsuitoefening relevant beleid.

#### Herstructurering

De herstructurering van de Financiële administratie (FA) op Aeres-niveau is afgerond. Er is een strikte scheiding doorgevoerd tussen financiële administratie en control. De administratie is gecentraliseerd. De control-functie ligt bij Groenhorst zelf met een instellingscontroller en een projectencontroller.

Hiervoor is een medewerker van de Aeres FA-afdeling overgeplaatst naar Groenhorst en is een controller voor Groenhorst van buiten aangetrokken.

Het hoofd van de deelnemersadministratie stuurt medewerkers van deelnemersadministraties op locaties functioneel aan. De accountant heeft bij de bekostigingscontroles geen belangrijke tekortkomingen geconstateerd met betrekking tot de deelnemersregistratie.

### 3.4. Groenhorst-brede kengetallen en bedrijfsvoering

Groenhorst verzorgt in 2016 met 734 medewerkers (588,3 fte) praktijkonderwijs, vmbo- en mbo-opleidingen voor 147 (PrO) + 3.600 (vmbo) + 3.451 (mbo) = 7.198 leerlingen (teldatum 1-10-2016). Daarnaast verzorgen vijf locaties cursusonderwijs voor duizenden cursisten.

In de mbo-scanner ([www.mboscanner.nl](http://www.mboscanner.nl)) is te zien dat Groenhorst in de top 5 staat qua groeipercentage, maar ook dat een groot deel van de mbo-instellingen en zeker de aoc's inmiddels kampt met de verwachte dalende deelnemersaantallen. Ook bij Groenhorst vlakkt de groei af.

Het financiële resultaat voor heel Groenhorst is, inclusief het praktijkonderwijs in 2016 € 449.000. Het Groenhorst College Praktijkonderwijs Emmeloord sluit het verslagjaar af met € 79.000. Op de meerjarenbegroting daalt het saldo. Dat heeft vooral te maken met een vermindering van de basisbekostiging vanuit het ministerie en een daling van additionele middelen. De totale omzet tweede geldstroom (afgesloten projecten) is bij Groenhorst circa € 1.318.000.

Uitgebreide informatie over de financiën is gegeven in hoofdstuk 2 en de jaarrekening. Gedetailleerde overzichten van leerling- en studentenaantallen staan in bijlage 6 (vmbo) en 7 (mbo).

#### Huisvesting

De algemene, Aeres-brede strategie en resultaten op het gebied van huisvesting zijn beschreven in § 8.6.1, Beleid en § 2.5.5, meerjarige vastgoedprojecten. Het gaat daarbij om de duurzame afstemming op de toekomst, het gebruik van m<sup>2</sup> eigendom en de noodzaak om flexibel te zijn.

#### Lerende cultuur en personele zaken

Groenhorst heeft aan de hand van de landelijke Regeling bekwaamheid management en professionalisering onderwijspersoneel een plan van aanpak opgesteld voor de bekwaamheid van het management, professionalisering van het onderwijspersoneel en kwaliteitsverbetering van het HRM-beleid. Na een evaluatie is naar voren gekomen dat het belangrijk is om de komende jaren met name te investeren in het 'sociale kapitaal' van de organisatie. De te bereiken doelstellingen zijn op Groenhorst-breed-niveau, op teamniveau en op individueel niveau vertaald in onderliggende activiteiten (zie o.a. kwaliteitsplan mbo).

Zie voor de volledige beschrijving van de scholing en professionalisering bij Groenhorst § 9.6.1.

#### ICT

De algemene, Aeres-brede strategie op het gebied van ICT en de resultaten zijn beschreven in § 8.7.

#### 3.4.1. Kwaliteitszorg

Groenhorst wil kwalitatief goed onderwijs leveren en die kwaliteit continu borgen, verbeteren en vernieuwen. Ze sluit met haar activiteiten aan op de verplichte kwaliteitszorg beschreven in het Toezichtkader voortgezet onderwijs, het Toezichtkader bve van de Inspectie van het Onderwijs en de Wet educatie en beroepsonderwijs.

### Visie op kwaliteitszorg

- Groenhorst legt verantwoording af over de kwaliteit van haar onderwijs aan deelnemers, ouders, de overheid en de samenleving. Een belangrijke houding is daarbij de bereidheid om het eigen handelen ter discussie te stellen.
- Groenhorst legt verantwoording af over de realisatie van de plannen en het rendement van het onderwijsproces en de resultaten examinering en diplomering.
- Kwaliteitszorg vraagt om een duidelijke definitie van wat kwaliteit is, om explicitering van ambities, en kan niet werken zonder inzicht in procesverbeteringen.
- Kwaliteit ontstaat binnen het onderwijsproces. De docenten en onderwijsondersteuners geven betekenis aan de plannen en ambities.

De doelstellingen en resultaten van de kwaliteitszorg staan voor het praktijkonderwijs in § 3.8, voor het vmbo in § 3.13 en voor het mbo in § 3.21.



# Groenhorst College Praktijkonderwijs

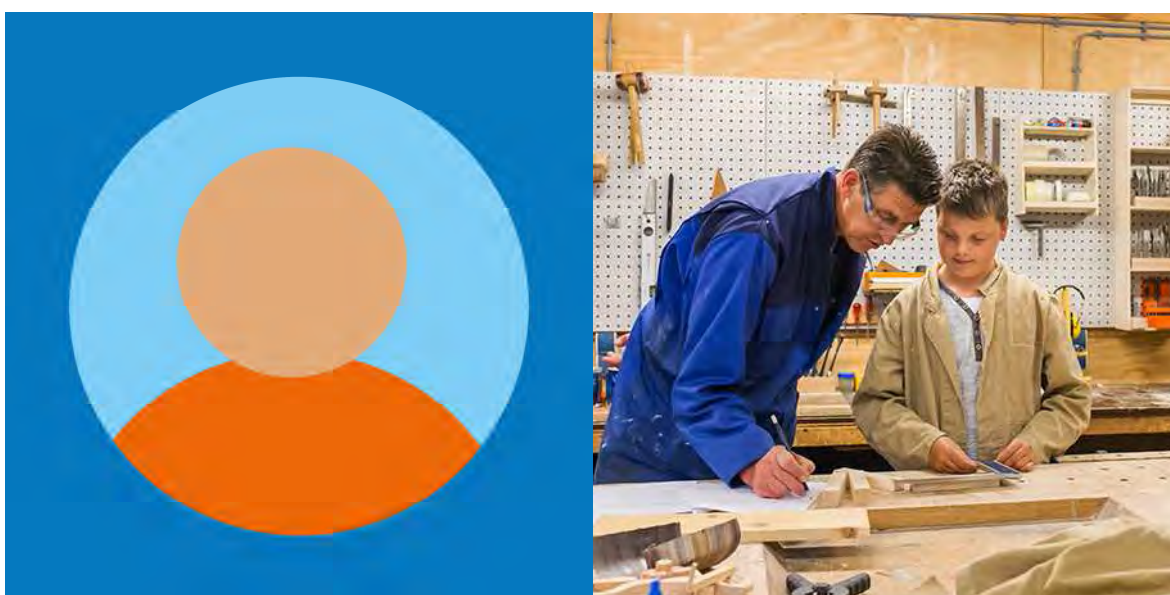
Het Groenhorst College Praktijkonderwijs in Emmeloord heet vanaf september 2017 Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord.

## Inhoud

Let op! Omdat het praktijkonderwijs beleidsmatig binnen het vmbo-schoolplan valt, omvat dit hoofdstuk alleen aanvullende informatie die specifiek van toepassing is op het praktijkonderwijs.

3.5	Praktijkonderwijs	66
3.6	Resultaten praktijkonderwijs	67
3.6.1	Leerlingpopulatie en studieresultaten	67
3.7	Onderwijsontwikkeling praktijkonderwijs	68
3.8	Kwaliteitszorg	68

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.



## 3.5. Praktijkonderwijs

Het Groenhorst College Praktijkonderwijs Emmeloord maakt deel uit van Aeres en specifiek van de Groenhorst-locatie Dronten-Emmeloord. Alle activiteiten vinden plaats binnen de gezamenlijke (strategische) kaders van de groep (hoofdstukken 1 en 2) en Groenhorst (§ 3.2).

Het Groenhorst College Praktijkonderwijs heeft een eigen BRIN-nummer (05NV).

Beleidsmatig (incl. kwaliteitsbeleid) valt het praktijkonderwijs binnen de plannen van Aeres en het Groenhorst vmbo wat betekent dat het schoolplan vmbo ook leidend is voor het praktijkonderwijs. Binnen die gezamenlijke kaders bepaalt het praktijkonderwijs zijn eigen koers passend bij zijn specifieke uitdagingen en doelgroep.

### Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Het Groenhorst College Praktijkonderwijs biedt voortgezet onderwijs met een geheel eigen karakter. Leerlingen hebben een leerachterstand van tenminste drie jaar op twee of meer cognitieve gebieden (rekenen, begrijpend en technisch lezen en spellen) en een IQ van tussen de 60 en 80. De school neemt ook leerlingen aan met een cluster 2-, 3- of 4-indicatie. Een deel van deze leerlingen heeft al leerlinggebonden financiering (lgf), voor de andere leerlingen kan die worden aangevraagd.

### Visie

Het Groenhorst College Praktijkonderwijs wil ervoor zorgen dat Pro-leerlingen zich later in de maatschappij sociaal en praktisch zo zelfstandig mogelijk kunnen redden. De acceptatie van beperkingen en het versterken van het zelfbeeld zijn hierbij heel belangrijk. Het bieden van een veilige basis in de vorm van een eigen kleine groep, een eigen locatie en een eigen groepsleerkracht is essentieel voor Pro-leerlingen. Het Groenhorst College Praktijkonderwijs begeleidt leerlingen zo goed mogelijk in hun persoonlijke ontwikkeling, op weg naar volwassenheid.

### Doelen

Het Groenhorst College Praktijkonderwijs heeft zichzelf de volgende algemene doelen gesteld:

- De leerlingen met onderwijs en stage(s) voorbereiden op werk.
- Het vinden van werk gedurende de tijd dat plaatsingsstages worden gelopen.
- De leerlingen voorbereiden om zich later in de maatschappij sociaal en praktisch zo zelfstandig mogelijk te kunnen redden.

### Netwerken, samenwerkingsverbanden en klantonderzoek

Groenhorst neemt deel aan allerlei (tevredenheids)onderzoeken zoals 'Scholen op de kaart' en ProZO.

De locatie onderhoudt contacten met onder andere scholen voor praktijkonderwijs in Flevoland, de leerplichtambtenaar, MEE en UWV. De school is lid van het Landelijk Werkverband Praktijkonderwijs.



## 3.6. Resultaten praktijkonderwijs

De onderstaande resultaten dragen bij aan de strategische ambities ‘Focus op (beroeps)onderwijs’ en ‘Duurzame kwaliteit’ uit het meerjarenplan Groenhorst.

### 3.6.1. Leerlingenpopulatie en studieresultaten

Het aantal PrO-leerlingen is ten opzichte van 2016 gestegen naar 147 (2015: 128, 2014: 116) en zal naar verwachting in 2017 verder stijgen vanwege de invoering van het passend onderwijs. Het marktaandeel in de Noordoostpolder is zo goed als maximaal (98%).

	2013	2014	2015	2016
Inschrijvingen	114	116	128	147
Instroom	24	31	33	43
Doorstroom PrO > (v)mbo	8	11	2	2

- Het is voor een beperkt aantal leerlingen mogelijk een mbo-diploma niveau 1 te halen (aoc of roc), terwijl de leerling ingeschreven blijft staan op de school voor praktijkonderwijs.
- De school leidt leerlingen die het in zich hebben op voor het heftruckcertificaat en/of lasdiploma (niv. 1 en 2). Ongeveer 54% van de leerlingen haalt bij uitstroom een branchegericht certificaat.
- Het Groenhorst College Praktijkonderwijs scoort bovengemiddeld op de uitstroom naar werk en leren en de uitstroom naar voortgezet onderwijs in vergelijking met het landelijk gemiddelde.

### Resultaten van plannen 2016

- De leerlijnen zijn geformuleerd en er start een werkgroep leerlijnen. Doel is om het team te begeleiden naar het vertalen van leerdoelen naar concrete lesinhoud. Afgesproken is om een soort handboek PrO te schrijven, zodat iedere (nieuwe) docent een zinvolle invulling aan het lesprogramma kan geven.
- Ook dit jaar maken een aantal leerlingen, na de vroege toets in het voorjaar, weer een doorstart richting het vmbo, de zogenaamde schakelleerlingen.
- De arbeidstrainingsoopdrachten van een firma voor deproductie van poetsdoeken zijn gecontinueerd. Dit jaar zijn er opdrachten bij gekomen voor het schuren en schilderen van meubels.
- In het voorjaar van 2016 start een nieuw professionaliseringstraject onder leiding van LinQue. Dit traject gaat over de veranderingen in de maatschappij en het onderwijsveld en in de omgang met leerlingen en ouders. Wat betekenen deze veranderingen voor de individuele docent en het functioneren in het team?

	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Aka niveau 1-diploma behaald	42%	44%	33%
Branchecertificaat behaald	54%	67%	89%
Uitstroom			
Uitstroom naar reguliere arbeidsplaats	23%	11%	78%
Werk en leren	42%	61%	11%
Leren – vmbo	19%	11%	0%
Leren – anders, school voor praktijkonderwijs	15%	17%	11%
Dagbesteding	0%	11%	0%

Waar komen leerlingen terecht: bron Scholenopdekaart.nl /ProZO – Rapportage voor Inspectie

Het toenemende percentage leerlingen dat uitstroomt met een branchecertificaat past bij de trend van de laatste jaren om de leerlingen toch met certificaten te laten uitstromen. Binnen de school wordt de mogelijkheid hiertoe optimaal benut.

Het werk/leren-traject scoort dit jaar lager. De score is afhankelijk van het niveau van de leerlingpopulatie in de schakelklas.

Door veranderingen in wet- en regelgeving is dit jaar de uitstroom naar dagbesteding niet mogelijk.

## 3.7. Onderwijsontwikkeling praktijkonderwijs

### Resultaten onderwijsontwikkeling 2016

Het team heeft verschillende scholingen gevolgd op het gebied van begeleiding van leerlingen. Daarnaast zijn er verschillende scholingen geweest op het gebied van teamvorming. De ontwikkeling van leerlijnen binnen het onderwijs is zo goed als gereed, waardoor de uitstroomkansen sterk zijn vergroot.

### Lopende projecten en plannen onderwijsontwikkeling

- Blijvend evalueren van stageprotocol en dit waar nodig aanpassen.
- Verder finetunen van jobcoaching van leerlingen in overleg met LOB en stagebureau.
- Uitbreiden van te behalen certificaten voor leerlingen binnen het vmbo en/of mbo.
- Integratie van IOP en OPP. De laatstgenoemde is een wettelijke verplichting sinds 1-8-2014. De eerstgenoemde werd al reeds gebruikt binnen het praktijkonderwijs.

## 3.8. Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van het praktijkonderwijs in Emmeloord vindt plaats binnen de kaders van het Groenhorst-brede kwaliteitssysteem (§ 3.4.1) en levert daarmee een bijdrage aan de strategische ambitie 'Duurzame kwaliteit'.

### Doelstellingen kwaliteitszorg praktijkonderwijs

- Blijven inzetten van de uitstroommonitor om leerlingen te volgen na het verlaten van de school.
- Gebruik blijven maken van ProZO om de tevredenheid van partners, leerlingen, ouders en docenten te meten.
- Actueel houden van een planning gebaseerd op het PDCA-model.
- Aanleveren van de juiste verantwoordingsgegevens aan de Aeres-organisatie om zodoende de juiste informatie beschikbaar te stellen aan derden en interne afdelingen.

## Resultaten kwaliteitszorg 2016

- Elk jaar doorloopt de school de PDCA-cyclus aan de hand van instrumenten en begeleiding die speciaal voor het praktijkonderwijs zijn ontwikkeld.
- De Inspectie van het Onderwijs geeft in 2015 aan dat er meer aandacht moet komen voor het stellen van doelen. Doelen waren vaak gedragsmatige doelen en gebaseerd op de lange termijn. In 2016 is er meer aandacht voor zowel cognitieve als gedragsmatige doelen. Doelen worden nu gesteld voor periodes en worden met leerlingen en ouders besproken. In de lokalen zijn de gestelde doelen voor iedereen zichtbaar opgehangen en leerlingen worden gestimuleerd om elkaar te ondersteunen in het behalen van de doelen.

## Tevredenheid

Leerlingen van het praktijkonderwijs en hun ouders hebben deelgenomen aan tevredenheidsmetingen voor ProZO! De resultaten daarvan worden geëvalueerd. De school scoort op de stelling 'Ik voel me veilig op deze school' een 7,5. Dit is 0,5 punt lager dan het landelijk gemiddelde (8,0).

		2013-2014	2014-2015	2015-2016
Leerlingen	ProZO!	3,11	3,06	3,15
	Scholen-op-de-kaart	7,1	7,0	7,2
	Landelijk	6,8	6,9	7,4
Ouders	ProZO!	3,04	3,09	3,09
	Scholen-op-de-kaart	7,0	6,8	7,3
	Landelijk	7,3	7,3	7,3

De nazorg is geoptimaliseerd door het aanbieden van jobcoaching, nascholingsactiviteiten en een nazorgloket.

Er is een serviceloket dat iedere dinsdagavond is geopend. Ouders, (oud-)leerlingen, stagebedrijven en belangstellenden kunnen hier terecht voor hulp of ondersteuning.



# Groenhorst vmbo

Groenhorst vmbo heet vanaf september 2017 Aeres VMBO.

## Inhoud

3.9	Wat gebeurde er in het vmbo in 2016?	72
3.10	Omgeving, visie en plannen	73
3.10.1	Uitdagingen vmbo (omgevingsfactoren)	73
3.10.2	Visie, ambities en doelstellingen	73
3.10.3	Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	74
3.10.4	(Strategische) plannen	74
3.10.5	Horizontale dialoog	75
3.11	Resultaten vmbo	75
3.11.1	Leerlingenpopulatie en studieresultaten	75
3.11.2	Prestatiebox	77
3.11.3	Persoonlijk school biedt passende begeleiding (passend onderwijs, LOB en VSV)	78
3.11.4	Overige resultaten (huisvesting, ICT en personeel)	79
3.12	Onderwijsontwikkeling vmbo	80
3.12.1	Resultaten onderwijsontwikkeling	80
3.12.2	Lopende projecten en plannen	81
3.13	Kwaliteitszorg	81
3.13.1	Doelstellingen kwaliteitszorg vmbo	81
3.13.2	Inspectiebezoeken	82
3.13.3	Klachten, bezwaren en incidenten	83
3.13.4	Tevredenheidsmetingen leerlingen en ouders	84
3.13.5	Overige kwaliteitsonderzoeken	85
3.14	Internationalisering	85
3.15	Locatiespecifieke informatie	85

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

Bijlage 6 geeft de onderbouwing van de cijfers.

Het Groenhorst-vmbo maakt deel uit van Aeres en bestaat uit acht vmbo-locaties verspreid over Midden-Nederland: Almere, Bilthoven, Ede, Emmeloord, Maartensdijk, Lelystad, Nijkerk en Velp. Alle activiteiten vinden plaats binnen de gezamenlijke (strategisch) kaders van de groep (hoofdstukken 1 en 2) en van Groenhorst (§ 3.2).

### 3.9. Wat gebeurde er in het vmbo in 2016

In 2016 is een begin gemaakt met de voorbereidingen voor de naamswijziging van Groenhorst. In augustus 2017 krijgen de vmbo-scholen een nieuwe naam: Aeres VMBO. De scholen behouden hun unieke sfeer en karakter. Ze worden tegelijkertijd duidelijker herkenbaar als deel van een krachtige en veelzijdige kennisinstelling waar (interne) samenwerking en (onderwijs)ontwikkeling hoog op de agenda staan.

Groenhorst vmbo heeft in 2016 weer meer leerlingen: vijf van de acht locaties groeien ondanks de krimp nog steeds. De locatie Maartensdijk heeft haar basisarrangement terug. Op de locatie Nijkerk haalt 100% van de leerlingen hun bb-diploma. Op de locaties Lelystad, Maartensdijk en Velp haalt 100% hun gtl-diploma.

De Groenhorst-locaties Almere en Nijkerk zijn op weg Eco-Schools te worden. Eco-Schools is het internationale keurmerk voor scholen die aan duurzaamheid werken in het gebouw, de lessen en de schoolomgeving. Almere zet in op het thema afval en Nijkerk neemt het energiegebruik onder de loep. Dankzij een geldinzameling maken vmbo-leerlingen van de locaties in Almere, Emmeloord, Nijkerk en Velp in maart een bijzondere reis naar Ethiopië. Ze bezoeken het door Aeres ondersteunde project 'water4Ethiopia' en helpen onder meer bij de aanleg van een waterput bij een school. Op deze manier krijgen vmbo-leerlingen de kans om buitenlandervaring op te doen.

Vanaf het schooljaar 2017-2018 krijgen de vmbo-scholen te maken met nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's in de bb-, kb- en gtl-leerweg. Vooruitlopend hierop is Groenhorst het project Vernieuwing vmbo gestart. Gemotiveerde vmbo-docenten schrijven in teams lessen voor de beroepsgerichte examenprogramma's. Het lesmateriaal is eigentijds en sluit aan bij de uitgangspunten van de groene toekomst.

Vanaf dit voorjaar maakt de Inspectie van het onderwijs gebruik van het nieuwe onderwijsresultatenmodel voor de berekening van de onderwijsresultaten. De afgelopen jaren hebben scholen via de schaduwrapportages in het Internet Schooldossier (ISD) al kennis kunnen nemen van wat deze veranderingen betekenen voor de berekening van de opbrengsten. In de tweede helft van maart is de voorinzage van 2016 in het Internet Schooldossier verschenen. In juni is de definitieve publicatie op de website van de Inspectie geplaatst. Deze is opgebouwd volgens het nieuwe model.

De resultaten van de rekentoets 2016 zijn beter dan die van 2015. Nieuw dit jaar is dat de gegevens zijn gepubliceerd op het niveau van de schoolvestiging, in plaats van alleen op BRIN-nummer. Er is een overzicht gemaakt van de behaalde resultaten voor de rekentoets van de examenleerlingen in 2016. Alle leerlingen hebben dit jaar meegedaan aan de LAKS-enquête. Hiermee is ook voldaan aan de wettelijke verplichting inzake het monitoren van de veiligheid. Voor de tevredenheidsmeting onder de ouders is gebruik gemaakt van de enquête-tool van Mijn Vensters.

Er wordt een uitbreiding gerealiseerd van Groenhorst Lelystad. Door een stijging van het aantal leerlingen is er meer ruimte nodig voor het praktijkonderwijs. De uitbreiding van ruim 750 m<sup>2</sup> bestaat uit een grotere aula, een nieuwe fietsenstalling, een dierenverblijf en een uitbreiding van de praktijklokalen.

## 3.10. Omgeving, visie en plannen

### 3.10.1. Uitdagingen vmbo (omgevingsfactoren)

- Het aantal leerlingen in de bovenbouw van het vmbo daalt naar verwachting tot 2023 met 21% tegen 12% in het overige vo. Desondanks groeit het groene vmbo nog steeds. De vraag is alleen hoe lang nog (bron: [www.onderwijsincijfers.nl](http://www.onderwijsincijfers.nl)). Daarnaast is er een landelijke trend zichtbaar dat deelname aan de basisberoepsgerichte leerweg afneemt.
- Groenhorst wil haar huidige marktaandeel handhaven of vergroten. Dit betekent een actieve inzet om de Groenhorst-scholen zichtbaar te maken in de regio. De locaties staan voor de uitdaging om hun onderwijs zo vorm te geven dat het voldoet aan de wensen en behoeften van hun huidige en toekomstige leerlingen en hun ouders, en om meer rekening te houden met de leerling als individu. Ze moeten aansluiten bij ontwikkelingen zoals beschreven in Onderwijs 2032. Dit betekent maatwerk in de vorm van verdieping, verbreding en versnelling in het reguliere aanbod.
- Het vmbo krijgt door de vernieuwing in het beroepsgerichte deel van het onderwijsaanbod meer mogelijkheden om in te spelen op de wensen van de leerlingen en vragen vanuit de regio. De uitdaging is nu om het aanbod van keuzevakken zo in te richten dat leerlingen door het volgen van deze keuzevakken een goede keuze kunnen maken voor het vervolgonderwijs in het mbo. De Groenhorst vmbo-scholen moeten meer leerlingen interesseren voor de eigen groene mbo-opleidingen.

### 3.10.2. Visie, ambities en doelstellingen

Binnen de gezamenlijke kaders van Aeres en Groenhorst bepaalt het vmbo zijn eigen koers die nauw aansluit op zijn specifieke uitdagingen en doelgroepen. Voor het vmbo zijn de visie en missie uitgewerkt in de beleidsagenda vmbo en het schoolplan 2015-2019. De visie is opgenomen in de afzonderlijke schoolgidsen van de locaties. Op basis van het vmbo-schoolplan wordt elk jaar een vmbo-beleidsagenda opgesteld.

#### Visie

Groenhorst leert leerlingen zelfstandig te functioneren in een steeds veranderende samenleving. Ze leren hun talenten en hun omgeving kennen. Groenhorst leert ze invloed nemen en samen kleur te geven aan hun omgeving.

#### Doelstellingen voor een gezonde bedrijfsvoering vo

- Instroom voldoet op alle locaties, groeit waar mogelijk. De mate waarin een locatie de kwaliteit kan vasthouden en de omvang van de huisvesting zijn leidend bij ruimte voor groei.
- Alle locaties hebben een basisarrangement en een schoolondersteuningsprofiel en er zijn geen zwakke scholen meer.
- Kwaliteit en ontwikkeling onderwijs zijn speerpunten. Iedere locatie heeft duidelijke keuzes gemaakt rond keuzevakken en doorstroommogelijkheden naar het (eigen) mbo. De kwaliteitsborging wordt geregeld geactualiseerd en de locaties doen mee aan externe onderzoeken als onderdeel van de kwaliteitsborging.
- Financieel gezond zijn en een doelmatige bedrijfsvoering hebben.
- Competente professionals werken in een stimulerende leer- en werkomgeving die ruimte geeft voor persoonlijke ontwikkeling en experiment.

#### Ambities voor het vo: verbindend, eigentijds en persoonlijk

In het vmbo-schoolplan 2015-2019 staat dat het Groenhorst vmbo (dan Aeres VMBO) in 2019 een verbindende, een eigentijdse en een persoonlijke school wil zijn.

Groenhorst is in 2019 **een verbindende school**. Dit betekent dat de vo-scholen van Groenhorst binnen duidelijk vastgestelde grenzen werken aan een klimaat waarin iedereen gestimuleerd en geprikkeld wordt om medeverantwoordelijkheid te dragen voor het welbevinden van zichzelf, de ander en de omgeving. Wederzijds respect is een vaste waarde. Regels zijn er niet om de regels, maar om de ruimte aan te geven waarbinnen iedereen zich vrij kan bewegen.

Groenhorst is in 2019 **een eigentijdse school**. Voor de komende jaren wordt 'Groenhorst als eigentijdse school' ingevuld door een drietal ontwikkelingen:

- invoering van nieuwe beroepsgerichte examens vmbo en de daarmee gepaard gaande ambitie om te komen tot een vernieuwd curriculum voor de beroepsgerichte vakken;
- loopbaanoriëntatie en begeleiding;
- internationalisering.

Groenhorst is in 2019 **een persoonlijke school**, de leerling staat centraal. Iedereen kent elkaar en iedereen wordt persoonlijk benaderd. Alleen op deze manier kunnen leerlingen goed begeleid worden. Goede begeleiding is noodzakelijk voor elke leerling. Groenhorst streeft ernaar om leerlingen in het onderwijs uit te dagen. Dit betekent maatwerk leveren en differentiëren.

### 3.10.3. Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

De basisscholen geven leerlingen een schooladvies voor een passend vervolg in het voortgezet onderwijs. De vmbo-locaties van Groenhorst geven uitvoering aan de wettelijke eis om de leerlingen te plaatsen op het niveau van het schooladvies dat door de basisscholen wordt gegeven. Ook bij bijgestelde schooladviezen worden de leerlingen op het niveau van het uiteindelijke schooladvies geplaatst.

Voor de onderbouw is een samenhangend onderwijsprogramma opgesteld dat zodanig is ingericht dat het de doorstroom bevordert en dat de leerlingen hun keuzevrijheid behouden.

### 3.10.4. (Strategische) plannen

Groenhorst vmbo draagt bij aan de realisatie van de Aeres-strategie Verbindend perspectief.

In dit licht wil Groenhorst vmbo in de komende jaren het volgende realiseren:

- Professionalisering van onderwijspersoneel en HRM-beleid:
  - Eigenaarschap en verdere professionalisering van het projectmatig werken versterken.
  - Uitkomst van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is minimaal op het niveau van het laatste onderzoek.
- Continu verbeteren onderwijsproces:
  - Voortgang van de ontwikkeling van de nieuwe beroepsgerichte examens verloopt conform het projectplan; elke locatie heeft het aansluitende implementatieplan gereed.
  - LOB is geïntegreerd in het vmbo-programma opgenomen.
  - Pedagogisch-didactische aanpak is in alle teams een ontwikkelingsthema dat volop in de schijnwerpers staat. Er is continu aandacht voor onder andere klassenmanagement, differentiatie en het ontwikkelen van de vaardigheden van de docenten rond de ontwikkelingsthema's.
  - Doorontwikkeling HGL 2.0 levert minimaal één nieuwe groep op.
- Rond innovatie en excellentie blijft het concept verbindende school als leidraad gehandhaafd. Elke vmbo-locatie heeft een kartrekker benoemd.
- Kwaliteitsborging:
  - Alle vmbo-leerwegen hebben een basisarrangement.
  - Onderwijsteams steken onder aansturing van teamleiders in op het resultaatverantwoordelijk werken in teams.
  - Tevredenheid van leerlingen en ouders is gemeten en voldoet aan de gestelde norm.
  - Slaagpercentage en examenresultaten voldoen aan gestelde norm en worden geanalyseerd.



- Voor plannen onderwijsontwikkeling zie § 3.12.2.

### 3.10.5. Horizontale dialoog

Binnen de gezamenlijke kaders (zie § 3.2.3) heeft iedere locatie haar eigen aanpak voor de horizontale dialoog met leerlingen, studenten, ouders, stagebieders, lokale en regionale overheden en andere (maatschappelijke) relaties en algemeen belangstellenden. Iedere locatie organiseert informatie- en ouderavonden en geeft geregeld nieuwsbrieven uit. Er zijn ouder(advies)- en deelnemersraden en themabijeenkomsten (o.a. rondetafelgesprekken). Leerlingen, ouders en medewerkers hebben toegang tot de Aeres-structuur van medezeggenschap (§ 9.15).

➤ **Op de website van iedere vmbo-locatie staat een speciaal jaaroverzicht van die locatie.**

Groenhorst neemt deel aan allerlei (tevredenheids)onderzoeken zoals ‘Scholen op de kaart’, en werkt mee aan externe themaonderzoeken als die bijdragen aan de rapporten van de onderwijsinspectie en de landelijke VO-Monitor (ROA). Groenhorst analyseert de resultaten van deze onderzoeken en kijkt waar verbetering nodig en mogelijk is.

Groenhorst onderhoudt contacten met onder andere de VO-raad, overlegorganen rond maatschappelijke stages, het lokale scholenoverleg en gemeenschappelijke (onderwijs)platforms. Groenhorst werkt samen binnen de volgende Regionale Meld- en Coördinatie regio’s (RMC’s): regio 14 (Arnhem/ Nijmegen), regio 16 (Eem en Vallei), regio 18 (Flevoland) en regio 19 (Utrecht). Alle vmbo-locaties en het praktijkonderwijs participeren in samenwerkingsverbanden vo/vso (§ 3.11.3).

Groenhorst participeert met enkele locaties in de landelijke projecten van de VO-raad (leernetwerk, leren verbeteren) en projecten binnen het groene onderwijs (Groene Norm – examinering)

## 3.11. Resultaten vmbo

De vo-sector gebruikt ‘Scholen op de kaart’ als benchmark en verantwoordingsinstrumentarium. Belangstellenden kunnen via de landelijke website ([www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl)) zien hoe de Groenhorst vmbo-locaties en de praktijkonderwijslocatie presteren op 21 belangrijke indicatoren en dat met andere scholen vergelijken. De onderstaande resultaten dragen bij aan de strategische ambities Focus op (beroeps)onderwijs en Duurzame kwaliteit uit het meerjarenplan Groenhorst.

### 3.11.1. Leerlingenpopulatie en studieresultaten

Op teldatum 1 oktober 2016 telt Groenhorst vmbo in totaal 3.600 leerlingen (3.546 in 2015, 3.388 in 2014). Het aantal lwoo-leerlingen is 1.151 (1.194 in 2015, 1.192 in 2014). Het percentage lwoo’ers van de totale vmbo-populatie is nu 32% (33,7% in 2015, 35,2 % in 2014). (Zie bijlage 6, tabel 1 en 2.)

#### Basisarrangement

De locatie Maartensdijk krijgt in december 2016 het basisarrangement toegewezen omdat de opbrengsten over het schooljaar 2015-2016 duidelijk verbeterd zijn ten opzichte van de voorgaande jaren.

Op basis van de meerjarenopbrengstenkaart 2015 over de schooljaren 2011-2012, 2012-2013 en 2013-2014 en na onderzoek door de Inspectie krijgen de locaties Bilthoven en Ede het oordeel zwak.

De vmbo-theoretische leerweg van de locatie Bilthoven is inmiddels drie achtereenvolgende jaren als zwak beoordeeld. De leerweg vmbo-gt van de locatie Ede heeft een aangepast arrangement zwak

vanwege onvoldoende opbrengsten. De locatie Ede wacht begin 2017 een tussentijds kwaliteitsonderzoek naar aanleiding van onvoldoende opbrengsten. De locatie Bilthoven wacht eind 2017 een onderzoek naar kwaliteitsverbetering.

↓ Locatie	Basisberoepsgericht (bb)			Kaderberoepsgericht (kb)			Gemengd en/of theoretisch (gtl)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Almere	BA	BA	BA	BA	BA	BA	ZWAK	BA	BA
Bilthoven	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	ZWAK	ZWAK	ZWAK
Ede	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	ZWAK
Emmeloord	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
Lelystad	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
Maartensdijk	BA	BA	BA	BA	BA	BA	ZWAK	ZWAK	BA
Nijkerk	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA
Velp	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA	BA

Bron: Inspectie van het Onderwijs ([www.onderwijsinspectie.nl](http://www.onderwijsinspectie.nl)), BA = basistoezicht.

## Onderwijsopbrengsten en examinering

### Verbetering onderwijsrendementen

Elk locatiemanagementteam besteedt in de kwaliteitscyclus systematisch aandacht aan het analyseren en evalueren van opbrengsten uit het gehele onderwijsproces. Op basis van de toetsresultaten, resultaten uit leerling- en mentorgesprekken en enquêtes en andere onderzoeken werken locaties aan verbetering van het pedagogisch-didactisch klimaat.

Het overzicht Onderwijsresultaten 2016 van de Inspectie van het Onderwijs is gebaseerd op de resultaten die zijn behaald op twee indicatoren voor de onderbouw en twee indicatoren voor de bovenbouw in 2013, 2014 en 2015. Op basis van deze berekende resultaten scoort alleen de locatie Bilthoven voor de leerweg vmbo-gt een onvoldoende. Alle overige locaties scoren een voldoende voor alle leerwegen.

↓ Locatie	Berekend oordeel onderwijsresultaten 2016		
	Basisberoepsgericht (bb)	Kaderberoepsgericht (kb)	Gemengd en/of theoretisch (gtl)
	2016	2016	2016
Almere	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Bilthoven	-	-	Onvoldoende
Ede	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Emmeloord	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Lelystad	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Maartensdijk	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Nijkerk	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Velp	Voldoende	Voldoende	Voldoende

### Slaagpercentage 2015-2016

Het gemiddelde slaagpercentage 2015-2016 vmbo-breed over alle leerwegen is 94,0% tegen landelijk 95,8% (2014-2015: 98% tegen landelijk 95,7%).

Voor de leerweg basis is het slaagpercentage 96,3%, voor de leerweg kader 90,6% en voor de gtl-leerweg 95,2%. Het slaagpercentage is dit jaar lager dan het landelijk gemiddelde slaagpercentage. Op alle locaties zijn de plannen erop gericht om een zo'n hoog mogelijk slagingspercentage te behalen. Het slaagpercentage 2017 wordt gemonitord. Doelstelling is om op of boven het landelijk gemiddelde slaagpercentage uit te komen.

### Verschil se-ce

Het verschil tussen de cijfers van het schoolexamen (se) en het centraal examen (ce) is vmbo-breed over alle leerwegen lager dan de inspectienorm 0,5. Dat is dus goed. Voor alle leerwegen wordt de dalende trend doorgezet. Het verschil se-ce binnen de vmbo-gt leerweg stijgt licht ten opzichte van vorig jaar, maar blijft ruim onder de norm van 0,5.

### Centraal examen 2015-2016

Het gemiddelde cijfer voor het centraal examen 2015-2016 vmbo-breed is over alle leerwegen 6,5 tegen landelijk 6,5 (2014-2015: 6,6 tegen landelijk 6,5). Het resultaat van het gemiddelde cijfer ce voor de basisleerweg is 6,75. Dat ligt 0,06 punt hoger dan het landelijk gemiddelde. De kaderleerweg ligt met 6,29 als resultaat 0,06 punt lager dan het landelijk gemiddelde. De gt-leerweg ligt met 6,37 als resultaat 0,05 punt lager dan het landelijk gemiddelde. In vergelijking met andere jaren is het resultaat voor het gemiddelde cijfer voor het centraal examen stabiel.

### Schoolexamen 2015-2016

Het gemiddelde cijfer voor het schoolexamen 2015-2016 vmbo-breed is over alle leerwegen 6,5. In schooljaar 2014-2015 was dat 6,4.

Voor meer informatie over de onderwijsopbrengsten per locaties, zie bijlage 6, tabel 3.

➤ **Locatiespecifieke informatie staat ook op [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl) of op de websites van de locaties.**

### 3.11.2. Prestatiebox

Groenhorst zet de middelen vanuit de Prestatiebox enerzijds in voor Groenhorst-brede ontwikkelingen passend bij het sectorakkoord en de ambities zoals beschreven in het schoolplan. Het gaat daarbij om:

- Vernieuwing groen curriculum op basis van de nieuwe examenprogramma's.
- Kwaliteitszorg en resultaatgericht werken, onder andere systemen om leerlingen te volgen en maatwerk te verzorgen, en doorzetten verbeteringslag kwaliteit van toetsbeleid.

Anderzijds krijgen de afzonderlijke locaties extra middelen uit de Prestatiebox. De activiteiten die ze daarvoor uitvoeren en de plannen die zij hebben zijn terug te vinden in de plannen voor onderwijsontwikkeling (zie § 3.12.2).

↓ Locaties	Vrije inzet		Bedrag vernieuwing beroepsgericht vmbo		Bedrag kwaliteitszorg		Bedrag pedagogisch en sociaal klimaat
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2016
Groenhorst-breed			€ 82.835	€ 167.599	€ 16.267	€ 11.782	
Almere	€ 80.485	€ 101.588	€ 11.347	€ 540,42	€ 14.744	€ 14.163	€ 2.604
Bilthoven	€ 38.168	€ 40.852	-	-	€ 15.174	€ 10.013	€ 2.604
Ede	€ 45.643	€ 53.846	€ 5.944	€ 540,42	€ 16.478	€ 10.904	€ 2.604
Emmeloord	€ 35.524	€ 44.811	€ 3.242	€ 540,42	€ 14.640	€ 10.287	€ 2.604

	Vrije inzet		Bedrag vernieuwing beroepsgericht vmbo		Bedrag kwaliteitszorg		Bedrag pedagogisch en sociaal klimaat
Emmeloord PrO	€ 13.772	€ 15.629	-	€ 540,42	€ 2.270	€ 4.875	€ 2.604
Lelystad	€ 35.112	€ 45.788	€ 3.242	€ 540,42	€ 12.973	€ 8.733	€ 2.604
Maartensdijk	€ 48.489	€ 52.521	€ 5.944	€ 540,42	€ 17.043	€ 10.804	€ 2.604
Nijkerk	€ 45.825	€ 45.910	€ 3.242	€ 540,42	€ 14.703	€ 10.363	€ 2.604
Velp	€ 39.024	€ 47.497	€ 3.242	€ 540,42	€ 15.281	€ 10.471	€ 2.604

### 3.1.1.3. Persoonlijke school biedt passende begeleiding (passend onderwijs, LOB en vsv'ers)

#### Passend onderwijs

Groenhorst heeft een zorgplicht (Wet passend onderwijs). Om alle kinderen een passende plek te bieden, maken de vo-locaties en het praktijkonderwijs deel uit van samenwerkingsverbanden.

De samenwerking verloopt in het algemeen goed. Daar waar problemen zijn, worden die in de actieve directieoverleggen opgelost.

Deze verbanden maken zelf een jaarverslag. De paragraaf beperkt zich daarom verder tot het geven van de namen van de verbanden waar Groenhorst toe behoort.

<b>Almere</b>	Samenwerkingsverband VO2401 Almere	<b>Lelystad</b>	Samenwerkingsverband VO2403 Stichting Samenwerkingsverband 24-03
<b>Bilthoven</b>	Samenwerkingsverband VO2603 Zuidoost-Utrecht	<b>Maartensdijk</b>	Samenwerkingsverband VO2603 Zuidoost Utrecht
<b>Ede</b>	Samenwerkingsverband VO2510 Ede, Wageningen e.o.	<b>Nijkerk</b>	Samenwerkingsverband VO2509 Stichting Leerlingenzorg NW Veluwe.
<b>Emmeloord</b>	Samenwerkingsverband VO2402 Stichting Aandacht +	<b>Velp</b>	Samenwerkingsverband VO2506 Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs V(S)O 25-06

Het Groenhorst vmbo heeft in 2015 schoolondersteuningsprofielen vastgesteld.

Per locatie zijn er verschillen in aanpak, invulling en de samenwerking met betrokkenen.

➤ **Locatiespecifieke informatie staat op de websites van de vmbo-locaties.**

#### LOB

Loopbaanoriëntatie en -begeleiding is een geïntegreerd, dynamisch en continu proces van voorbereiding op een toekomstige vervolgopleiding, de arbeidsmarkt, maatschappelijke participatie en verwerving van loopbaancompetenties.

Groenhorst-mentoren/studieloopbaanbegeleiders (slb'ers) begeleiden leerlingen in hun loopbaanontwikkeling middels loopbaanreflectiegesprekken. Een groot deel van de mentoren/slb'ers is hierin geschoold. Iedere locatie heeft een eigen LOB-plan-van-aanpak opgesteld met als doel de realisatie van een doorlopende LOB-leerlijn. Dit krijgt verder vorm in de ontwikkeling van nieuwe beroepsgerichte programma's.

#### Voortijdig schoolverlaters (vsv'ers)

Voor het toekennen van prestatiesubsidies kijkt de overheid naar het percentage nieuwe vsv'-ers.

Dit is het aantal nieuwe vsv'-ers ten opzichte van het aantal deelnemers in de leeftijd van

12 tot 23 jaar. Meest voorkomende uitvalreden is dat een leerling wel is gediplomeerd, maar niet is aangekomen in het mbo of ander vervolgonderwijs. Ook vsv'-ers die in het eerste jaar mbo uitvallen worden toegerekend aan het vmbo.

De onderstaande informatie gaat over het schooljaar 2014-2015. In dat schooljaar had Groenhorst 3.388 vmbo-leerlingen.

### Stand van zaken vo (25GV)

Volgens de rapportage van het digitaal verzuimloket per oktober 2016 voldoet Groenhorst zowel voor de onderbouw vo als voor de bovenbouw vo in het schooljaar 2014-2015 aan de normen voor het verkrijgen van prestatiesubsidie. In de onderbouw is het uitvalpercentage 0,1% en in de bovenbouw 0,8%. Beide percentages zijn beter dan de gestelde streef- en prestatienorm.

De verwachting voor het komende schooljaar 2015-2016 is dat het vsv-percentage onder de streef- en prestatienorm uit blijft komen.

Totale aantal onderwijsdeelnemers en aantal nieuwe voortijdig schoolverlaters 2014-2015					
	Deelnemers '14-'15	vsv'ers	%vsv	streefnorm	Prestatienorm
<b>Totaal</b>	2.622	12	2,0%		
Vo onderbouw	1.418	2	0,1%	0,2%	1,0%
Vmbo bovenbouw	1.204	10	0,8%	1,5%	4,0%

### Stand van zaken vo (27VD = Almere)

Volgens de rapportage van het digitaal verzuimloket per oktober 2016 voldoet Groenhorst zowel voor de onderbouw vo als voor de bovenbouw vo in het schooljaar 2014-2015 aan de normen voor het verkrijgen van prestatiesubsidie. In de onderbouw is het uitvalpercentage 0,0% en in de bovenbouw 0,6%. Beide percentages zijn beter dan de gestelde streef- en prestatienorm.

De verwachting voor de komende schooljaar 2015-2016 is dat het vsv-percentage onder de streef- en prestatienorm uit blijft komen.

Totale aantal onderwijsdeelnemers en aantal nieuwe voortijdig schoolverlaters 2014-2015					
	Deelnemers '14-'15	vsv'ers	%vsv	streefnorm	Prestatienorm
<b>Totaal</b>	750	2	0,3%		
Vo onderbouw	416	0	0,0%	0,2%	1,0%
Vmbo bovenbouw	334	2	0,6%	1,5%	4,0%

Bron: Digitaal verzuimloket, definitieve rapportage komt van de website.

### 3.11.4. Overige resultaten (huisvesting, ICT en personeel)

#### ICT

- Voorbereiding implementatie roosterprogramma Xedule.
- Implementatie webapplicatie DOT (Ede). DOT maakt eenvoudig en snel lesobservaties uitvoeren mogelijk. DOT gebruikt daarvoor een standaardvragenlijst met de nieuwste indicatoren uit het waarderingskader van de onderwijsinspectie. Eigen indicatoren toevoegen kan. De indicatoren zijn onderverdeeld in observeerbare gedragskenmerken die worden gescoord op een vierpuntsschaal. Bij elk gedragskenmerk is het mogelijk om aantekeningen te maken.
- Het aangeschafte Data Platform Onderwijs (DPO) als managementdashbord voor vmbo biedt mogelijkheden voor sturing op teamniveau.

#### Huisvesting

- Realisatie verbouw locatie Velp.
- Uitbreiding Groenhorst Lelystad.
- Interne herinrichting (o.a. personeelsruimtes) locatie Bilthoven, Maartensdijk, Lelystad.

#### Personeel

De personele zaken staan in § 9.4 t/m 9.11.

## 3.12. Onderwijsontwikkeling vmbo

Binnen de Aeres- en sectorale, maatschappelijke context en het vmbo-beleid (§ 3.10) is het pedagogisch-didactisch klimaat op het vmbo herijkt door gezamenlijk invulling te geven aan de verbindende, eigentijdse en persoonlijke school. Daarnaast zijn in het programma Kwaliteit vmbo groen actielijnen geformuleerd. De onderstaande actielijnen gelden in het schooljaar 2015-2016.

### 3.12.1. Resultaten onderwijsontwikkeling

#### Verbindende school

Alle locaties ondernemen activiteiten die passen bij de verbindende school, bijvoorbeeld op het gebied van ouderbetrokkenheid, leerlingparticipatie en PBS (Positive Behavior Support). Beleidsontwikkeling vindt plaats binnen de visie van de verbindende school. Op elke locatie is een kartrekker (gefaciliteerd voor 60 uur) die betrokken is bij de genoemde activiteiten en die het begrip verbindende school levend houdt binnen de school. Op centraal niveau zijn er twee gezamenlijke bijeenkomsten geweest met als doel om van elkaar te leren.

In het schooljaar 2015-2016 ligt de nadruk op ouderbetrokkenheid. Dit leidt onder andere tot een enquête over ouderbetrokkenheid door de Ouder Adviesraad (OAR, Emmeloord), aanpassingen van de tienminutengesprekken (locatie Nijkerk) en het betrekken van ouders bij sollicitaties (Lelystad).

Komend jaar willen de kartrekkers leerlingparticipatie als speerpunt nemen.

#### Eigentijdse school: vernieuwing groen curriculum

- In het schooljaar 2015-2016 bereiden locaties zich voor op de invoering van het nieuwe examenprogramma voor het beroepsgerichte vak. Voor Groenhorst betekent dit dat er straks geen examen meer wordt gedaan in een vak als landbouwbreed, diervverzorging of groenvoorziening maar dat alle leerlingen examen doen in het profiel groen.
- Professionalisering van toetsbeleid en kwaliteit van toetsen en examens zijn doorontwikkeld.
- Elke vmbo-locatie kiest keuzevakken. De aangeboden keuzevakken zijn verschillend per locatie, maar zijn gericht op een zo goed mogelijke doorstroom naar het eigen (groene) mbo.
- Groenhorst wil bij de start van het schooljaar 2017-2018 vmbo-locaties beschikken over leermiddelen voor de aan te bieden keuzevakken. Voortgang in ontwikkelen en realiseren van leermiddelen ligt op koers, maar gaat niet als vanzelf.
- Het realiseren van een onderwijsconcept in relatie tot de inrichting van het vmbo-onderwijs start op op vmbo-directieniveau en binnen de MT's (leren door te doen/Onderwijs 2032).
- Het nieuwe onderwijsconcept voor ONS Bilthoven is volop in ontwikkeling.

#### Persoonlijke school: pedagogisch en sociaal klimaat

- Er is aandacht besteed aan de invoering van de Wet sociale veiligheid. In het kader van de wettelijke verplichtingen, inzicht in veiligheid en het neerleggen van taken inzake pesten zijn afspraken gemaakt met directeuren.
- Monitoring vindt plaats via LAKS en Vensters voor verantwoording; -> de uitslagen zijn intussen binnen. Er wordt een aanspreekpunt pesten geregeld per locatie (advies: interne vertrouwenspersoon of zorgcoördinator). Per augustus 2016 is dit in de schoolgidsen vermeld.
- Groenhorst gaat werken met een digitaal veiligheidsplan. Voorstel over de werkwijze staat gepland voor 2017.
- Differentiatie is nog niet opgepakt op centraal niveau en staat gepland voor het schooljaar 2016-2017. Wel willen de Groenhorst vmbo-directeuren invulling geven aan een plusdocument. Dit komt vanaf het schooljaar 2016-2017 als bijlage bij elk diploma. In zo'n document staan de (sociale) vaardigheden en extra activiteiten van een leerling.

### Doorontwikkeling Het Groene Lyceum

De aanvraag voor Het Groene Lyceum binnen de technologieroute (geïntegreerde technische leerroute vmbo-mbo) is gerealiseerd. Er is een landelijke overeenkomst getekend om tot een eenduidige inhoud (leerplankader) en een eenduidig merk te komen. In het schooljaar 2015-2016 start de locatie Almere met Het Groene Lyceum 2.0. In deze doorlopende leerlijn van zes jaar halen de leerlingen zowel een gl-/tl- als een mbo-4-diploma en worden zij voorbereid op de doorstroom naar het hbo. Bij de ontwikkeling van deze leerroute werken het vmbo en mbo nauw samen.

#### 3.12.2. Lopende projecten en plannen

Uit de gezamenlijke vmbo-beleidsagenda (zie § 3.10.4) en de regionale en landelijke projecten waarin de locaties participeren komen de volgende plannen voort:

- Verbindende school (pedagogisch klimaat):
  - sociale veiligheid;
  - ouderbetrokkenheid;
  - leerlingparticipatie.
- Eigentijdse school (wat):
  - vernieuwing groen curriculum;
  - loopbaanoriëntatie en begeleiding;
  - internationalisering;
  - gezonde school.
- Persoonlijke school (hoe):
  - differentiatie;
  - passende ondersteuning.
- Locatieprojecten zoals LEA Nijkerk.

## 3.13. Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de vmbo-locaties vindt plaats binnen de kaders van het Groenhorst-brede kwaliteitssysteem (§ 3.4.1) en levert daarmee een bijdrage aan de strategische ambitie Duurzame kwaliteit. Groenhorst wil dat de basiskwaliteit van alle leerwegen van alle vmbo-locaties op orde is. Jaarlijks worden de opbrengsten geanalyseerd om mogelijke risico's in kaart te brengen.

#### 3.13.1. Doelstellingen kwaliteitszorg vmbo

- De kwaliteitsgerichte cultuur heeft een plek binnen de organisatie en bij medewerkers.
- Op de vmbo-locaties opereren zogenaamde kwaliteitsteams: er is overleg tussen de kwaliteitszorgmedewerkers op de locaties en de beleidsmedewerker kwaliteitszorg.
- De PDCA-cyclus wordt zowel op strategisch als op operationeel niveau uitgevoerd.
- Binnen het onderwijsproces is bij medewerkers draagvlak voor collegiale visitatie en reflectie.
- De systematiek van collegiale visitaties is georganiseerd en wordt uitgevoerd conform de hiervoor opgestelde procedure. In voorbereiding op Inspectie-onderzoeken vmbo zijn collegiale visitaties uitgevoerd.
- Bij de voorbereidingen op de Inspectie-onderzoeken spelen de beleidsmedewerker kwaliteitszorg en de betrokkenen op de locatie een grote rol.
- Leren van elkaar, stimuleren van onderlinge samenwerking en verhogen van de onderlinge afstemming zijn positieve effecten die bereikt zijn.

### 3.13.2. Inspectiebezoeken

In 2016 heeft de Inspectie van het Onderwijs de volgende onderzoeken uitgevoerd:

<b>Locatie Almere</b>	<b>Onderzoek naar afname van centraal schriftelijk en praktisch examen vmbo-kader</b>
<p>De voorbereiding op het examen en de herkansing en de kwaliteit van de beoordelingen van de kandidaten door de examinerator zijn op orde. Bij de afname van het examen zijn onregelmatigheden geconstateerd.</p> <p>De school heeft een verklaring opgesteld waarin een toelichting op de geconstateerde onregelmatigheden wordt gegeven. Daarna volgt een beschrijving hoe in de toekomst geborgd gaat worden dat het centraal schriftelijk en praktisch examen (cspe) op rechtmatige wijze verloopt.</p>	

<b>Locatie Bilthoven</b>	<b>Voortgangsgesprek en tussentijds kwaliteitsonderzoek afdeling vmbo-theoretische leerweg in kader van intensief toezicht</b>
<p>De kwaliteit van het onderwijs wordt als zwak beoordeeld vanwege onvoldoende opbrengsten. Het onderwijsproces wordt beoordeeld als voldoende, maar vertoont wel enkele tekortkomingen.</p> <p>Geen tekortkomingen in de naleving van de wettelijke voorschriften.</p> <p>Verbeterplan en sturing hierop zijn gericht op professionalisering in leergemeenschappen, leskwaliteit, taal, rekenen en de kwaliteitszorg. Er is vooruitgang geboekt, het is duidelijk dat het proces op weg naar de beoogde resultaten een effect hebben. De continuïteit van de school is verzekerd en het leer- en lesklimaat zijn verbeterd.</p>	

<b>Locatie Ede</b>	<b>Kwaliteitsonderzoek bij vmbo-afdelingen en onderzoek in het kader van een landelijk steekproefonderzoek voor het Onderwijsverslag 2015-2016 en het voortgangsgesprek</b>
<p>Uit de risicoanalyse komt naar voren dat de opbrengsten van de afdeling vmbo-gt risicovol zijn. De afdeling vmbo-b wordt in het onderzoek betrokken in het kader van themaonderzoek voor het onderwijsverslag en de afdeling vmbo-k is betrokken vanuit de nieuwe werkwijze van de Inspectie om aanpalende afdelingen te betrekken tijdens een onderzoek.</p> <p>Op de afdelingen vmbo-b en vmbo-k zijn zowel de opbrengsten als de kwaliteit van het onderwijsproces van voldoende niveau. Aan de afdeling vmbo-gt wordt een aangepast arrangement zwak toegekend vanwege onvoldoende opbrengsten. Hiermee staat de school onder verscherpt toezicht bij de Inspectie.</p> <p>In het najaar van 2016 heeft een voortgangsgesprek plaatsgevonden op school. Besproken is op welke wijze de school heeft gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteitszorg, het vaststellen van de leskwaliteit en het inzichtelijk maken van de kwaliteit van de lessen, en het sturen op het verbeteren van de kwaliteit van de lessen.</p>	

<b>Locatie Emmeloord</b>	<b>Kwaliteitsonderzoek op de afdelingen vmbo-b, vmbo-k en vmbo-gt</b>
<p>Er is een onderzoek uitgevoerd om een oordeel te kunnen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs op de afdelingen en over de naleving van wet- en regelgeving.</p> <p>Op basis van het onderzoek wordt aan alle afdelingen het basisarrangement toegekend omdat zowel de opbrengsten alsook de kwaliteit van het onderwijsproces op de onderzochte onderdelen van voldoende niveau zijn.</p> <p>Er zijn geen tekortkomingen in de naleving van de wettelijke voorschriften vastgesteld.</p>	



Locatie Maartensdijk	Voortgangsgesprek en onderzoek naar kwaliteitsverbetering op de afdeling vmbo-gt
<p>De voortgang van het traject dat ingezet is om de kwaliteit van het onderwijs op de afdeling vmbo-gt te verbeteren, is besproken.</p> <p>Er is onderzoek uitgevoerd om een oordeel te kunnen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs en of aan alle afspraken is voldaan die in het toezichtplan zijn vastgelegd.</p> <p>Op basis van het onderzoek wordt aan de afdeling vmbo-gt het basisarrangement toegekend omdat zowel de opbrengsten alsook de kwaliteit van het onderwijsproces op de onderzochte onderdelen van voldoende niveau zijn. De school valt niet langer onder intensief toezicht.</p> <p>Er zijn geen tekortkomingen in de naleving van de wettelijke voorschriften vastgesteld.</p>	

Locatie Velp	Onderzoek in het kader van het landelijke steekproefonderzoek voor het Onderwijsverslag 2015-2016
<p>Er is een onderzoek uitgevoerd om een oordeel te kunnen uitspreken over de kwaliteit van het onderwijs op de afdelingen en over de naleving van wet- en regelgeving.</p> <p>Op basis van het onderzoek wordt aan de afdeling vmbo-gt het basisarrangement toegekend omdat zowel de opbrengsten alsook de kwaliteit van het onderwijsproces op de onderzochte onderdelen van voldoende niveau zijn. Er zijn geen tekortkomingen in de naleving van de wettelijke voorschriften vastgesteld.</p>	

### Verbetering zwakke opleidingen

Speerpunten voor verbetering liggen vooral op het gebied van maatwerk en differentiatie (inspelen op verschillen tussen leerlingen), versterking van klassenmanagement en aandacht voor meer resultaat-gerichte lesopbouw (versterken leerwinst). Aandacht voor professionalisering van medewerkers op deze aandachtsgebieden moet de komende jaren leiden tot verbetering. Voor de kwaliteitsborging kan de systematiek van het analyseren en evalueren van opbrengsten en het verbinden van conclusies hieraan nog verbeterd worden.

### Invoering vernieuwd Toezichtkader vo

De Inspectie voert vanaf augustus 2017 het vernieuwd Toezichtkader vo in (onderwijsinspectie.nl). Groenhorst volgt de ontwikkelingen nauwgezet, zodat de locaties daar voor het schooljaar 2017-2018 adequaat op zijn voorbereid.

### 3.13.3. Klachten, bezwaren en incidenten

In 2016 zijn zeven klachten ingediend. Groenhorst hanteert de 'Klachtenregeling voor een veilig schoolklimaat'. Klachten en bezwaarprocedures die het personeel betreffen, zijn opgenomen in het sociaal jaarverslag (hoofdstuk 9).

	Aantal	Afhandelingstermijn/status en bijzonderheden
Schoolklimaat	2	Klacht in sfeer van pesten, positief afgehandeld.
Schoolkosten	1	Klacht over vrijwillige bijdrage, positief afgehandeld.
Schoolregels	4	Oneens met maatregel. Na gesprekken positief afgehandeld.
<b>Totaal aantal</b>	<b>7</b>	

### 3.13.4. Tevredenheidsmetingen leerlingen en ouders

De tevredenheid over de school en het schoolklimaat gaat over de perceptie en beleving van de kenmerken van de school, zoals onder andere de school als leeromgeving. Zij geeft een beschrijving van de mate waarin schoolkenmerken worden beleefd. In 2016 is de landelijke tevredenheidsmeting LAKS-monitor 2016 onder alle vmbo-leerlingen uitgevoerd. De resultaten zijn per locatie uitgewerkt. De voortgang en de resultaten van de ingezette verbeteractiviteiten naar aanleiding van de vorige LAKS-monitor (2014) zijn binnen de locaties in het schooljaar 2015-2016 gemonitord middels gerichte tevredenheidsmetingen via Vensters VO (Scholen op de kaart).

#### Resultaat leerlingen

In de LAKS-monitor 2016 krijgt Groenhorst vo gemiddeld een 6,8 als cijfer voor de school. Vijf van de acht vo-scholen scoren een 7,0 of hoger. Er is maar één vo-school met een cijfer onder de 6,0 (ONS-Bilthoven).

Leerlingen	Almere	Bilthoven	Ede	E'oord	Lelystad	M'dijk	Nijkerk	Velp
2011-2012 – LAKS	6,6	6,0	6,6	7,2	7,3	6,4	7,2	7,2
2012-2013	6,5	6,0	6,1	7,1	6,7	6,5	6,7	6,9
2013-2014 – LAKS	6,9	5,9	7,0	7,2	6,9	6,3	7,4	7,7
2014-2015	6,6	5,5	6,5	6,7	6,8	5,7	6,8	7,1
2015-2016 – LAKS	6,8	5,6	7,0	7,2	7,0	6,2	7,2	7,5

Cijferoordeel tevredenheidsmeting leerlingen (LAKS/scholenopdekaart.nl)

Speerpunten die leerlingen voor de school noemen, zijn:

- aandacht docent voor verschil in leerniveau leerlingen;
- meetellen mening leerling op school.

#### Resultaat ouders

Het gemiddelde cijfer van ouders van Groenhorst-leerlingen is een 7,1. Het landelijk gemiddelde is een 7,3. Vier locaties scoren boven het landelijk gemiddelde, met Emmeloord als topscorer. Bilthoven en Maartensdijk scoren ook bij de ouders minder. Speerpunten die ouders voor school noemen, zijn:

- communicatie naar ouders over onderwijs dat wordt aangeboden;
- begeleiding en hulp bij keuzemomenten;
- te bieden hulp bij leer-of gedragsproblemen bij kind.

Ouders	Almere	Bilthoven	Ede	E'oord	Lelystad	M'dijk	Nijkerk	Velp
2013-2014	7,3	6,7	6,5	7,9	7,6	6,8	7,3	7,1
2014-2015	6,8	5,5	7,5	7,9	7,5	5,3	7,1	7,7
2015-2016	7,2	6,1	7,3	7,7	7,4	6,4	7,6	7,3

Cijferoordeel tevredenheidsmeting ouders (scholenopdekaart.nl)

### Schoonklimaat en veiligheid

Schoonklimaat en veiligheid zijn in het schooljaar 2015-2016 gemeten onder alle vmbo-leerlingen van Groenhorst. De gebruikte vragen zijn door scholenopdekaart.nl beschikbaar gesteld. Voor de basisberoepsgerichte en de kaderberoepsgerichte leerweg scoort Groenhorst op schoonklimaat gemiddeld een 6,8. De gemengd-theoretische leerweg scoort gemiddeld een 6,9. Voor de basisberoepsgerichte leerweg scoort Groenhorst op veiligheid gemiddeld een 8,8. De kaderberoepsgerichte leerweg scoort een 9,1 en de gemengd theoretische leerweg een 9,0.

#### 3.13.5. Overige kwaliteitsonderzoeken

In 2016 is niet deelgenomen aan overige kwaliteitsonderzoeken.

## 3.14. Internationalisering

Groenhorst levert een bijdrage aan de internationale ambities van Aeres. Groenhorst International ondersteunt de verschillende vmbo-locaties bij de ontwikkeling van internationalisering op drie verschillende terreinen:

- 1 beleidsontwikkeling rond internationalisering;
- 2 bevorderen van internationale mobiliteit;
- 3 bevorderen van internationalisering in de les.

#### Ad 1 Beleidsontwikkeling rond internationalisering

Om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen participeert Groenhorst in de netwerken van EP-Nuffic en het Europees Platform VO.

#### Ad 2 Bevorderen van internationale mobiliteit

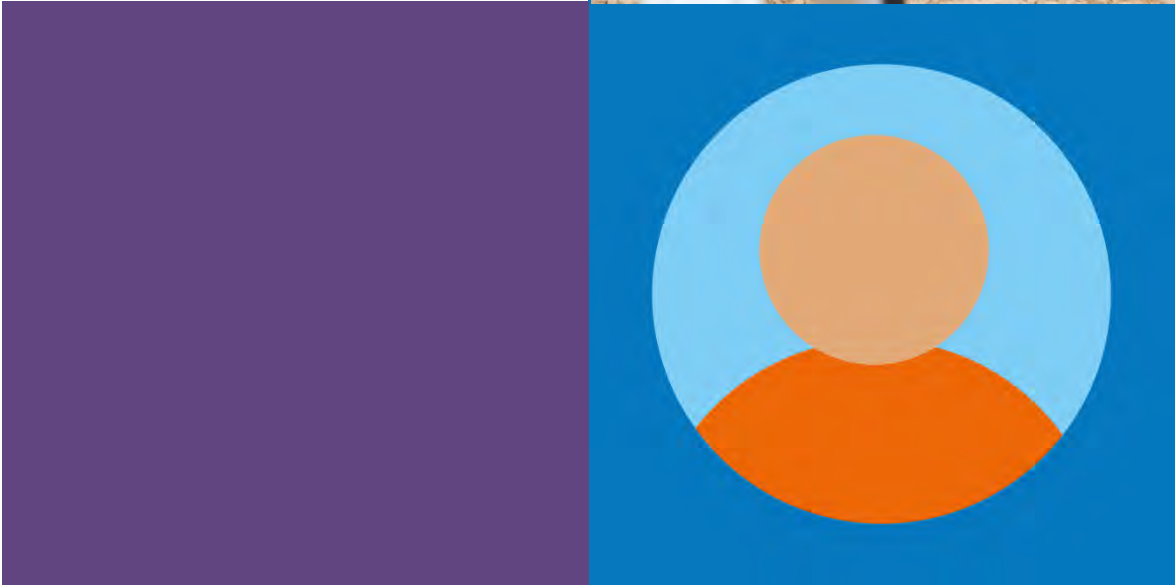
Vmbo-leerlingen van Groenhorst in Almere, Emmeloord, Nijkerk en Velp bezoeken in maart Ethiopië het door Aeres ondersteunde project 'water4Ethiopia'. De reis is via geldinzameling mogelijk gemaakt. De leerlingen helpen onder meer bij de aanleg van een waterput bij een school. Op deze manier kunnen vmbo-leerlingen buitenlandervaring opdoen.

#### Ad 3 Bevorderen van internationalisering in de les

Iedere locatie geeft hier verschillend invulling aan. Voor lopende activiteiten ➤ [zie locatie-eigen informatie op de websites van de locaties.](#)

## 3.15. Locatiespecifieke informatie

Om de horizontale dialoog verder te ondersteunen, ➤ [staat er locatiespecifieke informatie op de websites van de locaties.](#) U kunt deze vinden via de zoekfunctie, rechtsboven in het scherm. Kies als zoektermen jaarresultaten, vmbo en de naam van de locatie.



# Groenhorst mbo

Groenhorst mbo heet vanaf september 2017 Aeres MBO.

## Inhoud

3.16	Wat gebeurde er in het mbo in 2016	88
3.17	Omgeving, visie en plannen	89
3.17.1	Uitdagingen (omgevingsfactoren)	89
3.17.2	Visie, ambities en doelstellingen	89
3.17.3	Onderwijsvisie en toegankelijkheid	90
3.17.4	(Strategische) plannen	90
3.17.5	Continuïteitsparagraaf	91
3.17.6	Horizontale dialoog	91
3.18	Resultaten mbo	91
3.18.1	Leerlingenpopulatie en studieresultaten	92
3.18.2	Passende begeleiding (passend onderwijs, LOB en vsv'ers)	93
3.18.3	Overige resultaten (huisvesting, ICT en personeel)	94
3.19	Onderwijsontwikkeling mbo	95
3.19.1	Resultaten macrodoelmatigheid	95
3.19.2	Examenprocessen in control	97
3.19.3	Overige resultaten onderwijsontwikkeling	99
3.19.4	Lopende onderwijsontwikkelingsprojecten en plannen	101
3.20	MIP, innovatieprojecten en Centra voor Innovatief Vakmanschap	101
3.20.1	(Landelijke) innovatieprojecten	102
3.20.2	Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's) voor het mbo	102
3.21	Kwaliteitszorg	103
3.21.1	Doelstellingen kwaliteitszorg vmbo	103
3.21.2	Proces kwaliteitszorg	103
3.21.3	Resultaten kwaliteitszorg	104
3.21.4	Klachten, bezwaren en incidenten	107
3.21.5	Overige kwaliteitsonderzoeken	107
3.22	Internationale activiteiten	108
3.23	Locatiespecifieke informatie	109

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

Bijlage 7 geeft de onderbouwing van de cijfers.

Het Groenhorst mbo maakt deel uit van Aeres en bestaat uit zeven mbo-locaties verspreid over Midden-Nederland: Almere, Barneveld, Dronten, Emmeloord, Ede, Nijkerk en Velp. Ze verzorgen mbo-opleidingen voor het groene domein en trekken regionaal, maar ook landelijk leerlingen/studenten aan. Het mbo omvat zowel de 'traditionele' landbouw als de biologisch-dynamische landbouw (Warmonderhof). Rond diervverzorging verzorgt Groenhorst ook commerciële leertrajecten via het Cursuscentrum Diervverzorging Barneveld. Daarnaast zijn er contractactiviteiten voor de domeinen Agribusiness, Food en Groen & Bloem.

Een overzicht van alle opleidingen staat in bijlage 7, tabel 1. Alle activiteiten vinden plaats binnen de gezamenlijke (strategisch) kaders van Aeres (hoofdstukken 1 en 2) en Groenhorst (§ 3.2.)

### 3.16. Wat gebeurde er in het mbo in 2016?

In 2016 is een begin gemaakt met de voorbereidingen voor de naamswijziging van Groenhorst. In augustus 2017 krijgen de mbo-scholen een nieuwe naam: Aeres MBO. De scholen behouden hun unieke sfeer en karakter. Ze worden tegelijkertijd duidelijker herkenbaar als deel van een krachtige en veelzijdige kennisinstelling waar (interne) samenwerking en (onderwijs)ontwikkeling hoog op de agenda staan. De verbinding tussen mbo en hbo, die tot uiting komt in doorlopende leerlijnen, en het uitwisselen van kennis tussen vakdocenten vmbo, mbo en hbo zijn daar voorbeelden van.

Groenhorst is in de Keuzegids MBO 2016 weer de beste aoc, in die van 2017 is Groenhorst tweede. De groei van het aantal deelnemers in het mbo zet ook in 2016 door. Vier van de zeven locaties groeien, relatief groeit Ede (van 144 naar 211) het meest. Twee locaties hebben ongeveer hetzelfde aantal deelnemers als vorig jaar. Barneveld blijft met 1.913 deelnemers (1.806 in 2015) veruit de grootste mbo-locatie.

Groenhorst mbo blijft in beweging. De herziene kwalificatiestructuur (HKS) is ingevoerd. Groenhorst werkt vanaf nu met vijftien dossiers. Alle mbo-instellingen maken een verbeterplan bpv om in aanmerking te komen voor de resultaatafhankelijke bekostiging voor dit onderdeel in de Regeling kwaliteitsafspraken mbo. MBO in Bedrijf heeft het door Groenhorst opgestelde verbeterplan goedgekeurd.

De Skills-vakwedstrijden zijn voor Groenhorst een middel om studenten en docenten te laten excelleren. Het hoveniersteam van Groenhorst Velp behaalt eind februari een mooie tweede plaats tijdens de landelijke vakwedstrijden Skills Heroes. In december komt de school ook in actie bij het Europese kampioenschap World Skills in Zweden voor de sector Floristry, met een negende plaats als resultaat.

Studenten die hun mbo-opleiding paardensport en -houderij met succes afronden, krijgen bij hun schooldiploma voortaan ook het ORUN-diploma van de aspirant-instructeursopleiding. In november is hierover een convenant ondertekend. Met het ORUN-diploma krijgen mbo'ers drie jaar lang een licentie om les te geven. Groenhorst biedt paardenopleidingen aan in Almere, Barneveld en Emmeloord.

Groenhorst Barneveld heeft concrete plannen om de officiële status van dierentuin te bemachtigen. De school is opgenomen in ZIMS, het Zoological Information Management System, een organisatie waarbij circa 1.000 dierentuinen wereldwijd zijn aangesloten. Reden is dat nu de realisatie van de nieuwbouw is afgerond het aantal dierenverblijven fors is uitgebreid. Zo is in de hoofdentree van Groenhorst Barneveld een nieuw waterverblijf geplaatst waarin roggen zwemmen.

De wet- en regelgeving rond examinering in het mbo verandert met ingang van 1 augustus 2017. In 2016 is een conceptplan Examenorganisatie opgesteld, dat in de eerste helft van 2017 geïmplementeerd wordt.

Het bestaande schoolgebouw van Groenhorst in Velp is uitgebreid. De nieuwbouw sluit aan op het bestaande gebouw en een eerdere uitbreiding. Er zijn terreinwerkzaamheden uitgevoerd en naast de

nieuwbouw zijn er in het bestaande gebouw diverse kleinere aanpassingen doorgevoerd. Groenhorst verzorgt de begroeiing uiteraard, zelf als onderdeel van de hovenierslessen. De locatie Almere start in augustus met de aanbouw van de nieuwe mbo-vleugel. De uitbreiding is herkenbaar als een nieuw, zelfstandig deel, maar staat tegelijk zowel inhoudelijk als functioneel in directe, open verbinding met het vmbo-gedeelte. Naar verwachting zullen de bouwwerkzaamheden in juli 2017 gereed zijn.

## 3.17. Omgeving, visie en plannen

Binnen de gezamenlijke kaders van Aeres en Groenhorst bepaalt het mbo haar eigen koers die nauw aansluit op zijn specifieke uitdagingen en doelgroepen.

### 3.17.1. Uitdagingen mbo (omgevingsfactoren)

De belangrijkste ontwikkelingen waar het mbo mee te maken heeft:

- Bestaansrecht groene mbo staat onder druk.
- Invoering herziene kwalificatiestructuur (HKS).
- Ongelijkheid financiering mbo-studenten EZ en OCW.
- Dalende deelnemersaantallen. Op de site [www.onderwijsincijfers.nl](http://www.onderwijsincijfers.nl) staat dat het aantal mbo-studenten geleidelijk aan afneemt. In het sectorplan (v)mbo groen 2015-2020 staat dat de leerlingaantallen voor de mbo-niveaus 1 en 2 tot 2020 stabiel zullen blijven en daarna heel licht zullen afnemen. Voor de niveaus mbo 3 en 4 geldt een lichte toename tot 2020 en daarna een geleidelijke afname van circa 10% tot 2030.
- Het tekort aan (competente) docenten en de werkdruk nemen toe.
- Onvoldoende middelen voor innovatie en praktijkvoorzieningen: landelijke projecten stoppen (praktijkleergelden Groene plus op 1 januari 2016, MIP in 2017 en CIV in 2018).
- Wet- en regelgeving en andere externe eisen wijzigingen soms in hoog tempo.

### 3.17.2. Visie, ambities en doelstellingen

Het actieplan Focus op Vakmanschap (FoV) 2011-2015 legt een nieuw fundament onder het mbo om de kwaliteit in de sector te verhogen. De uitvoering is in volle gang en er wordt vooruitgang geboekt. Om de mbo-instellingen uit te dagen de onderwijskwaliteit extra te verhogen, maakt de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) kwaliteitsafspraken rond specifieke thema's. Mbo Groenhorst heeft hiervoor een kwaliteitsplan 2015-2018 opgesteld.

#### Visie

Groenhorst wil studenten leren zelfstandig te functioneren in een steeds veranderende samenleving. Binnen het mbo draagt Groenhorst bij aan de invloed van de groene sector, voor en door de studenten/deelnemers.

#### Ambities en doelstellingen voor het mbo

- Verzorgen van relevant, aantrekkelijk, actueel en kwalitatief hoogstaand onderwijs.
- Realiseren (macro)doelmatige opleidingsportfolio: die sluit aan bij de behoefte van de markt en de maatschappij.
- Structureel toetsen van kwaliteit en doelmatigheid middels (externe) onderzoeken.
- Ruimte geven aan excellentie.
- Realiseren financieel gezonde en efficiënte bedrijfsvoering.
- Actieve deelname van het bedrijfsleven aan het onderwijs. De relatie is uitgangspunt bij ontwikkelingen.

- Samenwerken met andere onderwijsinstellingen om ook voor kleine doelgroepen beroepsonderwijs te kunnen bieden.
- Uitbouwen bestaande profilering zoals techniek en organics in Dronten en voedsel en gezondheid in Almere. Waar mogelijk in samenwerking met de hogeschool, zodat er optimale doorlopende leerlijnen ontstaan.
- Integreren internationalisering in onderwijs.
- Verbinding vinden en realiseren met andere Aeres-onderdelen.

### 3.17.3. Onderwijsvisie en toegankelijkheid

Groenhorst wil goed en inspirerend onderwijs realiseren waarbij de driehoek student-Aeres-onderdeel-bedrijfsleven (arbeidsmarkt) centraal staat. Samenwerking met allerlei partijen binnen en buiten Aeres en structurele innovatie zijn belangrijke pijlers om excellent onderwijs te realiseren. Groenhorst biedt competentiegericht onderwijs, waardoor studenten na hun diplomering als (startbekwame) beroepsbeoefenaars functioneren op het niveau van hun opleiding.

#### Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

De toelatingseisen voor de entreeopleiding (niveau 1), de basisberoepsopleiding (niveau 2), de vakopleiding (niveau 3), de middenkaderopleiding (niveau 4) en de specialistenopleiding (niveau 4) zijn vastgesteld en zijn beschreven in de studiegidsen mbo van de verschillende locaties.

### 3.17.4. (Strategische) plannen

Groenhorst mbo wil in het licht van het bovenstaande de komende jaren het volgende realiseren:

- Professionalisering van onderwijspersoneel en optimaliseren HRM-beleid (Aeres-strategie: ontwikkeling van professional):
  - vergroten bekwaamheid van alle MT-lagen op het vlak van professionele ruimte, sociaal kapitaal en programmamanagement;
  - professionalisering onderwijspersoneel (vakkennis en vakvaardigheden);
  - bevorderen van feedbackcultuur en lerende houding;
  - professionalisering examenfunctionarissen.
- Continu verbeteren onderwijsproces (Aeres-strategie: ontwikkeling van de toekomstig professional):
  - Intensivering, deelonderwerp taal en rekenen;
  - Intensivering, deelonderwerp invoering HKS;
  - verbeteren van de kwaliteit van de bpv (uitvoeren verbeterplan bpv).
- Innovatie en excellentie (Aeres-strategie: sluit aan op meerdere keuzes zoals bijvoorbeeld Internationalisering als kwaliteitskenmerk):
 

Groenhorst heeft subsidie vanuit de Regeling kwaliteitsafspraken mbo ontvangen voor het excellentieplan. Het plan is opgezet rondom vier speerpunten: honoursprogramma's, vakwedstrijden, internationalisering en de meester-gezel route. Voor de uitvoering zijn een activiteitenplanning en begroting gemaakt, waarin uren zijn toebedeeld aan de locaties.
- Kwaliteitsborging (Aeres-strategie: Uitdagingen onderwijsinstelling: kwaliteit en waarde):
  - voorkomen voortijdig schooluitval (vsv);
  - uitvalpercentages dalen of blijven stabiel;
  - intake, de juiste deelnemer op het juiste niveau plaatsen;
  - deelnemers zijn zich bewust van hun kwaliteiten en motivatie, hebben kennis van arbeidsmarkt en vervolgopleidingen (LOB);
  - meedoen aan tevredenheidsmeting JOB-monitor, uitslagen evalueren en verwerken.
- Voor plannen onderwijsontwikkeling zie § 3.19.4.



### 3.17.5. Continuïteitsparagraaf

Groenhorst is verplicht continuïteitsinformatie op te nemen op het niveau van het bevoegd gezag. In het geval van Groenhorst is dat op Aeres-niveau. De informatie staat daarom in § 2.5 en is niet toegespitst op het Groenhorst mbo. In het locatieoverstijgende mbo-beleidsoverleg is de continuïteit een regelmatig terugkerend onderwerp. Zo wil Groenhorst onder meer de continuïteit waarborgen door de marktpositie sterk te houden en waar mogelijk te versterken.

### 3.17.6. Horizontale dialoog

Binnen de gezamenlijke kaders (zie § 3.2.3) heeft iedere locatie haar eigen aanpak voor de horizontale dialoog met leerlingen, studenten, ouders, stagebieders, lokale en regionale overheden en andere (maatschappelijke) relaties en algemeen belangstellenden. Iedere locatie organiseert informatie- en ouderavonden en geeft geregeld nieuwsbrieven uit. Er zijn ouder(advies)- en deelnemersraden en themabijeenkomsten (o.a. rondetafelgesprekken). De medewerkers hebben toegang tot de Aeres-structuur van medezeggenschap (§ 9.15).

**➤ Op de website van iedere mbo-locatie staat een speciaal jaaroverzicht over die locatie.**

Groenhorst mbo neemt deel aan allerlei (tevredenheids)onderzoeken en werkt mee aan externe themaonderzoeken die bijdragen aan de rapporten van de onderwijsinspectie, de JOB-monitor en onderzoek onder gediplomeerde schoolverlaters van DUO-Onderwijsonderzoek. Groenhorst analyseert de resultaten van deze onderzoeken en kijkt waar verbetering nodig en mogelijk is.

Groenhorst heeft een klantgerichte benadering en wordt gewaardeerd voor de wijze waarop zij anticipeert op samenwerking en innovatie en inspeelt op nieuwe kennis en productmarktcombinaties. Groenhorst onderhoudt contacten met onder meer de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), de AOC Raad, de MBO Raad, Groen Kennisnet en gemeentelijke (onderwijs)platforms. Vanuit locaties zijn er contacten met het bedrijfsleven, toeleverende en afnemende scholen en werkgevers in de regio en overheden.

Groenhorst werkt samen binnen de volgende Regionale Meld- en Coördinatie regio's (RMC's): regio 14 (Arnhem/ Nijmegen), regio 16 (Eem en Vallei), regio 18 (Flevoland) en regio 19 (Utrecht).

Groenhorst neemt deel aan de twee Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's), aan het samenwerkingsverband Het Groene Lyceum (HGL) en aan drie onderzoeken van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).

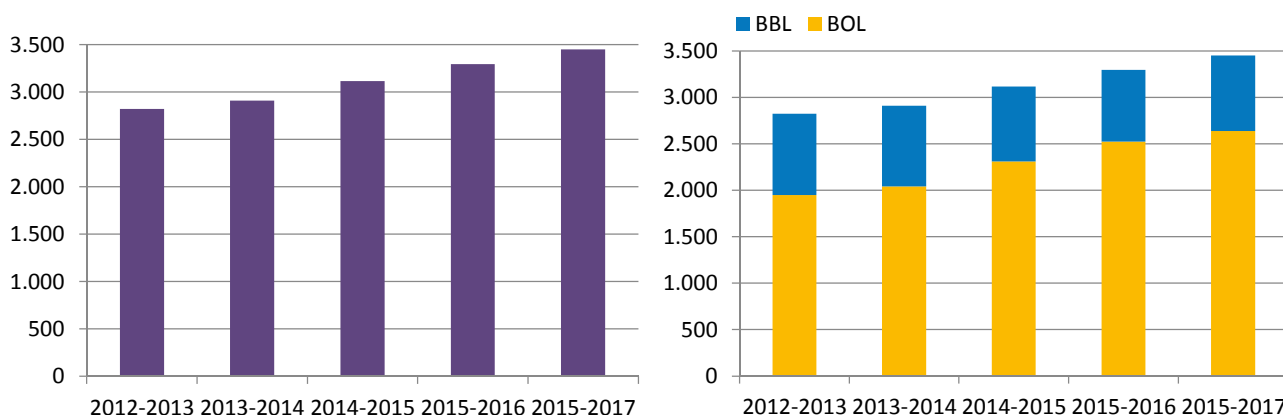
## 3.18. Resultaten mbo

De onderstaande resultaten dragen bij aan de strategische ambities Focus op (beroeps)onderwijs en Duurzame kwaliteit uit het meerjarenplan Groenhorst (zie § 3.2) en het kwaliteitsplan Groenhorst. Groenhorst is ook te vinden op de website [www.mboscanner.nl](http://www.mboscanner.nl). Op deze website van de overheid is gedetailleerde informatie terug te vinden en zijn scholen met elkaar te vergelijken. Een andere optie is [www.mbotransparant.nl](http://www.mbotransparant.nl). Deze website geeft informatie over de indicatoren jaarresultaat, diplomaresultaat, voortijdig schoolverlaters, tevredenheid, personeelskosten en financiële gegevens. Feiten en cijfers over de prestaties zijn te vergelijken met die van andere roc's, aoc's en vakinstellingen. De gegevens zijn afkomstig van DUO, de Inspectie van het Onderwijs en de JOB-monitor.

### 3.18.1. Leerlingenpopulatie en studieresultaten

De groei van het aantal studenten in het schooljaar 2015-2016 zet zich door naar het schooljaar 2016-2017. Met name de bol-opleidingen laten een groei van het aantal studenten zien.

Op teldatum 1 oktober 2016 telt Groenhorst mbo in totaal 3.451 leerlingen (3.294 in 2015). Barneveld is veruit de grootste mbo-locatie, Nijkerk de kleinste. De kleinschaligheid van de Groenhorst mbo-locaties zorgt dat de menselijke maat geen probleem is. Iedere student wordt gezien. Het totale aantal bol-studenten is 2.637 (2.525 in 2015) en het aantal bbl-studenten is 814 (769 in 2015). Na een daling van studentaantallen in de bbl-opleidingen in voorgaande jaren neemt het aantal studenten in het schooljaar 2016-2017 weer toe. (Zie bijlage 7, tabel 2 voor uitsplitsing naar locaties.)



Trends rond verwachte studentaantallen zijn gebruikt bij het opstellen van het strategische beleid, de meerjarenbegroting (§ 2.5.3) en de visie op onderwijsontwikkeling (zie § 3.2 en § 3.17).

### Onderwijsopbrengsten en examinering

De onderwijsopbrengsten geven cijfers weer van de afgelopen jaren en het lopende jaar tot nu toe. Groenhorst heeft geen zwakke of zeer zwakke opleidingen.

Schooljaar		2013-2014	2014-2015	2015-2016
Jaarresultaat (JR) Groenhorst		76,7%	73,1%	75,4%
JR alle aoc's		74,6%	77,2%	Nb
Diplomaresultaat (DR) Groenhorst		77,3%	72,1%	75,0%
DR alle aoc's		75,5%	78,1%	Nb
Jaarresultaat	Norm			
	Niv. 1: 60,7%	92,1	82,9%	-
	Niv. 2: 56,5%	69,3%	73,0%	75%
	Niv. 3: 65,3%	77,0%	67,7%	73%
	Niv. 4: 64,2%	78,8%	80,6%	77%
Diplomaresultaat	Norm			
	Niv. 1: 45,1%	85,3%	76,7%	-
	Niv. 2: 45,2%	63,4%	69,6%	71%
	Niv. 3: 67,3%	78,0%	66,3%	74%
	Niv. 4: 67,3%	82,7%	81,6%	78%

Jaar- en diplomaresultaat Groenhorst.

Bronnen: cijfers 2013-2014 en 2014-2015 van MBO Transparant, cijfers 2015-2016 uit DPO-rapportage Groenhorst. (Landelijke aoc-cijfers 2015-16 nog niet beschikbaar op MBO Transparant.)

### Verbeteren onderwijsrendementen

Groenhorst stuurt actief op het verbeteren van haar rendement via zowel een projectmatige als een structurele aanpak. Hier ligt een zeer sterke verbinding met de kwaliteit en professionalisering van medewerkers, maar ook met het realiseren van bepaalde voorzieningen in de school (gespecialiseerde ondersteuning, aanpassen van intake, zichtbare praktijkgerichtheid e.d.) Docenten zijn steeds vaker met elkaar in gesprek over het bevorderen van het leren en het eigenaarschap hiervan, waarbij ook het gebruik en het analyseren van data toenemen. Waar mogelijk worden budgetten rechtstreeks toegewezen aan individuele locaties en dus ook direct ingezet voor kwaliteitsverbetering van het primaire proces.

### Extern rendement

Het percentage mbo-studenten dat doorstroomt naar het hbo is 25%. Groenhorst doet nog geen gericht onderzoek naar extern rendement (mate van succes in het beroep of de vervolgopleiding na kwalificering in het mbo). Dergelijke initiatieven liggen er wel op locatieniveau en de resultaten daarvan worden ingezet bij informatieavonden en open dagen.

## 3.18.2. Passende begeleiding (passend onderwijs, LOB en vsv'ers)

### Passend onderwijs

Groenhorst heeft een zorgplicht (Wet passend onderwijs). Met de invoering daarvan wordt maatwerk voor studenten met een extra ondersteuningsbehoefte geïntegreerd in het 'gewone' onderwijs. Groenhorst kijkt behalve naar de vraag van individuele studenten ook of er andere studenten zijn met een vergelijkbare ondersteuningsvraag. Het is hiervoor van belang dat de specifieke deskundigheid van ambulante begeleiders gemeengoed wordt voor alle mbo-docenten. Veel van de benodigde deskundigheid is al in meer of mindere mate voorhanden, bijvoorbeeld omdat er al deskundigen zijn of omdat er al ervaring is opgedaan met studenten met een extra ondersteuningsbehoefte. Kennis en deskundigheid worden verspreid doordat docenten binnen en buiten het eigen team de ruimte krijgen voor kennisuitwisseling, klassenbezoek en consultatie (actieplan Leraar 2020).

In het ondersteuningsprofiel beschrijven de mbo-locaties welke mogelijkheden ze bieden voor basis- en extra ondersteuning, zodat de student een goede afweging kan maken. Daarnaast wordt het ondersteuningsprofiel gebruikt om te bepalen of een student met een extra ondersteuningsbehoefte een bepaalde opleiding kan volgen. Er is een start gemaakt met het standaardiseren en uitwerken van een Groenhorst-brede intake- en toelatingsprocedure.

### Zorg en (loopbaan)begeleiding (LOB)

Alle locaties voeren actief LOB-beleid. Uit cijfers van de studiewaarde blijkt dat Groenhorst veel doorstromers heeft, wat zichtbaar is in het aantal deelnemers dat reeds een mbo-diploma heeft behaald op een lager niveau. De cijfers maken niet inzichtelijk of het gaat om deelnemers uit interne doorstroom of om deelnemers die bij een andere mbo-instelling een mbo-diploma op lager niveau hebben behaald.

In de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's staat LOB centraal: het maken van keuzes is in de structuur belangrijk en LOB is opgenomen in de kern van het examenprogramma. Als hoofddoel staat daarin geformuleerd dat de kandidaat zijn eigen loopbaanontwikkeling kan vormgeven. Hij doet dat met een oriëntatie op een toekomstige opleiding en (loop)baan via reflectie op het eigen handelen en reflectie op ervaringen. Bijbehorende subdoelen zijn:

- De leerling moet werken aan zijn loopbaancompetenties. Die competenties moeten hem in staat stellen keuzes te maken.
- De leerling moet zijn eigen loopbaanontwikkeling inzichtelijk maken voor zichzelf en voor anderen door middel van een loopbaandossier.

Aan de hand van deze nieuwe LOB-doelstellingen is de visie van Groenhorst voor LOB aangescherpt.

In de directie-overleggen is input gevraagd voor de nieuwe doelstellingen en de wijze waarop de kwaliteit van LOB geborgd kan worden (centraal of decentraal). Ondersteuningsprofielen zijn opgesteld en gepubliceerd. Deskundigheidsbevordering wordt uitgevoerd conform de scholingsplannen van de locaties.

Voor doorstroom binnen het mbo wordt gewerkt met doorstroomarrangementen. Via centraal vastgestelde doorstroomdocumenten is verwantschap tussen verschillende niveaus van opleidingen aangegeven. Groenhorst heeft met Aeres Hogeschool en met andere hogere agrarische opleidingcentra afspraken gemaakt over doorstroomarrangementen. Doel hiervan is om het studiesucces van mbo-niveau-4-deelnemers op het hbo te verbeteren.

### Voortijdig schoolverlaters (vsv'ers): stand van zaken MBO (25GV)

Volgens het digitaal verzuimloket per oktober 2016 haalt Groenhorst in het schooljaar 2014-2015 de prestatienorm voor niveau 1 per 1 oktober 2015 niet. Het uitvalpercentage ligt op 62,5 % en is daarmee ruim hoger dan het doelpercentage van 22,50%. De prestatienorm op mbo-niveau 2 is behaald. Het vsv-percentage ligt op 6,7% en daarmee onder het doelpercentage van 10,00%. Op niveau 3 en 4 ligt het uitvalpercentage op 2,7% en daarmee onder het doelpercentage van 2,75%. De verwachting voor het schooljaar 2015-2016 is dat het uitvalpercentage binnen de geldende streefnorm uitkomt. Het uitvalpercentage mbo-niveau 1 zal op 0% uitkomen omdat er niet gestart is met niveau-1-opleidingen in 2015-2016.

Totale aantal onderwijsdeelnemers en aantal nieuwe voortijdig schoolverlaters 2014-2015					
	deelnemers '14-'15	vsv'ers	%vsv	streefnorm	prestatienorm
Totaal	2.585				
Mbo-niveau 1	8	5	62,5%	22,5%	
Mbo-niveau 2	389	26	6,7%	10%	
Mbo-niveau 3 + 4	2.188	59	2,7%	2,75%	

Bron: Digitaal verzuimloket, definitieve rapportage komt van de website.

Een overzicht van omzwaaiers en redenen voor uitval staat in bijlage 7, tabel 4.

### 3.18.3. Overige resultaten (huisvesting, ICT en personeel)

- ICT: Managementinformatie in relatie tot bekostiging is tijdig beschikbaar (Digitaal Portaal Onderwijs)
- Merkenbeleid: de transitie verloopt volgens plan. Acceptatie nieuwe naam is aanwezig.

#### Huisvesting

- Nieuwe aanbouw van Groenhorst Velp bereikt hoogste punt in oktober 2016.
- Nieuwbouw Groenhorst Almere voor het mbo start.

#### Personeel

- Groenhorst wil de inzet van docenten met master in het mbo versterken en de onderzoekende houding van leden van onderwijsteams bevorderen. In het Kwaliteitsplan mbo staat het voorstel om in het schooljaar 2016-2017 te starten met pilots voor praktijkonderzoek en opbrengstgericht werken op twee locaties.
- Groenhorst participeert in een aanvraag voor een NRO-onderzoek naar het inzetten van zogenaamde tools voor teamleren in het mbo bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit. In het Kwaliteitsplan mbo is voor de locaties budget gereserveerd voor deelname aan beide projecten.

- Een tweede groep teamleiders heeft de training Responsief leiderschap afgerond. Conferentie en publicatie in februari 2017 zijn in voorbereiding.
- Project 10+ rond professionalisering is opgestart. Van professional naar professioneel zijn en het bevorderen van teamleren als een kernpunt van continue kwaliteitsoptimalisatie.
- Resultaat van MTO 2016 is bekend en speerpunten worden op locatie- en teamniveau verder opgepakt.
- Meer personele zaken staan in § 9.4 t/m 9.11.

## 3.19. Onderwijsontwikkeling mbo

In 2016 stijgt het totale aantal mbo-ers bij Groenhorst nog, maar dit geldt niet voor alle locaties (zie bijlage 7, tabel 3). De landelijke trends laat een geleidelijke daling zien. Om ervoor te zorgen dat leerlingen en studenten in de toekomst voor Groenhorst blijven kiezen, wil Groenhorst goed en onderscheidend onderwijs realiseren dat aansluit op de arbeidsmarkt.

### 3.19.1. Resultaten macrodoelmatigheid

Deze paragraaf licht de aanpak rond macrodoelmatigheid toe waar Groenhorst op opleidings- of locatieniveau, school- en sectoraal niveau aan werkt.

#### Zorgplicht arbeidsmarktperspectief en doelmatig aanbod

Mbo-instellingen moeten zorgen voor een arbeidsmarktrelevant en afgestemd opleidingsaanbod (Beleidsregel macrodoelmatigheid). Concreet houdt dit in dat instellingen opleidingen aanbieden die zijn afgestemd met regionale partners in UWV-regio's, of met sectorale partners voor opleidingen met een landelijk(e) dekking/verzorgingsgebied. Daarnaast moeten deelnemers na afstuderen binnen een redelijke termijn een betaalde baan op het niveau van de gevolgde opleiding kunnen vinden.

#### Bestuurlijke afstemming

Het bevoegd gezag spreekt op sectorniveau met het georganiseerde beroepenveld en de (landelijke) overheid over de toekomst van het groene mbo. Aeres participeert aan de Groene Tafel, waaraan alle onderwijsinstellingen van het groene onderwijs en het ministerie van EZ zitting hebben. Ook is er afstemming met relevante brancheverenigingen (LTO Nederland, VHG, VWB, Divebo en andere) over de strategische koers van opleidingsprogramma's. In overleg op sectoraal of landelijk niveau wordt gesproken over het doelmatig organiseren van opleidingen, maar ook over kansen of bedreigingen voor (potentiële) deelnemers in deze opleidingsrichtingen. De uitkomsten van dit overleg hebben ertoe geleid dat de portfoliosystematiek van Groenhorst is aangepast. De doelmatigheid van opleidingen wordt op programmaniveau (locatieoverstijgend) intern beoordeeld. Hierbij blijven de vier indicatoren uit de huidige portfoliosystematiek van kracht (zie onder).

#### Toelatingsbeleid en aansluiting arbeidsmarkt of vervolgopleiding

Volgens de SBB-Barometer 2016 is voor deelnemers aan een aantal mbo-opleidingen landelijk sprake van een geringe kans op werk. Het betreft hier de opleidingen Medewerker bloem, groen en styling (25443), Vakexpert bloem, groen en styling (25445), Bedrijfsleider dierverzorging (25446), Dierenartsassistent paraveterinair (25447) en Medewerker dierverzorging (25448). Voor opleidingen waarbij sprake is van (mogelijk) onvoldoende capaciteit op de arbeidsmarkt, hanteert Groenhorst het aantal beschikbare stageplaatsen als maat.

Bij een aantal opleidingen (Medewerker teelt – 25431, Vakbekwaam medewerker teelt – 25435, Vakexpert teelt en groene technologie – 25440, Vakbekwaam medewerker dierverzorging – 25450, Medewerker groen en cultuurtechniek – 25451, Medewerker hovenier – 25452 en Vakbekwaam hovenier – 25455) is er, volgens de eerdergenoemde Barometer, sprake van goede kansen op de arbeidsmarkt.

Veel studenten kiezen later overigens, deels na een vervolgopleiding, voor een ander beroep dan waarvoor de mbo-opleiding opleidt. Groenhorst waarborgt daarom de breedte van de opleidingen, zodat de employability van gediplomeerden zo groot mogelijk is.

### Portfoliosystematiek

Groenhorst heeft de zorgplicht verwerkt in de portfoliosystematiek. Het portfolio van Groenhorst bestaat in 2016 uit 40 mbo-opleidingen van niveau 1 tot 4. Zie bijlage 7, tabel 1, Overzicht mbo-opleidingen en uitvoeringslocaties.

Jaarlijks selecteert Groenhorst een aantal opleidingen om te analyseren op basis van arbeidsmarkt-relevantie, betaalbaarheid, strategisch belang en afstemming met belanghebbenden in de regio/sector. Op basis van onderzoek van interne en externe bronnen komt een conclusie over de opleiding tot stand. Na presentatie van de uitkomsten krijgt een locatie de opdracht om een opleiding af te bouwen, te innoveren of voort te zetten.

In 2016 is alleen de opleiding Vakexpert voeding en voorlichting (crebo 25464) geanalyseerd op basis van de bestaande systematiek. Besloten is om de opleiding voort te zetten. Over deze opleiding is Aeres in gesprek met collega-instellingen.

### Keuzedelen

In 2015 had Groenhorst nog geen keuzedelen. In 2016 zijn ze in ontwikkeling, waarbij Groenhorst Dronten voorloper is.

Tien deelnemers van Groenhorst Dronten aan de opleiding Vakbekwaam medewerker teelt wilden een niet-gekoppeld keuzedeel volgen, te weten Opzetten en starten stadslandbouwbedrijf/-project (K0475). Deze verzoeken zijn allemaal toegewezen. De programmacoördinator heeft vastgesteld dat er geen sprake is van overlap met de kwalificatie. Hierbij zijn de procesvragen gebruikt die SBB hanteert bij het beoordelen van ontwikkelings- en koppelverzoeken voor keuzedelen. Het keuzedeel is wel gekoppeld aan de opleiding Vakexpert biologisch-dynamische landbouw, waar de opleiding Vakbekwaam medewerker teelt mee verwant is.

### Zorgplicht arbeidsmarktinformatie

Naast de hierboven toegelichte zorgplicht voor een arbeidsmarktrelevant opleidingsaanbod moeten de instellingen ook zorgen voor relevante informatie voor potentiële deelnemers. Deze zorgplicht ten aanzien van de informatievoorziening stelt dat aspirant-deelnemers informatie moet krijgen over:

- a de instelling;
- b het aanbod beroepsopleidingen;
- c het arbeidsmarktperspectief na beëindiging van de desbetreffende beroepsopleiding;
- d de inhoud en de inrichting van het te volgen onderwijs;
- e de examinering;
- f de vooropleidingseisen voor de verschillende beroepsopleidingen;
- g de kwaliteit van de verschillende beroepsopleidingen waaronder het oordeel van de inspectie ter zake.

Groenhorst gebruikt de website om aan deze zorgplicht te voldoen. Het grootste deel van de informatie staat op de opleidingspagina onder het kopje 'feiten en cijfers'. Het onderdeel c (arbeidsmarktperspectief) wordt via de door de SBB opgestelde studiebijsluiters getoond. Voor onderdeel e (examinering) is er een verwijzing naar het algemene stukje tekst over examinering op de Groenhorst-website. Bij onderdeel g (kwaliteit) wordt informatie geplaatst over deelnemers-tevredenheid vanuit de JOB-enquête en een link naar de site van de onderwijsinspectie waar informatie staat over de Staat van de instelling (zoeken op Groenhorst en dan op middelbaar beroepsonderwijs). Deze invulling is op 26 november 2015 besproken met de centrale deelnemersraad van Groenhorst. De deelnemersraad heeft ermee ingestemd.

### Meldplicht starten en stoppen opleidingen

Instellingen zijn verplicht het voornemen tot het starten of beëindigen van een beroepsopleiding op enige locatie te melden aan de minister van OCW (Beleidsregel macrodoelmatigheid). De minister maakt de meldingen vervolgens openbaar. De bedoeling van de meldplicht is dat instellingen in de regio of sector bij het samenstellen van hun portfolio tijdig rekening kunnen houden met ontwikkelingen bij collegascholen. Ze kunnen met de meldende instellingen in overleg gaan en afspraken maken in het licht van een doelmatig aanbod.

Groenhorst is niet voornemens om opleidingen of keuzedelen (om doelmatigheidsredenen) te beëindigen of te starten in het eerstvolgende meldjaar (2017-2018).

### 3.19.2. Examenprocessen in control

In de Examenagenda mbo 2015-2020 en het waarderingskader 2017 sector mbo is aangegeven waarover een mbo-school zich in het jaarlijkse examenverslag moet verantwoorden. Deze paragraaf maakt inzichtelijk hoe Groenhorst de PDCA-cyclus bij examinering doorloopt.

#### Evaluatie en plan van aanpak kwaliteitsborging

De jaarlijkse evaluatie en analyse van de stand van zaken rond examinering Groenhorst-breed (locatieoverstijgend) zijn opgenomen in het plan van aanpak Examinering. Dit plan, dat de kwaliteit moet borgen, wordt ieder schooljaar bijgesteld en geactualiseerd op basis van verschillende activiteiten en rapportages. De belangrijkste voor het plan van 2015-2016 zijn:

- de jaarlijkse evaluatie en analyse van de stand van zaken en het voorgaande plan;
- het definitieve rapport onderzoek naar de Staat van de instelling (11 april 2014) van de Inspectie en het definitieve rapport OKV examinering Natuur & groene ruimte en GGI (22 juli 2015);
- overige inspectierapporten
- de PvB-evaluatieresultaten 2015-2016;
- de JOB-monitor van het voorjaar 2016;
- de mbo-kaart 2015 (schoolverlaters 2014-2015) en de mbo-loopbaankaart;
- de rapporten van interne audits examinering 2015-2016;
- de door de locaties uitgevoerde zelfevaluaties op het domein van examinering en diplomering.

Het centrale deel van het plan van aanpak Examinering 2015-2016 is vrijwel identiek aan dat van het vorige. De meeste punten die erin staan, keren jaarlijks terug. Zij maken structureel deel uit van de kwaliteitsbewaking. Er is voor gekozen om het plan van aanpak Examinering in het vervolg per kalenderjaar inhoud te geven in plaats van per cursusjaar.

De inspanningen om de kwaliteit van de examinering vast te houden en te verbeteren gaan in het cursusjaar 2016-2017 onverminderd verder. Daarbij wordt specifiek aandacht besteed aan de examinering van de opleidingen binnen de herziene kwalificatiestructuur (HKS) en de daaraan gekoppelde regelgeving rondom vaststelling van examens en aan het wetsvoorstel tot wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) met betrekking tot de examencommissie. Deze inspanningen zijn zowel gericht op de interne aanpak binnen Groenhorst als op de inspanningen met en voor de gezamenlijke aoc's.

#### Inkoop examens

Groenhorst neemt haar examens af van Groene Norm.

#### Examinering en diplomering - examenorganisatie

Uitgangspunten waaraan de nieuwe examenorganisatie binnen Groenhorst moet voldoen zijn:

- de wettelijke taken en bevoegdheden zoals geformuleerd voor de examencommissie (artikel 7.4.7a WEB);
- de criteria zoals binnen Groenhorst geformuleerd voor de examenorganisatie:

- scheiding van taken en verantwoordelijkheden: onderscheid examenmanagement en kwaliteitsborging;
- de examencommissie is onafhankelijk gepositioneerd;
- kwaliteitsborging op het gebied van examinering is duidelijk belegd;
- de nieuwe examenorganisatie voldoet aan de HUBO-criteria (haalbaar, uitvoerbaar, betaalbaar en te organiseren);
- verantwoordelijkheden op het gebied van examinering liggen zo laag mogelijk in de organisatie;
- de medewerkers van de examenorganisatie zijn professioneel en hebben tijd om hun werk naar behoren uit te voeren;
- de examinering is studentvriendelijk georganiseerd.

Uit de evaluatie van de huidige examencommissie komen op basis van de hierboven genoemde uitgangspunten de volgende knelpunten naar voren:

- onvoldoende onafhankelijke positie examencommissie;
- onvoldoende borging (bijvoorbeeld in de vorm van steekproeven);
- overige knelpunten:
  - werk programmacoördinatoren niet altijd locatieoverstijgend;
  - controlerende en toezichhoudende rol Werkgroep Examinering (Wex) komt onvoldoende aan bod;
  - onvoldoende professionaliteit bij betrokkenen examinering;
  - duidelijke taakomschrijvingen zijn niet voor alle functies beschikbaar.

### Interne audits

Dit jaar is ervoor gekozen om de afnames van de proeven van bekwaamheid (PvB's) bij te wonen en te beoordelen in hoeverre deze worden uitgevoerd binnen de gestelde kaders. Op basis van op vier locaties uitgevoerde audits zijn aanbevelingen aan de Centrale Examencommissie (CECO) en de Werkgroep Examinering (Wex) gedaan, die nader uitgewerkt zijn in het plan van aanpak Examinering 2015-2016. In grote lijnen betreft het de volgende aspecten:

- organisatie/voorbereiding van de PvB-afname;
- beschikbaarheid van documenten;
- praktijkbeoordeling;
- beoordeling van het cgi.

### Zelfevaluatie en PvB-enquêtes

De zelfevaluatie is vrijwel allemaal vervangen door PvB-enquêtes. De resultaten van deze locatie-aangelegenheid zijn net als vorig jaar digitaal verwerkt en vervolgens gerapporteerd aan de verantwoordelijke teams. Acties daarop komen terug in de teamactiviteitenplannen van teams op de locaties. Monitoring op de voortgang hiervan ligt bij de teamleider en/of het locatie-MT. De resultaten komen uiteindelijk terug in de locatieparagrafen van het plan van aanpak Examinering 2015-2016.

### Rapportage mbo-loopbaankaart 2014

In totaal zijn 339 gediplomeerden die anderhalf jaar van school zijn, namens de scholen benaderd door DUO-Onderwijsonderzoek met het verzoek om de vragenlijst over de mbo-loopbaan in te vullen. In totaal hebben 111 gediplomeerden hierop gereageerd (respons 33%). Uit de resultaten blijkt dat 60% van de respondenten werk heeft. De nu werkende respondenten vinden dat de aspecten samenwerken, problemen oplossen en graag willen werken/leren in meer dan voldoende mate aan bod zijn gekomen in hun mbo-opleiding. Van de 27% van de respondenten die aangeven dat zij bezig zijn met een vervolgstudie volgt 13% een studie binnen dezelfde beroepsgroep, volgt 44% een studie binnen de sector en volgt 43% een studie die buiten de sector valt. De nu studerende respondenten vinden dat de aspecten samenwerken en luisteren ruim voldoende aan bod kwamen in hun mbo-opleiding.

### Rapportage mbo-kaart 2015

In totaal zijn 839 gediplomeerden die een half jaar van school zijn, namens de scholen benaderd door DUO-Onderwijsonderzoek met het verzoek om de vragenlijst over mbo 2015 in te vullen. In totaal 328



gediplomeerden hebben hierop gereageerd (respons 39%). Uit de resultaten van dit onderzoek naar mbo 2015 blijkt dat 70% van de respondenten werk heeft. Hiervan werkt 53% direct in het verlengde van de opleiding en 35% werkt buiten de sector. Ongeveer 18% van de respondenten leert door na het behalen van het diploma.

In het algemeen zijn de bol- en bbl-gediplomeerden tevreden over de inhoud van het lesprogramma, de aansluiting op de theorie, de zinvolheid van de opleiding, de persoonlijke begeleiding en de examinering. Aandachtspunten voor Groenhorst zijn de voorbereiding op onderzoek en de begeleiding bpv.

### Resultaten JOB-monitor 2016

In de periode december 2015 - maart 2016 hebben de mbo-studenten gereageerd op de landelijke tevredenheidsmeting JOB-monitor 2016. Met het oog op examinering is het item 'Toetsing' van belang. De gemiddelde resultaten hiervan zijn goed: gemiddeld scoort Groenhorst een 3,8.

	Groenhorst 2014	Landelijk 2014	Groenhorst 2016	Landelijk 2016
Toetsing en examinering	3,8	3,8	3,8	3,8

### Examinering van Nederlands, rekenen en moderne vreemde talen (MVT)

Sinds het schooljaar 2013-2014 is veel aandacht besteedt aan de examinering van Nederlands, rekenen en MVT. Voor Nederlands en rekenen ging het daarbij om een verbeterslag in de organisatie van de afname van de centrale examens en ook deelname aan de examenafname met Facet. Voor MVT ging het ook om het formele gebruik van instellingsexamens voor spreken en gesprekken voeren en voor de niveau 4-opleidingen om deelname aan de pre-pilot centrale examinering B1 lezen en luisteren.

In het cursusjaar 2016-2017 is deelname aan de centrale examens mogelijk. Het betreft Nederlands 3F en rekenen 3F/3ER voor niveau-4-deelnemers en Nederlands 2F en rekenen 2F/2ER voor niveau-2- en 3-deelnemers en voor de niveau-2-deelnemers ook nog rekenen 2A. Het rekenenexamen is voor de te diplomeren deelnemers verplicht.

### Deelname experimenten De Groene Standaard

Groenhorst neemt voor de opleidingen Paraveterinair dierenartsassistent, Groen, grond, infra, Diervoorzorging en Gezelschapsdierenbranche deel aan de experimenten met examenproducten van De Groene Standaard. Afhankelijk van de opleiding en het nieuwe examenproduct kan het betekenen dat de uitvoering van de examinering eenvoudiger wordt, maar soms ook dat de uitvoering extra inspanningen vraagt in de vorm van toegenomen inzet van examinatoren.

### 3.19.3. Overige resultaten onderwijsontwikkeling mbo

#### Implementatie herziene kwalificatiestructuur

De herziene kwalificatiedossiers zijn in 2016 ingevoerd. In de nieuwe kwalificatiestructuur bestaat een opleiding voortaan uit een kwalificerend deel (basisdeel en profieldeel zoals benoemd in een kwalificatiedossier) en een deel dat ingevuld wordt met keuzedelen. Met deze invoering gaat Groenhorst terug van enkele tientallen kwalificatiedossiers naar vijftien dossiers, exclusief het entreedossier (niveau 1).

Vanuit een behoefte van de onderwijsteams en programmacoördinatoren is gekozen voor de systematiek van Learning Matters. Er is gestart met het invullen en opstellen van kwaliteitskaarten. In 2015 zijn werkgroepen gestart voor zes programma's. De activiteiten richten zich op het 'lezen van het kwalificatiedossier' en 'het voeren van een gedetailleerd gesprek over het nieuwe kwalificatiedossier'. Dit gesprek is onder leiding van bureau Learning Matters gevoerd met vakinhoudelijke experts uit alle teams die een bepaalde opleiding uitvoeren en het is vastgelegd in een digitale database. Vervolgens zijn elementen uit de dossiers gegroepeerd en gekoppeld aan

lesinhouden en -materialen. Dit alles dient enerzijds als check van de volledigheid van leerplannen en anderzijds als een kans om tot bijgestelde leerplannen te komen. In 2016 zijn de opleidingsplannen van deze zes programma's gereed.

In 2017 worden de leerplannen gezamenlijk gevuld om lesmateriaal en bewijsstukken aan de gekoppelde kennis- en vaardigheidscomponenten per werkproces te kunnen verbinden. Voor het schooljaar 2017-2018 staat het onderhouden van de ontwikkelde opleidingsplannen en leerplannen op de agenda.

### Praktijkleren (waaronder beroepspraktijkvorming (bpv) en stages)

In 2016 is duidelijk geworden dat alle mbo-instellingen een bpv-verbeterplan moeten opstellen om in aanmerking te komen voor de resultaatafhankelijke bekostiging behorende bij de indicator bpv uit de Regeling kwaliteitsafspraken mbo. MBO in Bedrijf keurt het Groenhorst-plan eind 2016 goed. Groenhorst zet daarbij in op het uniformeren van de kwaliteit van de bpv op de deelaspecten programmering, begeleiding en matching. In het verbeterplan worden acties en resultaten gedefinieerd op deze deelaspecten in termen van outcomes (tevredenheid deelnemers en praktijkopleiders).

De in het kwaliteitsplan beoogde doelen voor de verbetering van de bpv moeten meer meetbaar en transparant worden gemaakt. De formulering kan concreter, er zijn passende en betrouwbare indicatoren nodig en het moet duidelijk worden hoe Groenhorst de integriteit van de indicatoren en de meetmethodes borgt.

### Taal- en rekenbeleid

Taal- en rekenvaardigheid van leerlingen en studenten vormt een belangrijke succesfactor voor het doorlopen en afsluiten van een opleiding. In het mbo zijn centraal ontwikkelde examens en het in 2010 vastgestelde taalbeleid geeft de centrale kaders, die door de vestigingen verder ingevuld zijn. Het beleid is gebaseerd op de 'drieslag': ontwikkeling op het gebied van taal en rekenen vindt plaats (1) in alle leergebieden (incl. stage), (2) binnen de vakgebieden taal en rekenen zelf en (3) middels ondersteuning voor leerlingen met achterstanden. In 2013 is het rekenbeleid aangepast volgens dezelfde lijn als het taalbeleid. Het taal- en rekenbeleid is op alle vestigingen geïmplementeerd. De weergegeven resultaten zijn alle beschikbare examenresultaten van het schooljaar 2015-2016. Ook de resultaten van uitgevoerde herkansingen zijn verwerkt (in de percentages is alleen het hoogste cijfer van 2015-2016 verwerkt). In dit cursusjaar zijn op de locaties Dronten, Emmeloord en Velp ook examens afgenomen in het jaar voordat diplomering is gepland (dit kan gelden voor niveau 3- en niveau 4-deelnemers).

De resultaten van Nederlands 2F en rekenen 2F zijn verbeterd in vergelijking met de situatie in het schooljaar 2014-2015 en de jaren daarvoor. Zeker voor rekenen is een grote stap in de goede richting gezet. Daarbij is er, zeker voor rekenen, nog een duidelijk verschil tussen de resultaten van niveau 2 en de resultaten van niveau 3. Ondanks de verbetering die gemaakt is, zijn de resultaten voor rekenen 2F in het algemeen nog niet op orde. Tot nu toe is geen gebruikgemaakt van de 2A-examens rekenen.

De resultaten van Nederlands 3F en rekenen 3F zijn iets slechter dan in in het schooljaar 2014-2015. Dit wordt voor Nederlands 3F mede veroorzaakt doordat voorlaatstejaars deelnemen aan het examen en daarbij nog relatief vaak een cijfer tussen de 4,5 en 5,5 behalen.

Voor het eerst zijn in dit overzicht ook de resultaten van de pilotexamens Engels Lezen en Luisteren B1 opgenomen.

	Schooljaar 2013-2014		Schooljaar 2014-2015		Schooljaar 2015-2016	
	% > 4,5	% > 5,5	% > 4,5	% > 5,5	% > 4,5	% > 5,5
Nederlands 2F (incl. niveau-1-deelnemers)	84%	72%	92%	83%	99%	96%
Nederlands 3F	78%	59%	100%	99,8%	99,5%	84%
Rekenen 2F (incl. niveau-1-deelnemers)	67%	40%	65%	44%	75%	56%

	Schooljaar 2013-2014		Schooljaar 2014-2015		Schooljaar 2015-2016	
Rekenen 3F	69%	31%	90%	56%	88%	50%
Engels					93%	77%

Bron: resultatenanalyse Groenhorst van de centrale examens Nederlands en rekenen

Opmerking: de percentages Nederlands 3F zijn relatief laag omdat de tweedejaars niveau-4-deelnemers van de locaties Emmeloord en Velp ook hebben meegedaan. In die groep zitten relatief veel lage cijfers, wat ook voor de groep derdejaars niveau-4-deelnemers uit Dronten geldt.

### Maatwerk en doorlopende leerroutes

In het schooljaar 2015-2016 is op de locatie Almere gestart met Het Groene Lyceum 2.0. In deze doorlopende leerlijn van zes jaar halen de leerlingen zowel een gl/tl als een mbo 4-diploma en worden zij voorbereid op de doorstroom naar het hbo. Bij de ontwikkeling van deze leerroute werken het vmbo en mbo nauw samen. Na het afronden van de basisvorming gaan de leerlingen door in de technologieroute (experiment doorlopende leerlijn vmbo-mbo). In het schooljaar 2016-2017 is met de experimentele leerroute gestart met een deel van de leerlingen van de oude variant van Het Groene Lyceum.

### Nederlandse Paarden Academie

In 2016 is de Nederlandse Paarden Academie gelanceerd. Dit initiatief van Aeres, de FNRS, het KWPN en De KNHS wil de positie van de Nederlandse paardensport in binnen- en buitenland versterken. De locatie Barneveld maakt onder meer voor de praktijklessen gebruik van de faciliteiten in Ermelo.

#### 3.19.4. Lopende onderwijsontwikkelingsprojecten en plannen

- De analyse van de opleidingen staat gepland.
- Twee RIF-aanvragen zijn in voorbereiding, RIF-aanvraag Food Ede is goedgekeurd.
- Verdere uniformering van procedures en formulieren voor praktijkleren (waaronder beroepspraktijkvorming (bpv) en stages).
- Invoering van de herziene kwalificatiestructuur (iHKS).
- Het toets- en examenbeleid van de afgelopen jaren wordt voortgezet. Hiervoor wordt jaarlijks een plan van aanpak Examinering mbo gemaakt. Nieuwe elementen in het plan van aanpak zijn:
  - Invulling geven aan nieuw geformuleerde taken voor de CECO's en DECO's.
  - Invulling geven aan de themabijeenkomst van de Wex (Werkgroep Examinering) in het kader van deskundigheidsontwikkeling van de examensecretarissen
  - Invulling geven aan maatwerk en doorlopende leerroutes.

## 3.20. MIP, innovatieprojecten en Centra voor Innovatief Vakmanschap

Groenhorst innoveert structureel. Zij voert hiervoor haar Meerjarig Investeringsprogramma uit en neemt deel aan (landelijke) innovatieprojecten en de Centra voor Innovatief Vakmanschap.

### Meerjarig Investeringsprogramma (MIP)

Voor het aansturen en toekennen van onderwijsmiddelen voor het groene onderwijs maakt het ministerie van Economische Zaken (EZ) afspraken met individuele instellingen in zogenaamde MIP's. Uitgangspunt daarbij is de afspraak dat groene scholen zich naast hun onderwijsfunctie ook positioneren als regionaal kenniscentrum. De informatie over het MIP Groenhorst staat in § 2.4.2 en achterin de jaarrekening.

### 3.20.1. (Landelijke) innovatieprojecten

Naast het MIP lopen nog andere projecten. In het jaar 2016 zijn de onderstaande meerjarige projecten afgesloten en vrijgevallen in de exploitatie. Dit is een selectie uit het totale overzicht op basis van de impact en/of omvang van nog niet elders in het geïntegreerde jaarverslag genoemde projecten. De totale projectomzet van afgesloten projecten bij Groenhorst is circa € 1.318.000. In 2015 was het € 1.719.000. Het verschil is te verklaren doordat er meerjarige projecten zijn. De personele inzet is nagenoeg gelijk.

#### Groen Blauw Netwerk Veluwezoom (GBNV Meetingpoint)

Regionale samenwerking tussen landschapbeherende instanties en overheden, hoveniersbedrijven, participerende organisaties voor groenontwikkeling in steden, opleidingen en kennisorganisaties. Doel is het systematisch verankeren van een groen-blauw regionaal meetingpoint, waarbij het accent ligt op:

- het gezamenlijk ontwikkelen van kennis over een vastgesteld jaarthema;
- het leggen van verbindingen tussen diverse stakeholders en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe onderzoeks- en onderwijsprojecten;
- het organiseren van overleg met partners;
- het ontwikkelen van haalbare nieuwe projecten en het maken van uitvoeringsplannen.

#### Onderwijs Vernieuwing Platform (OVP) Dier

De gangbare subsidiestromen voor kennisuitwisseling, onderwijsinnovatie en lesstofontwikkeling binnen het groene onderwijs worden momenteel afgebouwd als gevolg van een terugtrekkende overheid. De focus van het OVP Dier ligt nu op de transitie van de oude kennisinfrastructuur naar een nieuwe kennisstructuur om het proces en het netwerk rondom kenniscirculatie te borgen. Voor de veehouderij wordt ernaar gestreefd om dit via centra zoals de CIV's en CoE's te borgen. Voor andere sectoren zoals paard en recreatiedieren ontbreken dergelijk centra en is het nog niet duidelijk wat hiervoor in de plaats komt. Het is in ieder geval van belang de bestaande landelijk ontwikkelde materialen en verbanden binnen de groene onderwijskolom niet verloren te laten gaan.

Doel is om in het onderdeel Netwerk Gezelschapsdieren van het OVP Dier te komen tot een organisatie en kennisinfrastructuur rondom recreatiedieren die voldoende stevig zijn om continuïteit te realiseren. Samenwerking, kenniscirculatie en lesstofontwikkeling binnen de onderwijskolom vmbo-mbo-hbo-wo zijn van belang, maar vooral ook de samenwerking met het bedrijfsleven en onderzoek is belangrijk. Er zal een nieuw businessmodel moeten komen, met nieuwe subsidiestromen, om tot een nieuwe (kennisinfra)structuur te komen.

### 3.20.2. Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's) voor het mbo

De Centra voor Innovatief Vakmanschap zijn bedoeld om de afstemming tussen mbo-onderwijs (op hbo-niveau = Centres of Expertise) en arbeidsmarkt te verbeteren en om de kwaliteit van het technisch mbo-onderwijs te bevorderen. Groenhorst mbo participeert in de Human Capital Agenda Agri & Food om mensen op te leiden die innovatieve producten en werkwijzen in de bedrijven kunnen toepassen. Het stimuleren van een innovatieve en ondernemende houding van deelnemers in een Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) is gekoppeld aan verbreding, verdieping en verzwaring van de opleidingen en cursussen. In samenwerking met het hbo is een doorlopende leerlijn mogelijk naar niveau 5 (associate degree) of niveau 6 (bachelor).

In 2016 is bekend geworden dat de CIV's in 2018 eindigen.

### Ontwikkelde activiteiten waar Groenhorst bij betrokken was:

- lesprogramma CIV Akkerbouw;
- ontwikkelen lesmateriaal (gefilmede opnamen);
- samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven bij actualisatie van kennis en het onderhoud van leermateriaal.

## 3.21. Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de mbo-locaties vindt plaats binnen de kaders van het Groenhorst-brede kwaliteitssysteem (§ 3.4.1) en levert daarmee een bijdrage aan de strategische ambitie Duurzame kwaliteit. Groenhorst vindt het belangrijk dat er binnen de mbo-locaties geen (zeer) zwakke opleidingen zijn. Jaarlijks worden de opbrengsten geanalyseerd om mogelijke risico's in kaart te brengen voor het instellingsprofiel (mbo).

### 3.21.1. Doelstellingen kwaliteitszorg mbo

- De kwaliteitsgerichte cultuur heeft een plek binnen de organisatie en bij de medewerkers. Op de mbo-locaties opereren zogenaamde kwaliteitsteams, er is overleg met kwaliteitszorgmedewerkers op de locaties en de beleidsmedewerker kwaliteitszorg. De PDCA-cyclus wordt zowel op strategisch als op operationeel niveau uitgevoerd.
- Binnen het onderwijsproces is bij medewerkers draagvlak voor collegiale visitatie en reflectie, de systematiek van collegiale visitaties is georganiseerd en wordt uitgevoerd conform de hiervoor opgestelde procedure. In voorbereiding op Inspectie-onderzoek zijn collegiale visitaties uitgevoerd.
- Het JOB 2016-resultaat is vergelijkbaar met of verbeterd ten opzichte van het resultaat van de JOB 2014.
- Het inrichtingsplan Inspectie-onderzoek 2017 is beschikbaar en activiteiten volgens plan uitgevoerd.
- Het Inspectie-onderzoek naar kwaliteitsverbetering (OKV Recreatiedieren - kwaliteitsborging) is met voldoende afgerond.

### 3.21.2. Proces kwaliteitszorg

#### Kwaliteitsplan

Groenhorst heeft een kwaliteitsplan opgesteld conform de Regeling kwaliteitsafspraken mbo. De uitvoering daarvan is belegd bij de aspectverantwoordelijke directieleden. Alle directieleden zijn voor een bepaald onderwerp aanspreekpunt binnen de organisatie en bewaken de voortgang van het gezamenlijk beleid op dit onderwerp. De monitoring van de voortgang van het gehele overkoepelende plan en de projectleiding zijn belegd bij een beleidsmedewerker onderwijs van de stafdienst O&K.

Het oorspronkelijke kwaliteitsplan is in 2015 opgesteld. De jaarlijkse bijstelling vindt plaats voor 1 maart en richt zich op het eerstvolgende schooljaar.

De voortgangsrapportage 2016 Kwaliteitsplan Groenhorst is beschikbaar op de website. Op alle punten uit de regeling is ingestoken. Er is apart een excellentieplan gemaakt en dit is gehonoreerd. Zie ook: <http://www.kwaliteitsafsprakenmbo.nl/MBO-instellingen/a/aoc-groenhorst>.

#### Inspectie-onderzoek

Elke vier jaar beoordeelt de Inspectie het functioneren en presteren van de instelling, dit heet het onderzoek besturen en opleidingen. Tijdens dit onderzoek beoordeelt de Inspectie de kwaliteit van het onderwijs van de instelling en de financiële positie van het bestuur van de instelling.

Bij het onderzoek naar de Staat van de instelling (begin 2014) beoordeelt de Inspectie de opleidingen.

### Tevredenheidsmetingen studenten, medewerkers, bedrijfsleven

In 2016 hebben alle mbo-studenten deelgenomen aan de landelijke tevredenheidsmeting JOB-monitor 2016. De Groenhorst-medewerkers hebben kunnen deelnemen aan het medewerkerstevredenheids-onderzoek 2016. Het ministerie van OCW geeft in de Regeling kwaliteitsafspraken mbo aan dat het in het mbo iedere bpv wil afsluiten met een tevredenheidsmeting die alle betrokken partijen invullen (school, leerling, leerbedrijf).

### Collegiale visitaties

Ter voorbereiding op het Inspectie-onderzoek naar besturen en opleidingen 2017 zijn op alle mbo-locaties collegiale visitaties uitgevoerd. Doelstelling is de locaties en de teams mee te nemen in het vernieuwd toezichtkader en zicht te krijgen op nog te verbeteren aspecten binnen het onderwijs- en examineringsproces.

### Managementgesprekken

Tweemaal per jaar vindt er een managementgesprek plaats tussen het managementteam van een locatie en de instellingsdirecteur Groenhorst. Ook wordt twee keer per jaar een managementgesprek gevoerd met het College van Bestuur. De voortgang van de activiteiten, de behaalde resultaten en belangrijke ontwikkelingen zijn hierbij de gespreksonderwerpen. Het gesprek met het CvB over de voortgangsrapportage is gekoppeld aan de trimesterrapportages, onderdeel van de Aeres-brede planning- en controlcyclus.

## 3.21.3. Resultaten kwaliteitszorg

### Besteding middelen kwaliteitsafspraken

Het onderstaande overzicht is overgenomen uit de Voortgangsrapportage 2017, Kwaliteitsplan Groenhorst d.d. 19 februari 2017 (geminimaliseerde versie van bijlage a voortgang per thema 2016-2017).

Thema	Deelonderwerp	Budget	Periode
Professionalisering	Bekwaamheid management	€ 58.000	2016-2017
	Professionalisering onderwijspersoneel	440 uur (€ 30.800) + inhuur lector € 10.000 + € 75.000	2016-2017
	HRM-beleid	€ 4.000	2016-2017
	Professionalisering examenfunctionarissen	€ 133.000	2016-2017
Intensivering	Taal en rekenen	€ 5.000 + decentraal budget + deskundigheidsbevordering (zie professionalisering)	2016-2017
	Invoering HKS	€ 30.000 + decentraal budget	2016-2017
Vsv en kwetsbare jongeren	Verzuim	Decentraal budget	2016-2017
	Intake	Decentraal budget	2016-2017
	LOB	100 uur (€ 7.000) + decentraal budget	2016-2017
Bpv	Procedures en processen	200 uur (€ 14.000)	2016-2017
	iBPV	50 uur (€ 3.500) + € 150.000 (150 beurzen)	2016-2017
	Relatiebeheer	50 uur (€ 3.500) + decentraal budget	2016-2017
Excellentie	Honoursprogramma's	1.120 uur (€ 82.880)	2016-2017
	Vakwedstrijden	€ 30.705 + 200 uur (€ 14.100)	2016-2017
	Internationalisering	€ 19.775 (beurzen)	2016-2017
	Meester-gezelroute	160 uur (€ 11.840)	2016-2017

## Inspectie-onderzoek

Bij het onderzoek naar de Staat van de instelling (begin 2014) is bij de opleiding Recreatiedieren geconstateerd dat de kwaliteitsborging onvoldoende was. In november is een onderzoek naar kwaliteitsverbetering (OKV) uitgevoerd. Uit het conclusies in het definitieve rapport volgt dat het kwaliteitsgebied kwaliteitsborging voldoende is.

Dierenhouderij (melkveehouder) crebo 97054 en 97713			
Niet naleven wet- en regelgeving	Aangepast toezicht	2015	
	Niet naleven art. 8.1.4 WEB Schoolkosten en vrijwillige bijdrage	OKV:	voldoet
Groen, grond, infra (medewerker gemechaniseerd loonbedrijf) crebo 97140			
Niet naleven wet- en regelgeving	Aangepast toezicht	2015	
	Niet naleven art. 8.1.4 WEB Schoolkosten en vrijwillige bijdrage	OKV:	voldoet
Kwaliteit examinering onvoldoende	Aangepast toezicht	2015	
	Onvoldoende examenkwaliteit	OKV:	voldoende
Natuur en groene ruimte 3 (vakbekwaam hovenier) crebo 97253			
Niet naleven wet- en regelgeving	Aangepast toezicht	2015	
	Niet naleven art. 8.1.4 WEB Schoolkosten en vrijwillige bijdrage	OKV:	voldoet
Kwaliteit examinering onvoldoende	Aangepast toezicht	2015	
	Onvoldoende examenkwaliteit	OKV:	voldoende
Niveau opbrengsten onvoldoende	Aangepast toezicht	2015	
	Onvoldoende opbrengsten	OKV:	voldoende
Recreatiedieren (dierverzorger recreatiedieren) crebo 97720			
Niet naleven wet- en regelgeving	Aangepast toezicht	2015	
	Niet naleven art. 8.1.4 WEB Schoolkosten en vrijwillige bijdrage	OKV:	voldoet
Niveau opbrengsten onvoldoende	Aangepast toezicht	2015	
	Onvoldoende opbrengsten	OKV:	voldoende
Kwaliteitsborging onvoldoende	Aangepast toezicht	2015	2016
	Niet naleven art. 1.3.6 WEB	OKV:	OKV: voldoende

Overzicht van gerapporteerde conclusies SVI 2014 en OKV 2015 en 2016

## Tevredenheid studenten, medewerkers en bedrijven

### Tevredenheid studenten

In de periode december 2015 - maart 2016 hebben de mbo-studenten gereageerd op de landelijke tevredenheidsmeting JOB-monitor 2016. In het algemeen scoort Groenhorst zo goed dat de school wederom het beste aoc is. Tussen de roc's neemt Groenhorst nu een tweede plaats in.

Hoge scores worden bereikt op cluster Sfeer en veiligheid en cluster Werkplek (bbl). Dit past goed bij de focus op beroepsonderwijs van Groenhorst. Praktijkleren is een ambitie binnen de strategie van Groenhorst, namelijk binnen de succesfactor Focus op (beroeps)onderwijs. De scores op de clusters

Stage (bol) en Werkplek (bbl) zijn weliswaar (ruim) voldoende, maar inzoomend op de mate van tevredenheid per onderliggende vraag blijkt dat zich een dalende trend ontwikkelt ten opzichte van het resultaat JOB 2014, terwijl landelijk deze trend stijgend is. Het gaat onder andere om hulp van de school bij het zoeken naar een stage-/leerwerkplek, begeleiding door de school en de contact tussen school en bedrijf.

	Groenhorst	Landelijk		Groenhorst	Landelijk
Cijfer opleiding 2014	7,3	7,0	Cijfer opleiding 2016	7,4	7,0
Cijfer school 2014	7,2	6,6	Cijfer school 2016	7,3	6,5

	Groenhorst 2014	Groenhorst 2016	Landelijk 2014	Landelijk 2016
Informatie	3,6	3,6	3,4	3,5
Lessen/programma	3,5	3,5	3,4	3,4
Toetsing en examinering	3,8	3,8	3,8	3,8
Studiebegeleiding	3,6	3,6	3,5	3,6
Onderwijsfaciliteiten	3,6	3,7	3,5	3,7
Vaardigheden en motivatie	3,7	3,5	3,7	3,4
Stage (bol)	3,6	3,5	3,6	3,6
Werkplek (bbl)	3,9	3,9	3,8	3,8
(Studie)loopbaanbegeleiding	3,4	3,4	3,3	3,4
Rechten en plichten	3,4	3,4	3,2	3,3
Sfeer en veiligheid	4,1	4,0	3,8	3,8
School en studie	3,8	3,7	3,3	3,4

#### Clusterscore Groenhorst/Landelijk 2014 en 2016

Alleen op het cluster Onderwijsfaciliteiten wordt een hoger resultaat gehaald (0,1 punt hoger) dan in 2014. Op de clusters Vaardigheden en motivatie, Stage (bol), Sfeer en veiligheid en School en studie wordt een lager resultaat gehaald (0,1 punt lager). Het resultaat van de clusters Informatie, Lessen/programma, Toetsing en examinering, Werkplek (bbl), Studieloopbaanbegeleiding en Rechten en plichten blijft gelijk aan dat van 2014. Ten opzichte van het resultaat van 2014 blijven (Studie)loopbaanbegeleiding en Rechten en plichten met een score van 3,4 nog onder de norm. Het oordeel over Toetsing en examinering, Studiebegeleiding, Onderwijsfaciliteiten en (Studie)loopbaanbegeleiding wijkt niet af van dat van de landelijke collega's. Over de volgende punten zijn de Groenhorst-deelnemers net iets meer tevreden dan hun landelijke collega's:

- informatie over hun opleiding;
- de lessen en het programma;
- de te leren vaardigheden en motivatie;
- hun rechten en plichten;
- sfeer en veiligheid in en om school;
- school en studie in het algemeen.

Verbeteringen voor Groenhorst liggen volgens de deelnemers bij:

- Stage(bol);
- Leren op de werkplek (bbl).

#### Tevredenheid medewerkers

Zie Sociaal verslag § 9.5.1.

#### Tevredenheid bedrijfsleven

In 2016 voert SBB een landelijke bpv-monitor uit. Groenhorst was geen partner in deze pilot. Het resultaat van deze pilot is dat de eindwaardering van de bpv bovengemiddeld is.



Op locatieniveau zijn er, in het kader van stage en bpv, contacten met stage- en leerbedrijven en branchegenoten. Hieruit blijkt een grote mate van betrokkenheid en tevredenheid. De locaties beschikken over eigen instrumenten om te toetsen of aan centraal vastgestelde uitgangspunten wordt voldaan.

### Collegiale visitaties

De ter voorbereiding op het Inspectie-onderzoek naar besturen en opleidingen 2017 uitgevoerde collegiale visitaties rond het onderwijs- en examineringsproces hebben de volgende verbeterpunten voor het Groenhorst mbo opgeleverd:

- versterken van de beleving van de kwaliteitscultuur binnen de organisatie en de onderwijsteams;
- versterken van de planmatige en systematische organisatie van kwaliteitsborging van het onderwijsleerproces op MT- en teamniveau;
- professionalisering van docenten door het verhogen van de pedagogische en didactische vaardigheden van de docenten;
- formuleren van de visie van de school op het pedagogisch-didactisch beleid en daarbij passend klassenmanagement en borging hiervan met onder andere collegiale lesvisitaties, vakevaluaties, POP- en functioneringsgesprekken;
- de bekendheid van medewerkers met processen/protocollen/afspraken en de eenduidige beschikbaarheid en de terugvindbaarheid daarvan;
- examinering en diplomering: organisatie en inrichting examencommissie.

Op alle hierboven genoemde aspecten worden al verbeteractiviteiten ingezet.

#### 3.21.4. Klachten, bezwaren en incidenten

In 2016 zijn vier klachten ingediend. Groenhorst hanteert de ‘Klachtenregeling voor een veilig schoolklimaat’. Klachten en bezwaarprocedures die het personeel betreffen, zijn opgenomen in het sociaal jaarverslag (hoofdstuk 9).

	Aantal	Afhandelingstermijn/status en bijzonderheden
Schoolregels	2	Bezwaar over toelatingsprocedure en bezwaar over stage, klachten positief afgehandeld
Examinering/diplomering	2	Bezwaar besluit DECO, klachten positief afgehandeld
<b>Totaal aantal</b>	<b>4</b>	

#### 3.21.5. Overige kwaliteitsonderzoeken

Groenhorst neemt in 2016 deel aan de volgende kwaliteitsonderzoeken van DUO-Onderwijsonderzoek: mbo-kaart en mbo-loopbaanonderzoek.

- De mbo-kaart geeft informatie over de gediplomeerde schoolverlater. Wat zijn zij gaan doen, welke vervolgopleiding doen zij en waar zijn zij gaan studeren? Of hebben ze een baan gevonden die bij hun opleiding past?
- De mbo-loopbaankaart geeft informatie over de gediplomeerden die inmiddels anderhalf jaar van school zijn. Hoe is hun positie nu, werken ze (nog), waar hebben ze aan moeten wennen en vinden zij dat ze voldoende vaardigheden hebben geleerd? Zouden ze weer voor de school/opleiding kiezen?

Gediplomeerde schoolverlaters mbo van het schooljaar 2014-2015 nemen in januari 2016, zes maanden na het behalen van het diploma, deel aan een door DUO Onderwijsonderzoek georganiseerde onderzoek. Gediplomeerde schoolverlaters van het schooljaar 2013-2014 die in januari

2015 hebben gereageerd op het DUO Onderwijsonderzoek zijn ook in januari 2016, anderhalf jaar na het behalen van het diploma, benaderd.

	Mbo-loopbaankaart Gediplomeerd 2013	Mbo-kaart Gediplomeerd 2014	Mbo-kaart Gediplomeerd 2015
Respons Groenhorst	40% N = 160	41% N = 339	39% N = 328
Respons landelijk	nb	35% N = 13.358	37% N = 8049
Ik werk	100 = 63%	187 = 55%	212 = 65%
Ik ben werkloos	5 = 3%	20 = 6%	17 = 5%
Ik werk en volg een opleiding	20 = 13%	51 = 15%	25 = 8%
Ik volg een opleiding	32 = 20%	70 = 21%	62 = 19%
Ik doe iets anders	3 = 2%	11 = 3%	13 = 4%

Resultaten van deze onderzoeken worden per locatie aangeleverd. Een deel van de verkregen informatie wordt gebruikt bij de evaluatie van het examineringsproces (zie § 3.19.2). De resultaten rond de positie van de schoolverlaters (werk, werkloos, volgen van opleiding of werken + volgen van opleiding) worden gebruikt bij de evaluatie van de opleiding (portfolio / macrodoelmatigheid).

## 3.22. Internationale activiteiten

Groenhorst levert een bijdrage aan de internationale ambities van Aeres. Groenhorst International ondersteunt de verschillende vmbo-locaties bij de ontwikkeling van internationalisering op drie verschillende terreinen:

- 1 beleidsontwikkeling rond internationalisering;
- 2 bevorderen van internationale mobiliteit;
- 3 bevorderen van internationalisering in de les;

### Ad 1 Beleidsontwikkeling rond internationalisering

Om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen participeert Groenhorst in de volgende netwerken:

- EP-Nuffic

### Ad 2 Bevorderen van internationale mobiliteit


- Groenhorst hecht grote waarde aan het laten opdoen van internationale ervaringen door deelnemers, zoals ook is beschreven in het excellentieplan van Groenhorst. Ondersteuning komt vanuit Bureau Buitenland bij het organiseren van internationale bpv en het informeren van deelnemers over het onderwerp.
- Stages buitenland.
- Reis naar Ethiopië.
- Congres Future of Waterfowl Conservation Form: twee deelnemers van Groenhorst Almere – opleiding Toegepaste biologie en hun docent nemen deel aan dit congres (26 t/m 28 februari 2016 in North Carolina – USA).

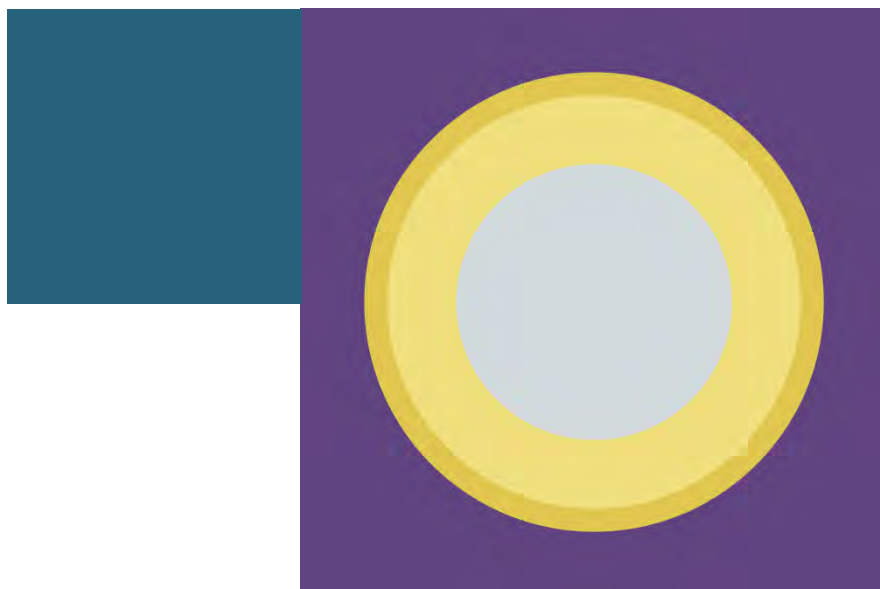
### Ad 3 Bevorderen van internationalisering in de les

Iedere locatie geeft hier verschillend invulling aan. Lopende activiteiten zijn:

- Zie de locatie-eigen bijdrage. ➤ **Deze staat op de websites van de locaties.**

### 3.23. Locatiespecifieke informatie

Om de horizontale dialoog verder te ondersteunen,  staat er locatiespecifieke informatie op de websites van de locaties. U kunt deze vinden via de zoekfunctie, rechtsboven in het scherm. Kies als zoektermen jaarresultaten, vmbo of mbo en de naam van de locatie.



# Groenhorst cursus- en contractactiviteiten

Alle Groenhorst cursus- en contracten gaan per september 2017 samen verder als Aeres Training Centre.

## Inhoud

3.24	Cursus- en contractactiviteiten Groenhorst	112
3.25	Cursuscentrum Dierversorgung Barneveld (CDB)	112
3.26	PTC <sup>+</sup> expertisecentrum Varkens, Pluimvee & Diervoeders (Barneveld)	113
3.27	Groenhorst Trainingscentrum Ede	114
3.28	Cursuscentrum Agribusiness	114
3.29	Groenhorst Trainingcentrum Velp	114
3.30	Tevredenheidsmetingen	115



## 3.24. Cursus- en contractactiviteiten Groenhorst

De opleidingslocaties van Groenhorst ontwikkelen commerciële cursus- en contractactiviteiten op basis van vragen uit het groene domein. Kennis van deze vragen biedt enerzijds de mogelijkheid om huidige werknemers adequaat bij en na te scholen. Anderzijds draagt zij bij aan het optimaal inrichten van het onderwijs aan toekomstige werknemers voor het groene domein. Voor docenten is de actieve interactie met het bedrijfsleven uitdagend en stimulerend. Opgedane ervaringen in het werkveld kunnen ze inbrengen in de onderwijssituatie op school. Dit versterkt de kwaliteit van het onderwijs. De locatiedirectie is verantwoordelijk voor deze commerciële activiteiten, maar stemt deze af om het marktaandeel Groenhorst-breed te laten groeien.

## 3.25. Cursuscentrum Dierverzorging Barneveld (CDB)

Het CDB is het enige cursuscentrum in Nederland dat een breed pakket kwalitatief hoogstaande cursussen en opleidingen op het gebied van dierverzorging en welzijn van het dier aanbiedt, voor zowel de professional als de hobbyist.

### Resultaten 2016

- In 2016 hebben ruim 1.450 cursisten (in 2015 1.500) een cursus of opleiding bij het cursuscentrum gevolgd.
- De omzet 2016 is € 1.570.000 (in 2015 was dat €1.532.000). Het financiële resultaat is gezond.
- Focus op de verdere marktontwikkeling van de vakbekwaamheidskursussen Besluit houders van dieren.
- Ook in 2017 zal er worden geïnvesteerd in productontwikkeling en innovatie.
- Sector Paard:
  - sterke toename aanbod modules Sportmassage;
  - 1 nieuwe opleiding Academische Rijkunst leerjaar 1;
  - 1 nieuwe cursus Paardenvoeding 4;
  - marktonderzoek naar opleiding Hippisch bedrijfskundig management afgerond;
  - ontwikkeling nieuw cursusaanbod: opleiding MBA Equine professional, opleiding Paardengedrag en opleiding Manege-instructeur basissport;
  - ontwikkeling nieuw cursusaanbod: cursus Trailerladen is niet gerealiseerd.
- Sector Kinderboerderijen:
  - ontwikkeling twee nieuwe eendaagse cursussen Monitoren dierenwelzijn en Wetskennis;
  - open inschrijving heeft een lichte stijging.
- Bedrijfsvoering:
  - bhv-traject Aeres (circa 150 deelnemers);
  - twee trajecten basis cursus bhv voor Team Veehouderij/GGI niet gerealiseerd.
- Besluit houden van dieren (BHVD):
  - negen cursussen vakbekwaamheid honden en katten;
  - 1 maatwerktraject voor bouwmarkt Praxis;
  - 1 keer cursus vakbekwaamheid overige zoogdieren;
  - sterke uitbreiding netwerk en potentiële samenwerkingspartners.
- Gedrag:
  - Twee nieuwe trajecten ontwikkeld: opleiding Feline gedragsopleiding module K3 en opleiding dierentrainer module III.

### Marketingresultaten 2016

- De diplomeringssactie is succesvol:
  - Minimaal tien oud-leerlingen van Groenhorst hebben zich ingeschreven voor een cursus.
  - 50 leerlingen hebben zich geabonneerd op HBVB-magazine.
  - 358 Alumni hebben hun gegevens achtergelaten; zij ontvangen allemaal automatisch het magazine HBVB.
- Facebook: aantal vind-ik-leuks is verhoogd van 1.119 op 10 november 2015 naar 2.111 eind 2016.
- Op 10 november 2015 hebben 6.277 personen aangegeven dat zij op de hoogte gehouden willen worden middels e-nieuwsbrieven. Eind 2016 zijn dat 7.641.
- Het aantal mensen dat is opgenomen in de adressenbestanden van de verschillende doelgroepen van het CDB is vergroot. Ze zijn opgenomen in het volgsysteem NAV met de juiste mailinggroepen en profielen. Alle adressen met e-mailadres en opt-in staan ook in CreateSend.
  - 100% van de adressen van bedrijven in de sector zijn geïmporteerd en geupdate in het HBVB-adressenbestand. (bron: branchegegevens en cijfers gezelschapsdieren 2015).
  - Het aantal e-mail adressen met opt-ins is verhoogd van 10.000 unieke recipients in 2015 naar 25.000 in 2016.
- Op evenementen waar CDB staat zijn 882 contactkaartjes (nieuwe contacten) opgehaald.
- CDB wil van elke opleidingen en/of sector een deelbrochure in pdf om naar na een aanvraag op de website op te sturen. In 2016 is hier een begin mee gemaakt. De brochure voor Gezondheidszorg is bijna af.

## 3.26. PTC<sup>+</sup>-expertisecentrum Varkens, Pluimvee & Diervoeders

Het PTC<sup>+</sup>-expertisecentrum Varkens, Pluimvee & Diervoeders biedt trainingen en expertise rond de bedrijfsvoering van deze bedrijfstak. Vanaf 2017 gaat het expertisecentrum deel uitmaken van Aeres Training Centre.

### Samenwerkingsverbanden

Het centrum draagt bij aan het Poultry Expertise Centre (PEC). Dit is een samenwerkingsverband van bedrijven, overheid en kennisinstellingen die werkzaam zijn in of betrokken zijn bij de pluimveesector. Binnen het PEC wordt expertise van het onderwijs, uit onderzoek en van het bedrijfsleven gebundeld en benut voor het opleiden van ondernemers en medewerkers die werkzaam zijn in de pluimveesector (nationaal en internationaal), maar ook voor na- en bijscholing. Doelen van het PEC zijn onder andere:

- Het aanbieden van mbo- en hbo-opleidingstrajecten afgestemd op de actuele behoeften in de pluimveesector.
- Het aanbieden van standaard- en op-maat-trainingen (nationaal en internationaal) op basis van de vraag/behoefte.
- Het ontwikkelen van lesmethodes, lesmateriaal en praktijkfaciliteiten bestemd voor (inter)nationale kennisoverdracht op het gebied van pluimvee.
- Het initiëren en uitvoeren van praktijkgericht en praktisch onderzoek met inzet van leerlingen en studenten.
- Fungeren als loket voor kennisoverdracht in de pluimveehouderij.



### Resultaten 2016

- De omzet van het centrum in 2016 is € 1.830.000 (in 2015 € 1.900.000). Het resultaat is € 146.000 (in 2015 € 238.000).
- (Internationale) scholing en onderzoeken (voor en met partners).
- Organisatie studentendag Bedrijfshygiëne.
- Verzorgen jaarlijkse barbecue voor partners.
- Nieuwbrief en website verzorgen en optimaliseren (plannen voor verbetering).
- Op 14 oktober openen mevrouw Schouten, gedeputeerde Provincie Gelderland en de heer Van den Hengel, locoburgemeester van de gemeente Barneveld het Poultry Innovation Lab in het bijzijn van diverse vertegenwoordigers uit de pluimveesector en betrokken collega's.

Voor de middellange (2-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn is het doorontwikkelen van het Poultry Innovation Lab het belangrijkste plan.

## 3.27. Groenhorst Trainingscentrum Ede

Het Groenhorst Trainingscentrum in Ede biedt trainingen en cursussen voor twee werkvelden: food en infragroen. Voor de continuïteit is het van belang om de cursusopzet op de locaties Ede en Velp op elkaar aan te laten sluiten en de rendabiliteit tegen het licht te houden. Doel is om in de komende twee jaren de twee locaties als één cursuscentrum te organiseren en als zodanig te presenteren.

### Resultaten 2016

- De omzet is in 2016 € 37.050 (in 2015 € 25.590). Het resultaat is € 2.586 negatief omdat er nog nagekomen lasten zijn van de trajecten uit het jaar 2015.
- Er zijn bbl-opleidingen en een taaltraining verzorgd voor twee grote bedrijven in de levensmiddelentechnologiebranche. De BBL-opleidingen voor volwassenen zijn volledig door hun werkgever betaald.

Voor de middellange (2-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn gaat het trainingscentrum door met het verzorgen van dit soort maatwerktrainingen op basis van vragen vanuit het bedrijfsleven.

## 3.28. Cursuscentrum Agribusiness

Het Cursuscentrum Agribusiness valt sinds 2015 binnen de activiteiten van het Aeres Praktijkcentrum Dronten. In 2016 is bekend gemaakt dat dit laatstgenoemde centrum geen opdrachten voor derden meer zal uitvoeren. Het Cursuscentrum Agribusiness blijft dit wel doen en gaat vanaf 2017 deel uitmaken van het Aeres Training Centre.

## 3.29. Groenhorst Trainingscentrum Velp

De cursus- en contractactiviteiten van Velp richten zich op de vakgebieden bloem, plant, groen en techniek. Een groot aantal van de cursussen heeft betrekking op losse inschrijvingen van diverse groenbedrijven. Het betreft zowel eendaagse als meerdaagse cursussen. Bij een deel gaat het om voor bedrijven en hun werknemers verplichte certificeringscursussen zoals VCA, bosmaaien, motorzagen en kleine machines, vaak met een arbo- en groenkeur. De grootste klanten zijn: sociale werkvoorzieningen (SW's) en aoc's. Daarnaast zijn er een aantal gemeenten die cursussen inkopen. Er is een landelijke spreiding van deze klanten waarvan het grootste deel komt uit Midden- en Noord-Nederland (Gelderland, Utrecht, Flevoland en Noord-Holland).



## Resultaten 2016

In 2016 volgen 674 cursisten een cursus of opleiding bij het trainingscentrum.

	2016
Motorkettingzaag	162
Bosmaaier	134
Kleine machine	96
Veilig werken langs de weg	84
Klein grondverzet	26
VCA	40
Flora- en faunawet	62
Werk voorbereiden	10
Wiellader	8
Gewasbeschermingslicentie	31
Trekkers en landbouwwerktuigen	6
DFA- en ADFA-opleiding	15

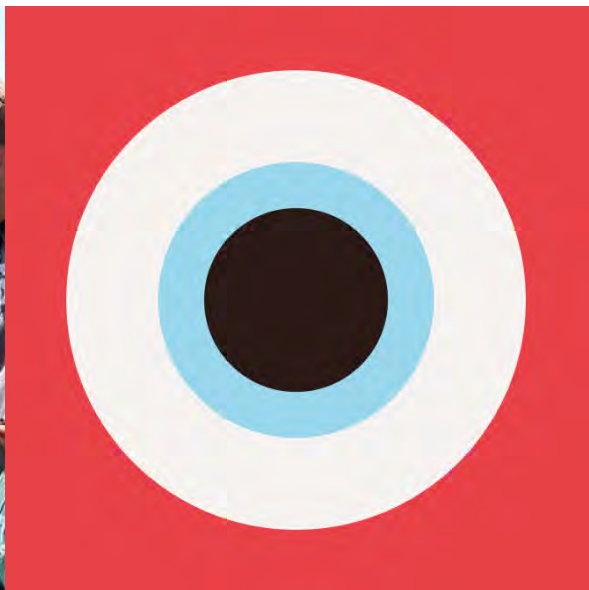
- De omzet over 2016 is € 123.000. De omzet is wat lager dan vorig jaar (€ 145.300). De oorzaak is dat de scholen minder praktijkleergelden te besteden hebben en dat er minder geld is voor scholing bij de SW-bedrijven (Permar, IW4 en BIGA). Er waren wel toezeggingen, maar die zijn in verband met de financiën doorgeschoven naar 2017. Gemeenten nemen op dit moment veel tijd voor ze beslissingen nemen en voordat ze geld uitgeven. De eerste stappen om de doorgeschoven scholing door te laten gaan, worden op dit moment gezet. Het eerste pilot-cursustraject van de gemeente Veenendaal is rond en start dit voorjaar. De beslissingstrajecten bij de gemeenten zijn echter nog steeds lange procedures en ze vergen veel tijd.
- Versterking van de actieve acquisitie levert inmiddels opdrachten op. Er zijn de nodige aanvragen voor trainingen binnengekomen.

## Toekomst 2017

Het blijkt dat actieve acquisitie erg belangrijk is. Voorjaar 2017 start het pilotproject met IW4/de gemeente Veenendaal. Deze trainingen worden gegeven om de integratie tussen de SW en het gemeentepersoneel te bevorderen. Er zijn intussen gesprekken met de gemeente Ede over trainingen voor personeel in het groen en mensen uit de kaartenbak. De gemeente Renkum heeft aangegeven een soort gelijk traject te willen gaan doen. De eerste gesprekken daarover zullen binnenkort volgen. De reguliere groenbedrijven vragen ook weer om trainingen ter bevordering van de deskundigheid van personeel. Het trainingscentrum heeft vertrouwen in de toekomst, maar het is van groot belang om actief en alert te blijven.

## 3.30. Tevredenheidsmetingen

Groenhorst onderzoekt de tevredenheid van haar klanten op verschillende wijzen: via contact met groepen cursisten en via de accountmanagers die contact hebben met alle klantgroepen (o.a. marktpartijen, Aeres Hogeschool Dronten). De tevredenheid is groot (score van 7,5 tot 8). In gesprekken met bedrijven blijkt dat een sterke kant van het trainingscentrum Velp is dat het centrum werknemers met een handicap of onvoldoende motivatie toch goed kan trainen en motiveren, en dat het centrum flexibel en probleemoplossend werkt. De cursus- en contractlocaties bespreken de resultaten van de tevredenheidsmetingen waar nodig met de klant en dit kan leiden tot aanpassing en vernieuwing van het aanbod.





# 4 Aeres Hogeschool

Sinds 1 september 2016 is de naam van Vilentum Hogeschool veranderd in Aeres Hogeschool. De kenniscentra AgroFood en Ondernemen en Groene en Vitale Stad als aparte 'merken' verdwijnen. De activiteiten maken nu onderdeel uit van faculteiten.

## Leeswijzer

Dit hoofdstuk is bedoeld voor iedereen die direct of indirect bij de hogeschool betrokken is: van studenten en medewerkers tot relaties in het bedrijfsleven, bij de overheden, toeleverende en afnemende scholen, in de omgeving van de school (buren) en veel meer.

Aeres Hogeschool maakt deel uit van Aeres en dat ziet u terug in dit geïntegreerde jaarverslag. Niet alle informatie die betrekking heeft op de hogeschool staat in dit ene hoofdstuk.

Zo zijn de kaders waarbinnen alle Aeres-onderdelen werken gegeven in hoofdstuk 1 en staat er een samenvatting van de financiële stand van zaken en de toekomstverwachtingen in hoofdstuk 2.

Het hoofdstuk van Aeres Hogeschool bestaat uit vier delen: gezamenlijke kaders en resultaten, onderwijs, onderzoek en valorisatie en de commerciële dienstverlening.

## Inhoud

4.1	Wat gebeurde er in 2016 bij de hogeschool?	119
4.2	Missie, profielen faculteiten en kernactiviteiten	120
4.2.1	Kernactiviteiten	121
4.3	Omgeving, strategie en plannen	122
4.3.1	Omgevingsfactoren en ontwikkelingen	122
4.3.2	Strategie, ambities en plannen	123
4.4	Organisatie	124
4.4.1	Organisatiestructuur en (opleidings)locaties	124
4.4.2	Organisatieontwikkeling	125
4.5	Horizontale dialoog Aeres Hogeschool	126
4.6	Bedrijfsvoering	127
4.6.1	Kengetallen en studentenpopulatie	127
4.6.2	Huisvesting, faciliteiten en omgeving	130
4.6.3	Lerende cultuur en personele zaken	131
4.6.4	ICT	132
4.6.5	(Sociale) veiligheid en integriteit (incl. klachtenafhandeling)	132

4.7	Prestatieafspraken	133
4.8	Kwaliteitszorg (o.a. accreditaties)	134
4.9	Internationale activiteiten	135
4.10	Stichting Studentvoorzieningen (SSV)	137

### Onderwijs

4.11	Onderwijsvisie, -beleid en de organisatie van onderwijs	139
4.11.1	Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	139
4.12	(Onderwijs)resultaten	140
4.12.1	Studieresultaten	140
4.12.2	Studenttevredenheid: externe onderzoeken	140
4.12.3	Studenttevredenheid: eigen evaluaties onderwijsseenheden	142
4.13	Onderwijsontwikkeling en plannen	145
4.13.1	Resultaten onderwijsontwikkeling 2016	145
4.13.2	Lopende projecten onderwijsontwikkeling en plannen	147

### Onderzoek en innovatie

4.14	Visie op en organisatie van onderzoek	149
4.14.1	Organisatie van onderzoek	149
4.14.2	Hogeschoolbrede onderzoeksresultaten	150
4.15	Onderzoekslijn Vitale landbouw	151
4.15.1	Lectoraat Gezonde pluimveehouderij	151
4.15.2	Lectoraat Beweiding	152
4.15.3	Lectoraat Duurzaam bodembeheer	152
4.15.4	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	153
4.16	Onderzoekslijn Vitale agribusiness	153
4.16.1	Lectoraat Precisielandbouw	154
4.16.2	Lectoraat Aardappelketen en sectorinnovatie	154
4.16.3	Lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens	154
4.16.4	Lectoraat Duurzame energie en groene grondstoffen	155
4.16.5	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	155
4.17	Onderzoekslijn Groene en Vitale Stad	156
4.17.1	Lectoraat Groene en Vitale Stad	156
4.17.2	Lectoraat Voedsel en Gezond Leven	157
4.17.3	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	158
4.18	Onderzoeksprogramma Wijs(heid)	158
4.18.1	Lectoraat Responsief onderwijs en kenniscreatie	158
4.18.2	Lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling	159
4.18.3	Lectoraat Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers	160
4.18.4	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	161
4.19	MIP, innovatieprojecten en de Centres of Expertise	162
4.19.1	(Landelijke) innovatieprojecten	162
4.19.2	Centres of Expertise	164
4.20	Plannen onderzoek en innovatie	167

### Commerciële dienstverlening

4.21	Visie, organisatie en aanbod commerciële dienstverlening	171
4.22	Resultaten en plannen commerciële dienstverlening	172

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.  
Bijlage 8 geeft de onderbouwing van de cijfers.

## 4.1. Wat gebeurde er in 2016 bij de hogeschool?

De direct in het oog springende verandering in 2016 is de nieuwe naam: Aeres Hogeschool. Deze leidt tot een omvangrijk project van merktransitie van het ontwikkelen van een geheel nieuwe Aeres-huisstijl tot het realiseren van de daarvan afgeleide uitingen die een hogeschool nodig heeft. Er is tegelijkertijd ook veel aandacht voor de inhoud en de toekomstplannen van de hogeschool en de faculteiten. Op basis van diepgaande gesprekken ontstaat een nieuw instellingsplan voor Aeres Hogeschool, dat tot 2020 de leidraad is voor het handelen. Een andere in het oog springende verandering betreft het directiemodel: de drie faculteiten krijgen een eigen directeur die deel uitmaakt van de hogeschooldirectie.

Aeres Hogeschool Almere ontwikkelt zich volgens plan. Op 1 oktober 2016 staan 464 studenten ingeschreven in Almere. In 2016 zijn dankzij een subsidie belangrijke stappen gezet ter versterking van het onderzoeksteam. Daarnaast is de samenwerking met externe partijen versterkt. Een aantal van deze partijen is verbonden aan het project Flevocampus Almere. Mits aan een aantal cruciale voorwaarden is voldaan, wil Aeres de definitieve huisvesting voor Aeres Hogeschool Almere op deze campus realiseren. Dit principebesluit over de vestiging is ook van belang voor de positie van Aeres in de stad.

Aeres Hogeschool Dronten ontwikkelt zich met de opleidingen Dier- en veehouderij, Tuin- en akkerbouw en Agrarische bedrijfskunde tot 'the place to be' voor opleidingen voor de primaire productie in de agrarische sector en de (voedsel)keten die daarop volgt. De christelijke identiteit, die is vertaald naar 'Economy of Life', speelt daarbij een rol, net als het voor studenten aantrekkelijke zwaartepunt Agrofood en Ondernemen. Op 1 oktober 2016 staan 1.954 studenten ingeschreven in Dronten.

In 2016 zijn twee lectoren geïnaugureerd. Het onderzoek en het onderzoeksteam nemen mede daardoor in omvang toe. Het Centre of Expertise Open teelten, waarvan Aeres Hogeschool Dronten trekker en penvoerder is, ontvangt een positief oordeel van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek. Citaat uit het advies van de commissie d.d. 16 december 2016: "De betrokkenheid van het werkveld en de belangstelling voor deelname aan projecten zijn groot, getuige onder meer het feit dat het bedrijfsleven een belangrijk deel van de financiering draagt."

Aeres Hogeschool Dronten blijft zeer gericht op de praktijk, in zowel onderwijs als onderzoek. Het Green Venture Lab ontwikkelt zich als de plek waar studenten hun ondernemerschapsonderwijs krijgen en waar zij het bedrijfsleven in allerlei sessies ontmoeten. De activiteiten op het Aeres Praktijkcentrum zijn niet eerder zo talrijk en zo groot in omvang geweest. Studenten leren er het ambacht, zij oefenen hun ondernemerschap en werken mee in onderzoeksprojecten. Oost Flevoland Woondiensten neemt per 1 januari 2017 de exploitatie van de studentenhuysvesting op de campus zelf ter hand en er worden in datzelfde jaar 85 wooneenheden bijgebouwd.

Aeres Hogeschool Wageningen ontwikkelt zich verder tot educatieve faculteit. De bestaande opleidingen Educatie & Kennismanagement in de groene sector ('de groene lerarenopleiding') en de lerarenopleiding Consumptieve techniek zijn stabiel. De master Leren en Innoveren is voor het vierde jaar op rij in de Keuzegids Hbo 2017 tot Topopleiding uitgeroepen. De Ad-opleidingen vragen wat werving betreft meer aandacht. Samen met de aoc's krijgt het Groene Consortium Opleiden in de School steeds beter vorm. Op 1 oktober 2016 staan 782 studenten ingeschreven in Wageningen. In januari is een nieuwe lector geïnaugureerd, thema 'Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers'. De verandering in het directiemodel van de hogeschool betekent een grote wijziging in de interne organisatie die door de grote variatie aan activiteiten, gecombineerd met de omvang, complex is. Dit kost veel tijd en energie. Het jaar 2016 staat in het teken van de voorbereiding van een aantal belangrijke ontwikkelingen, zoals de aanvraag voor twee nieuwe opleidingen en de voorbereiding van de aanvragen voor enkele grote Europese projecten. Het verzorgen van bij- en nascholingen, deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten voor (groene) scholen gaat

onverminderd voort. Aeres Hogeschool Wageningen voert onder andere de nascholingen voor de nieuwe groene vmbo-profielen uit.

## 4.2. Missie, profielen faculteiten en kernactiviteiten

Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool) maakt deel uit van Aeres en werkt binnen de gezamenlijke kaders van de groep en de landelijke en wettelijke kaders. Deze zijn beschreven in hoofdstuk 1.

### Missie en merkbeloftes

Aeres Hogeschool levert een maatschappelijke bijdrage door bij te dragen aan de ontwikkeling van toekomstgerichte innovatieve professionals. Professionals die verantwoorde beslissingen kunnen nemen in een complexe wereld, met een natuurlijk talent voor duurzaam handelen.

De speerpunten voor de periode 2016-2020 zijn: professioneel ontwikkelen, grenzen verleggen, innovatief ondernemen, contextueel leren en duurzaam handelen.

Aeres Hogeschool heeft drie faculteiten. Iedere faculteit heeft haar eigen identiteit. De christelijke identiteit van de faculteit in Dronten is uitgewerkt in de merkblofte Economy of Life en heeft als motto heeft 'Geef jezelf, neem deel'. Faculteit Almere werkt met de merkblofte Economy of Life als een leidraad. Faculteit Wageningen heeft een bijzonder neutrale identiteit, en handelt vanuit de filosofie van Ecologische intelligentie.

### Profielen faculteiten

Aeres Hogeschool Almere heeft de Groene en Vitale leefomgeving als zwaartepunt. Ze gaat de verbinding aan met de stad, de regio en de natuurlijke leefomgeving als living lab. De faculteit richt zich op studenten en medewerkers die zich vanuit hun interesse voor mens, plant, dier en omgeving, duurzame economische systemen en ruimtelijke vraagstukken in willen zetten voor een leefbare toekomst. Dit profiel komt uiteraard tot uiting in de (internationale) bachelor- en Ad-opleidingen en lectoraten als Groene en Vitale Stad en Voedsel en Gezond Leven. De valorisatie van aanwezige ontwikkelde kennis krijgt in deze nieuwe faculteit steeds duidelijker vorm. Studenten komen grotendeels uit de Randstad en het Gooi en kiezen voor de opleidingen omdat ze een bijdrage willen geven aan de ontwikkeling van slim georganiseerde, toekomstbestendige urbane gebieden waar mensen op een gezonde wijze kunnen leven en werken.

Aeres Hogeschool Dronten legt zich toe op de primaire sector (plant, dier, ondernemerschap en management) met de zwaartepunten Agrofood en Ondernemen en Mens, dier en gezondheid. De Dronter life-economen richten zich op welzijn in plaats van op welvaart. Ze gaan niet uit van de wetmatigheden die gebaseerd zijn op 'hebben' en 'moeten', maar vinden 'zijn' en 'mogen' de kern van het leven. Vriendschap is belangrijker dan rivaliteit. De focus is terug te zien in de zeer praktijkgerichte (internationale) bachelor- en Ad-opleidingen, de master en lectoraten als Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens, Beweiding en Gezonde pluimveehouderij. De valorisatie van aanwezige ontwikkelde kennis via het eigen docententeam en allerlei activiteiten voor de groene sector zoals inspiratiesessies en deelname aan platforms sluit nauw aan op het streven om voor en met de sector kennis te ontwikkelen. Studenten komen niet alleen uit heel Nederland, een flink percentage is internationaal. Ze kiezen onder meer voor de opleidingen vanwege het bijzonder kenmerk ondernemerschap dat de hogeschool heeft en de bijzondere praktijkfaciliteiten.

Aeres Hogeschool Wageningen heeft Duurzaam leren en ontwikkelen als zwaartepunt. Vanuit de stelselverantwoordelijkheid leidt deze faculteit docenten in beroepsgerichte vakken op die bekwaam zijn voor het verzorgen van (v)mbo-onderwijs. De faculteit richt zich op maatschappelijk geëngageerde studenten die erop gericht zijn duurzaam bij te dragen aan de ontwikkeling van zichzelf en hun omgeving. Ze kunnen dat omdat ze ecologisch intelligent zijn en met een breed ecologisch perspectief hebben leren kijken en begrijpen, en van perspectief kunnen wisselen: van delen naar het geheel, van object naar relatie van inhoud naar patronen. De faculteit heeft bijna evenveel vol- als deeltijdstudenten die uit het hele land komen.

Het zwaartepunt Duurzaam leren en ontwikkelen komt tot uiting in de bachelor- en Ad-opleidingen, de master Leren en innoveren, in het onderzoek met de lectoraten Responsief onderwijs en kenniscreatie, Professionele identiteit en organisatieontwikkeling, en Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers en in de activiteiten rond (continue) professionalisering van docenten en kennisprofessionals die gaan over het leren in organisaties. De valorisatie van aanwezige en ontwikkelde kennis sluit naadloos aan bij het zwaartepunt. De kennis komt bijvoorbeeld vanuit de docententeams van de hogeschool, vanuit onderzoek, activiteiten voor derden en professionele en wetenschappelijke congressen.

Zie voor meer informatie het Instellingsontwikkelingsplan 2016-2020: Perspectief 2020.

#### 4.2.1. Kernactiviteiten

De kerntaken van Aeres Hogeschool zijn het in samenwerking met onze omgeving ontwikkelen en uitvoeren van onderwijs en onderzoek en het delen en toepasbaar maken van kennis (valorisatie).

##### Onderwijs

De beroepspraktijk en de maatschappij zijn de basis voor het leren van elke student, die van daaruit eigen talenten, denken en handelen verder ontwikkelt. De complexe omgeving is per definitie internationaal en voortdurend op zoek naar innovatie en duurzame concepten.

Aeres Hogeschool geeft het leren vorm middels een uniek opleidingsportfolio dat aansluit bij de zwaartepunten (§ 1.5.1 en 4.3.1) en bestaat uit voltijd- en deeltijdopleidingen op de volgende niveaus: associate-degree-opleidingen, bacheloropleidingen, masteropleidingen, internationale Engelstalige opleidingsvarianten en double-degree-programma's (zie bijlage 8, tabel AH1 voor totaaloverzicht). De hogeschool heeft zowel opleidingen die voorbereiden op een professionele loopbaan in de groene sector in de meest brede zin (agrarisch ondernemerschap en dienstverlening, diergezondheid en management, gezonde leefomgeving) als opleidingen die opleiden tot docent, voorlichter, et cetera in de groene sector. Met de opleiding Consumptieve techniek is een cross-over gemaakt naar het domein horeca en voeding.

##### Praktijkgericht onderzoek

Hogeschool en praktijk formuleren samen onderzoeksvragen die aansluiten bij de zwaartepunten van de faculteiten (§ 1.5.1 en 4.3.1). Het onderzoek is daardoor maatschappelijk relevant, de praktijk heeft er direct profijt van en het verrijkt het betreffende wetenschappelijke kennisdomein. Met dit onderzoek willen lectoren, promovendi, docent-onderzoekers, studenten en externe partijen zoals bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en instellingen bijdragen aan de ontwikkeling van het werkveld en het eigen onderwijs. Bij de opzet van ieder onderzoeksproject wordt de verbinding met het onderwijs beschreven. Zowel lectoren als docent-onderzoekers begeleiden studenten bij het (leren) doen van onderzoek. Nieuwe kennis komt direct in de curricula tot uiting en draagt bij aan de ontwikkeling van het werkveld.

Subsidies komen onder andere van de Centres of Expertise, uit Europese programma's, van het NRO (Nationaal Regieorgaan Onderwijsresearch) en SIA/RAAK. Ook zijn er volledig door het bedrijfsleven of beleidsinstellingen betaalde opdrachten.

### Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)

Valorisatie of waardecreatie zit in de genen van Aeres Hogeschool. De hogeschool valoriseert door innovatieve kennis toepasbaar te maken voor de beroepspraktijk en het onderwijs en voegt daarmee aan beide waarde toe. Het valorisatieproces en de kenniscirculatie komen op gang door ontmoetingen te faciliteren, door contact- en koppelpunten in te richten en door het opbouwen van netwerken en allianties met onderzoek, onderwijs en het werkveld. Aeres Hogeschool deelt de opgedane kennis via lectoraten, projecten, publicaties, workshops, inspiratiesessies en samenwerking. Zie onder meer § 1.5.2 en § 4.15.4, § 4.16.5 en § 4.18.4. Daarnaast biedt Aeres Hogeschool in het kader van een leven lang leren commerciële dienstverlening voor professionals in het onderwijs en het bedrijfsleven.

## 4.3. Omgeving, strategie en plannen

Aeres Hogeschool maakt deel uit van de groene kenniskolom en heeft vanuit die positie functionele verbindingen met aoc's, met andere (groene en niet groene) hogescholen en Wageningen UR. In het Sectorplan voor het Groene HBO 2015-2019 'Impact door samenwerking' komen samenwerking en gezamenlijke profilering van de groene hogescholen tot uiting. Aeres Hogeschool werkt vanuit de eigen zwaartepunten (§ 1.5.1 en 4.3.1) intensief en succesvol met groene hogescholen en WUR samen in onder andere de Centres of Expertise en het gezamenlijke lectoraatsprogramma 'Impact: transitie in het groene domein'. Tegelijkertijd is de hogeschool een van de spelers in het hbo-veld, in het niet groene domein rond consumptieve technieken en in het domein van de tweedegraads lerarenopleidingen.

### 4.3.1. Omgevingsfactoren en ontwikkelingen

De zwaartepunten van de faculteiten (en voor Aeres als geheel) sluiten goed aan bij de belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving van Aeres Hogeschool:

#### Almere, Gezonde en Vitale leefomgeving

Voor vrijwel alle mensen is een goede gezondheid een belangrijke voorwaarde voor een gelukkig leven. Daarnaast speelt de kwaliteit van de stedelijke en natuurlijke leefomgeving een rol van grote betekenis voor ons welzijn. Hoe kunnen de omgevingsfactoren, natuur en groen in de stad bijdragen aan gezondheid, aan ontmoeting en sociaal contact en aan een evenwichtig ecosysteem? Welke kansen bieden stadslandbouw en verkorte voedselketens? De opleidingen en onderzoeksactiviteiten in Almere richten zich op onderwerpen die met het bovenstaande verbonden zijn. De stad Almere, die zelf nog volop in ontwikkeling is en thema's als circulariteit, stedelijke voedselvoorziening en een gezonde leefomgeving hoog op de agenda heeft staan, vormt een inspirerend 'living lab' voor zowel onderwijsprojecten als voor onderzoek. Ook het meewerken aan de voorbereiding van de Floriade, die in 2022 in Almere moet zijn vormgegeven, is een uitdaging.

#### Dronten, Agrofood en Ondernemen

Ondernemers in de agrofoodsector zijn leveranciers van grondstoffen voor de voedselproductie en tegelijkertijd grootverbruikers van energie. Duurzaamheid in de productie van grondstoffen en het gebruik van energie zijn daarom belangrijke onderwerpen. Die onderwerpen laten zich vertalen in het gebruik van andere, niet-fossiele grondstoffen (biobased economy), slim hergebruik van grondstoffen (circulaire economie), mens- en omgevingsvriendelijke productiemethoden en nieuwe verdienmodellen. Daarnaast wordt gericht gezocht naar de mogelijkheden van nieuwe teeltsystemen zoals vertical horticulture en de inbedding van sensortechnologie om smart farming te realiseren. Hoewel technologie hierbij als basis dient, is de economische kans van zo'n innovatie toch de leading edge in de vraagarticulatie. Juist deze economische vraagarticulatie maakt dat veel projecten een



holistische onderzoeksbenadering kennen met multidisciplinaire inzet van expertise binnen en buiten de hogeschool.

#### **Dronten, Mens, dier en gezondheid**

Er worden steeds meer eisen gesteld aan de gezondheid, voeding en het welzijn van dieren. De gezondheid van mens en dier is mede een bron van inspiratie en van economische waarde. Op het gebied van de dierwetenschap wordt, in samenwerking met de Aeres-landbouwbedrijven (o.a. Aeres Landbouwbedrijf bv en Poultry Expertise Centre) en het bedrijfsleven, gewerkt aan verduurzaming van de dierlijke productie. Met name veevoeding, graslandbenutting en diergezondheid krijgen bij de rundveehouderij de aandacht. In de pluimveehouderij wordt met Groenhorst Barneveld en het Poultry Expertise Centre (inclusief het Poultry Innovation Lab) samengewerkt aan gezondheid en nieuwe voedingsconcepten.

#### **Wageningen, Leren en Ontwikkelen (voor beroepsonderwijs en bedrijf)**

De leer- en opleidingsvragen worden gevarieerder, transities zijn op komst. Dat betekent continu zoeken naar andere en aanvullende modellen van opleiden, leren en ontwikkelen. De werkende professional, docenten, werknemers in bedrijven en maatschappelijke organisaties staan voor vraagstukken rond blijvende, duurzame ontwikkeling. Via deeltijdopleidingen, trainingen, bij- en nascholing en gezamenlijk, praktijkgericht onderzoek biedt de faculteit docenten de mogelijkheden aan om de eigen innovatiekracht (verder) te ontwikkelen, steeds gericht op ecologisch intelligent denken en handelen.

De hogeschool zoekt aansluiting bij regionale ontwikkelingen, zoals de Floriade 2022 (in samenwerking met de gemeente Almere en de provincie Flevoland), Regio Zwolle (20 gemeenten hebben de handen ineen geslagen in het Agri & Food Innovatiecluster), bij landelijke ontwikkelingen, onder andere met de Centres of Expertise, de landelijke ontwikkelingen rond het leraarschap in vmbo en mbo en het opleiden in school en internationaal met verschillende partijen.

### **4.3.2. Strategie, ambities en plannen**

Het langetermijnbeleid van Aeres Hogeschool is beschreven in het in 2016 ontwikkelde instellingsplan 2016-2020: Perspectief 2020. Dit plan geeft aan waar de hogeschool de komende jaren aan werkt en zich mee profileert. Het plan sluit aan op het strategisch plan van Aeres 'Verbindend perspectief' en op de ontwikkelingen in het hoger onderwijs zoals de strategische nota van de Vereniging Hogescholen '#hbo 2025: Wendbaar & Weerbaar'.

In het instellingsplan zijn de volgende speerpunten voor de komende jaren als volgt omschreven:

- Professionaliteit ontwikkelen in interactie met anderen en in een kleinschalige omgeving.
- Grenzen verleggen verruimt de blik en stimuleert perspectiefwisseling.
- Innovatief ondernemen is ruimte bieden, kansen benutten en waarde toevoegen.
- Contextueel leren is leren werken in de authentieke context van werkveld en praktijk.
- Duurzaam handelen betekent toekomstgericht werken en handelen en dat vereist duurzaamheidsperspectief.

#### **Strategische plannen**

De wereld wordt beter wanneer de hogeschool werkt aan de duurzame ontwikkeling van groen, leven en talent in de context van maatschappij en beroep. De hogeschool wil in het licht van de bovenstaande missie en speerpunten (§ 4.2) het volgende realiseren:

- Het aantal (internationale) studenten neemt toe, net als het aantal lectoraten en geaccrediteerde opleidingen. Het uitvalspercentage daalt iets, het bachelorrendement verbetert, net als de NSE-score, de waardering van de opleidingen en het percentage studenten dat na drie maanden een baan heeft.

- Onderwijs, onderzoek en valorisatie worden in samenhang uitgevoerd en hebben het werkveld als context. Opleidingen zijn geworteld in de praktijk.
- Iedere faculteit heeft een bij het zwaartepunt passend portfolio met associate degrees, bachelors en masters.
- Iedere faculteit heeft ten minste één onderzoeksprogramma met drie lectoraten die passen bij het eigen zwaartepunt. Het onderzoeksprogramma kan uitgewerkt zijn in onderzoekslijnen met daarbij passende lectoraten.
- Onderwijs en onderzoek hebben zichtbaar waarde voor studenten en werkveld.
- Sturing en professionele ruimte houden elkaar in evenwicht.
- Aeres Hogeschool heeft een eenduidige uitstraling.
- Ondersteuning van onderwijs en onderzoek is logisch georganiseerd.
- Medewerkers voelen zich uitgedaagd om gezamenlijk te werken aan de ambities.
- Er is blijvend aandacht voor (de ontwikkeling van) het menselijk kapitaal.
- Plannen voor het onderwijs staan in § 4.13.2.
- Plannen voor het onderzoek staan in § 4.20.
- Bijdragen aan de totstandkoming en uitvoering van de Aeres-strategie.

## 4.4. Organisatie

Aeres Hogeschool maakt, samen met Groenhorst, deel uit van de rechtspersoon Stichting Aeres Groep. De BRIN-code van Aeres Hogeschool is 30TX. De sub-BRIN-code van de faculteiten is voor Aeres Hogeschool Dronten 30TX01, voor Aeres Hogeschool Almere 30TX02 en voor Aeres Hogeschool Wageningen 30TX03. Zie bijlage 8, tabel AH1 voor overzicht alle opleidingen.

Aeres Hogeschool heeft een directie die bestaat uit een algemeen directeur, tevens faculteitsdirecteur van Aeres Hogeschool Dronten, en twee faculteitsdirecteuren van Aeres Hogeschool Almere en Aeres Hogeschool Wageningen. De algemeen directeur van Aeres Hogeschool rapporteert aan het College van Bestuur van Aeres en is lid van het Aeres-managementteam.

De bedrijfsvoering (studentenadministratie, onderwijslogistieke processen, mediatheek, marketing en communicatie, kwaliteitsmanagement en control van financiën) is op hogeschoolniveau georganiseerd. Facilitaire zaken en ondersteuning van de faculteitsdirecteuren blijven binnen de faculteiten georganiseerd (zie ook § 4.2.2).

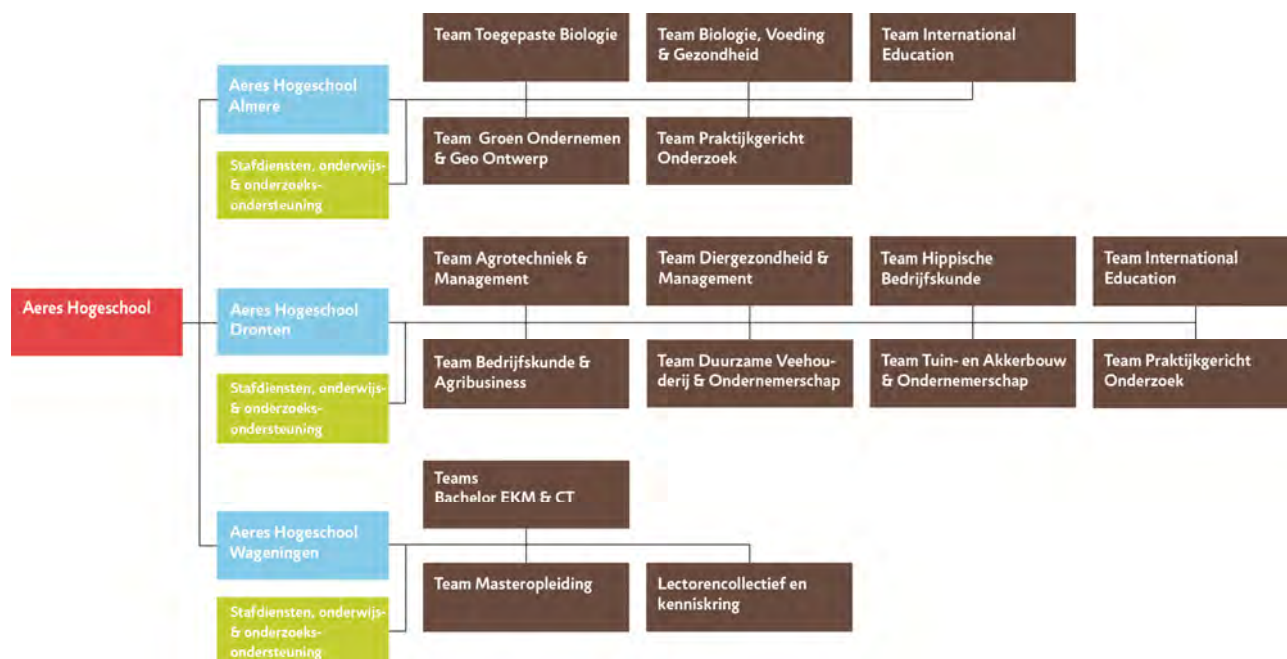
De organisatie van het onderwijs (§ 4.11), onderzoek (§ 4.14.1) en de commerciële dienstverlening (§ 4.21) zijn beschreven in aparte delen rond die onderwerpen.

### 4.4.1. Organisatiestructuur en (opleidings)locaties

#### (Opleidings)locaties

- Faculteit Aeres Hogeschool Almere is van nevenvestiging van Dronten uitgegroeid tot een zelfstandige faculteit met een stevige groeiopgave.
- Faculteit Aeres Hogeschool Dronten voert op één uitzondering na de opleidingen uit in Dronten: een gedeelte van een van de Ad-opleidingen wordt in Hoorn uitgevoerd in samenwerking met het Clusius College.
- Faculteit Aeres Hogeschool Wageningen, de educatieve faculteit, is gevestigd in Wageningen en verzorgt onder andere de groene lerarenopleiding met de aoc's in het Groen Consortium Opleiden in de School voor studenten uit heel Nederland (genoemde opleiding is uniek).

## Organisatiestructuur



### 4.4.2. Organisatieontwikkeling

Aeres Hogeschool is, na de fusie van CAH en Stoas in 2013, als Vilentum Hogeschool gestart met samenwerking binnen een aantal dossiers. In 2014 en 2015 is aan deze dossiers, variërend van kwaliteitsmanagement tot afstemming in studentenstatuut en onderwijs- en examenregelingen, gewerkt. Daarmee is een goede basis gelegd om in 2016 de organisatieontwikkeling qua model af te ronden. In 2017 wordt verder gewerkt aan de uitwerking.

#### Resultaten 2016 Aeres Hogeschool

In 2016 is het instellingsplan 2016-2020 gereed gekomen. Ook zijn een organisatiemodel met drie faculteiten en een daarbij aansluitend directiemodel vastgesteld. Er is gewerkt aan de herinrichting van de ondersteuning. Elke faculteit werkt met een aantal onderwijs- en onderzoekteams/-groepen. De ondersteuning van het onderwijs en het onderzoek is zowel op Aeres-niveau als op hogeschoolniveau als binnen de faculteiten georganiseerd.

De volgende ondersteuning gebeurt vanuit Aeres:

- Financiële administratie. Met ingang van 1 januari 2016 is de financiële administratie grotendeels verschoven naar Aeres-niveau. Enkele financiële medewerkers binnen de faculteiten ondersteunen het gecentraliseerde proces.
- ICT. Per 1 januari 2017 zijn alle ICT-collega's formeel onderdeel van de Aeres-afdeling ICT. Er zijn een nieuwe governancestructuur en een regieorganisatie voor ICT ingericht om de aansluiting tussen onderwijs/onderzoek en ICT vorm te geven vanuit de hogeschool.
- Ondersteuning voor personeel en organisatie (P&O/PSA), juridische zaken en huisvesting is al eerder op Aeres-niveau georganiseerd.

Op hogeschoolniveau is de volgende ondersteuning georganiseerd:

- Onderwijs met de teams Studentzaken, Planning & Examinering, Informatiespecialisten en Financiële administratie.
- Marketing en communicatie.
- De 'control'-taak als onderdeel van Finance en Control (F&C), inclusief aanverwante onderwerpen.

- Kwaliteitsmanagement dat aansluit bij de in het Handboek Kwaliteitsmanagement van Aeres Hogeschool beschreven werkwijze.
- Elke faculteit beschikt over teams die zich bezighouden met beleid, facilitaire zaken, die de receptie/informatiebalies bemensen en die directeuren en management ondersteunen.

### **Functiebouwwerk**

In 2016 start de harmonisatie van de functiebouwwerken van voorheen CAH en Stoas tot een nieuw functiebouwwerk voor Aeres Hogeschool. Alle docenten hebben in 2016 een aanstellingsbrief ontvangen met een benoeming passend bij de nieuwe docentfunctiebeschrijvingen. De functiebeschrijving van lector is aan het einde van 2016 met de ondernemingsraad zo goed als afgerond. Ook is in 2016 gewerkt aan de functiebeschrijving van de nieuwe functie van faculteitsdirecteur en die van programmadirecteur. In 2017 volgt de harmonisatie van de ondersteunende functies van onderwijs en onderzoek en van de ondersteunende functies in de bedrijfsvoering.

### **HR-cyclus**

Ook de HR-cyclus wordt geharmoniseerd. Dit proces start in het najaar van 2016. Implementatie vindt plaats in de loop van 2018.

## **4.5. Horizontale dialoog Aeres Hogeschool**

De dialoog met betrokkenen bij de hogeschool verloopt via de faculteiten met werkveldcommissies, critical friends, raden van advies, expertgroepen, interne en externe auditcommissies en peerreview.

### **Medezeggenschap**

De medezeggenschapstructuur binnen Aeres Hogeschool is erop gericht om medewerkers en studenten op alle niveaus mee te laten denken en praten over beleid en toekomst. De personele medezeggenschap is geregeld op de verschillende niveaus van Aeres (zie § 9.15) met de Centrale Ondernemingsraad op Aeres-niveau en de ondernemingsraad op Aeres Hogeschool-niveau. De OR-verslagen staan in § 9.15.1. De studenten zijn op hogeschool- en op faculteitsniveau georganiseerd: op Aeres-niveau is er de Centrale Studentenraad (CSR), op faculteitsniveau de Studentenraden (SR). Voor een aantal onderwerpen zitten personeel en studenten op hogeschoolniveau bij elkaar in een gemeenschappelijke vergadering (hogeschoolplan, systeem van kwaliteitszorg alsmede het beleid in het licht van de kwaliteitsbeoordeling, bestuurs- en beheersreglement, kaders voor de onderwijs- en examenregeling).

### **Netwerken en samenwerkingsverbanden**

Aeres Hogeschool zet in op het versterken van haar binnen- en buitenlandse netwerken. De hogeschool gebruikt deze netwerken om de praktijk in het onderwijs en het onderzoek te brengen.

Aeres Hogeschool onderhoudt contacten met onderwijsinstellingen (mbo, hbo en wo), kennisinstellingen en het bedrijfsleven. De lectoraten ondersteunen dit. De hogeschool heeft het voorzitterschap van het Sectoraal advies college hoger agrarisch onderwijs van de Vereniging Hogescholen, waarin de groene hogescholen samenwerken. Aeres Hogeschool maakt deel uit van het HON (Hogeschool Onderzoek Netwerk). De hogescholen maken binnen dit netwerk centraal afspraken rondom gedragscodes voor onderzoek en de herkenbaarheid van praktijkgericht onderzoek in het hbo. De hogeschool heeft een groot netwerk van stagebieders, opleidingsscholen en bedrijven, en instellingen waar(voor) bachelor- of masterstudenten hun afstudeeractiviteiten of -onderzoek

uitvoeren. Agribusiness Development-masterstudenten besteden ongeveer 70% van hun opleidingstijd aan het ontwerpen en ontwikkelen van een voor de mastercompany relevante innovatie.

De studenten van de master Leren en Innoveren brengen een onderzoeksopdracht en de opdrachtgever mee in de studie. De opdrachtgever is nauw betrokken bij de beoordeling van de resultaten. Via de Centres of Expertise is het netwerk uitgebreid met bedrijven, instellingen en organisaties waarmee, lectoren, docenten, docent-onderzoekers en studenten onderzoeksopdrachten en -projecten uitvoeren.

In het kader van kwaliteitsmanagement overleggen management en docenten met werkveldcommissies en critical friends. De Centres of Expertise hebben hun eigen adviesraden uit het werkveld en worden getoetst door de Review Commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek, die ook optreedt als critical friend in het kader van praktijkgericht onderzoek.

Aeres Hogeschool heeft een groot aantal internationale partnercontacten voor internationale uitwisseling en samenwerking, gekoppeld aan de verschillende opleidingen. De contracten gaan over bilaterale afspraken, mobiliteit van studenten en docenten, training en consultancy.

## 4.6. Bedrijfsvoering

Om de hogeschool-brede ambities te realiseren, stuurt de hogeschool op een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, kwaliteit (§ 4.8) en onderzoek en innovatie (§ 4.14 t/m 4.20). Dit vindt in nauwe samenwerking plaats met het Aeres Bestuursbureau in Ede. Aeres-brede zaken staan in de hoofdstukken 1 Gezamenlijke kaders, 2 Aeres-brede kengetallen, financiële resultaten en continuïteit, 8 Bestuursbureau en 9 Sociaal jaarverslag. In deze paragraaf komen de voor Aeres Hogeschool specifieke aspecten van de bedrijfsvoering aan de orde.

### 4.6.1. Kengetallen en studentenpopulatie

Aeres Hogeschool realiseert haar aanbod in 2016 met 333 medewerkers (263,8 fte). Het betreft 218 (173 fte) medewerkers onderwijzend personeel en 115 (91 fte) ondersteunende medewerkers. Deze medewerkers zijn, behalve in het onderwijs, een deel van hun tijd ook actief in (commerciële) projecten, onderzoek en valorisatie.

Het resultaat van Aeres Hogeschool is in 2016 € 471.000 negatief.

Aeres Hogeschool maakt geen gebruik van het profileringsfonds en neemt ook niet deel aan de experimenten flexibel hoger onderwijs en vraagfinanciering.

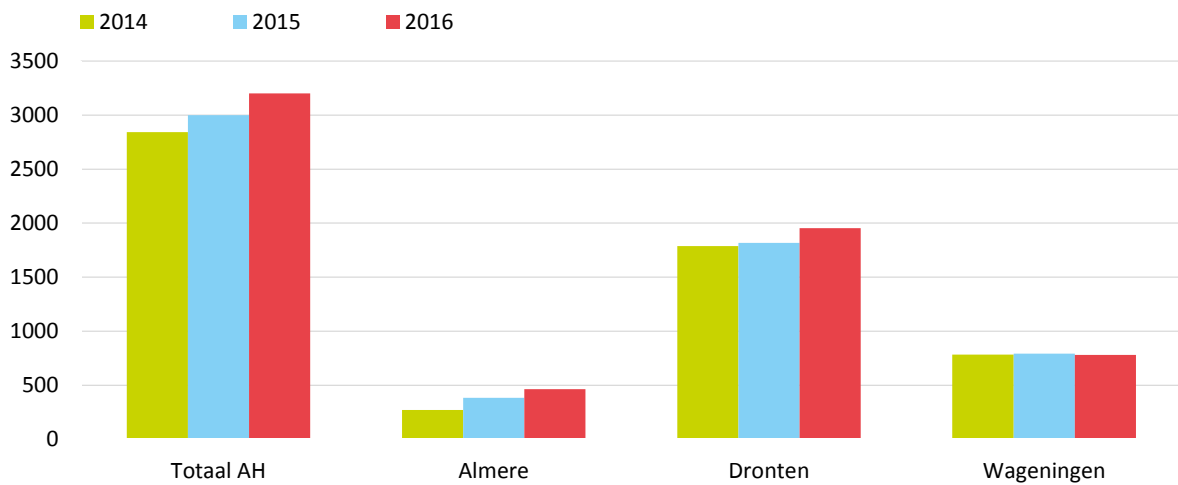
Uitgebreide informatie over de financiën is gegeven in hoofdstuk 2 en de jaarrekening. Bijlage 8 geeft een groot aantal kengetallen. In deze paragraaf volgt een deel daarvan.

#### Studentenaantallen

In 2016 heeft Aeres Hogeschool 3.200 ingeschreven studenten: 464 (Almere) + 1.954 (Dronten) + 782 (Wageningen). Dit is een toename van 6,7%. Landelijk is het aantal ingeschreven hbo'ers toegenomen met 0,9% (bron: Vereniging Hogescholen). De docent-student-ratio van Aeres Hogeschool is 1:18,5. Dit is inclusief projectuitvoering (20%) en leidinggevend van onderwijzend personeel. Zonder projectuitvoering zou de docent-student-ratio 1:23,1 bedragen.

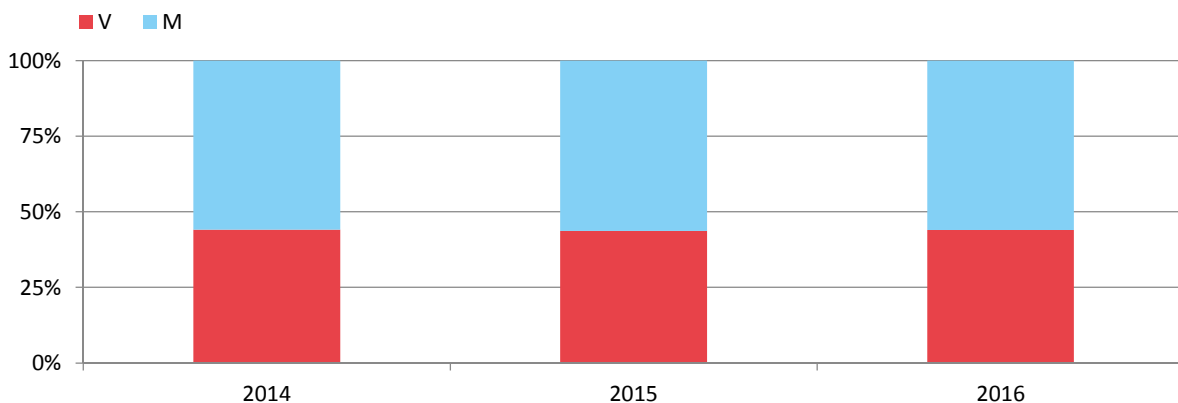
Per 1 oktober 2016 heeft Aeres Hogeschool 229 niet-Nederlandse studenten (27 in Almere, 196 in Dronten en 6 in Wageningen). Van de niet-Nederlandse studenten hebben er 64 een niet EER-nationaliteit. Studenten zonder EER-nationaliteit tellen niet mee in de bekostiging. In 2016 kreeg een studente financiële ondersteuning, zie § 1.7.3 AISF.

De onderstaande grafiek geeft het verloop van de totale aantallen studenten weer. Deze aantallen zijn ontleend aan het eigen SIS Alluris.



Grafiek 4.1 Studentenaantal, zie bijlage 8 tabel AH 2.

### Verhouding man : vrouw ingeschreven studenten



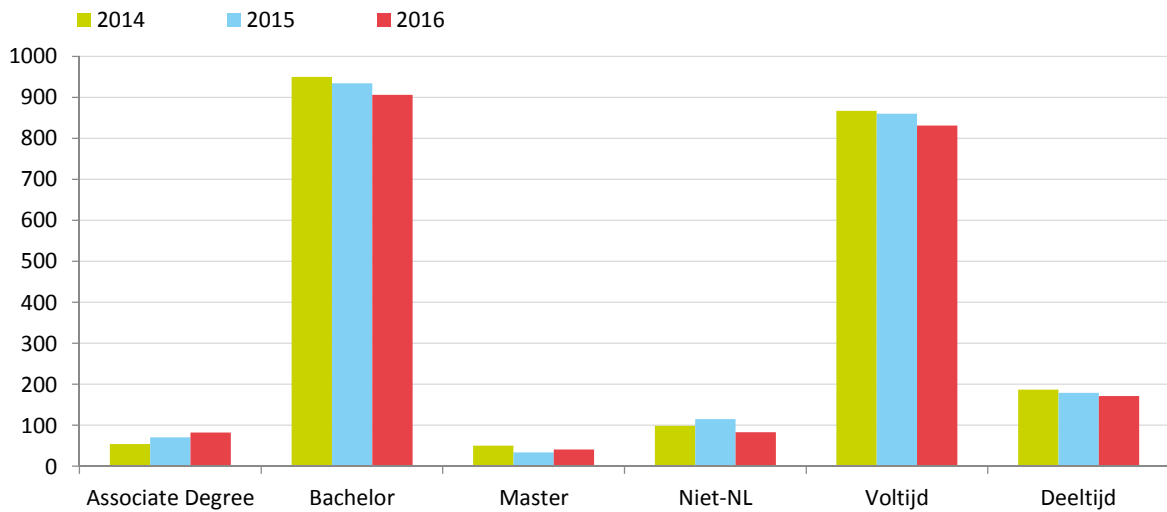
Grafiek 4.2 Verhouding man : vrouw studenten, zie bijlage 8 tabel AH 2.

De verhouding man : vrouw is in 2016 bij Aeres Hogeschool 56% : 44%. Bij faculteit Almere is de verhouding 58% : 42%, bij faculteit Dronten 64% : 36% en bij faculteit Wageningen 35% : 65%. In 2016 is de verhouding man : vrouw landelijk in het hbo 49% : 51% (bron: Vereniging Hogescholen).

### Instroom

De instroom van nieuwe studenten die zich voor het eerst in het hbo inschrijven is met 4,0% afgenomen. De totale instroom is met 1% afgenomen vanwege het aantal dat is overgestapt (van 1.039 naar 1.029 studenten, bron: Alluris per 1-10-2016). De instroom bij de faculteit in Almere is afgenomen van 191 naar 171, in Dronten is de instroom toegenomen van 579 naar 594 en in Wageningen afgenomen van 269 naar 264 (zie bijlage 8, tabel AH 4). Landelijk is de instroom in het hbo in 2016 toegenomen met 5,1% (bron: Vereniging Hogescholen) na een forse terugval van 8,6% in het jaar daarvoor.

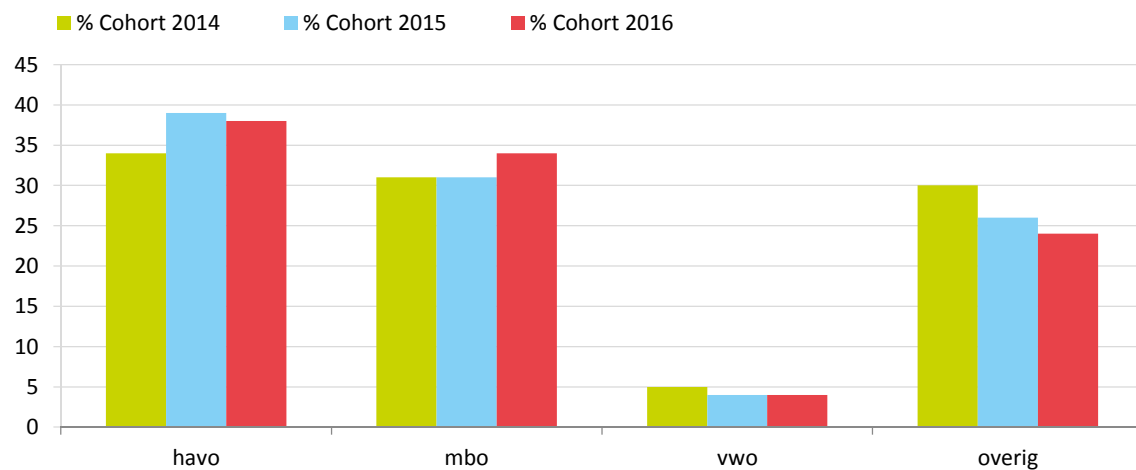
### Naar opleidingsniveau en -vorm



Grafiek 4.3 Uitsplitsing instroom naar opleidingsniveau en -vorm, zie bijlage 8 tabel AH 4.

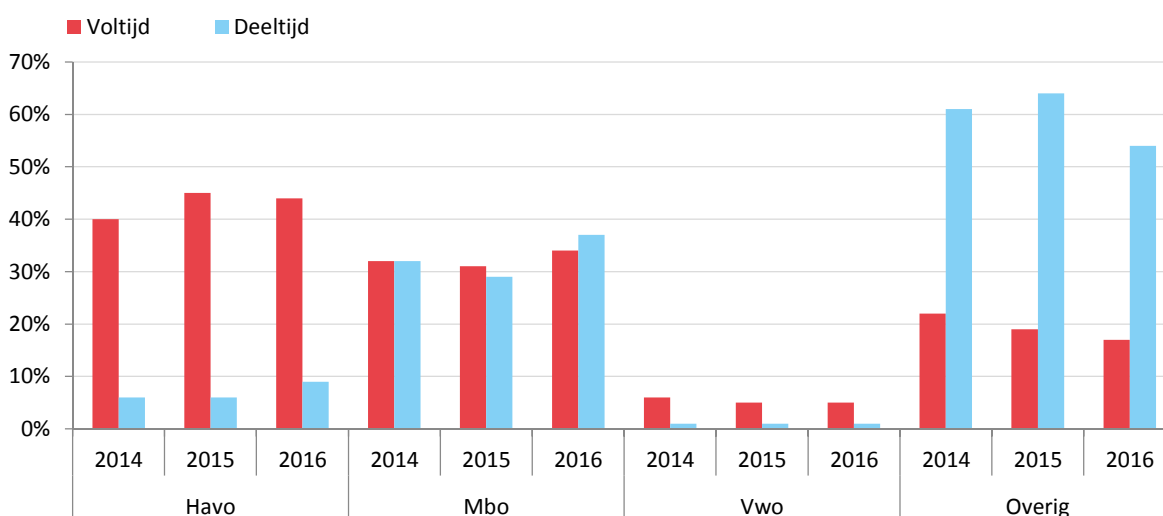
De verdeling voltijd en deeltijd verschilt sterk per faculteit. Faculteit Almere heeft 0% deeltijdstudenten, faculteit Dronten heeft 7,8% deeltijdstudenten en dat is lager dan vorig jaar, terwijl de deeltijdstudenten bij faculteit Wageningen met 49,4% bijna de helft van de populatie uitmaken. Dit percentage is iets lager dan vorig jaar.

### Naar vooropleiding



Grafiek 4.4 Uitsplitsing instroom naar vooropleiding, zie bijlage 8 tabel AH 4

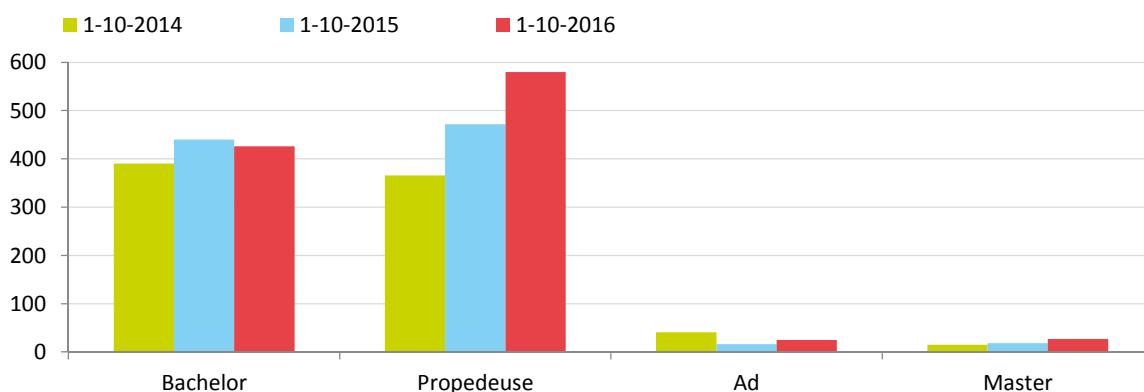
De grootste groepen qua vooropleiding zijn voor faculteit Almere de havo (58%), voor faculteit Dronten het mbo (40%) en de havo (38%) en voor faculteit Wageningen de groep overig (49%) en mbo (33%).



Grafiek 4.5 Uitsplitsing instroom naar vooropleiding en opleidingsvorm, zie bijlage 8 tabel AH 5.

## Resultaten

In bijlage 8 zijn in de tabellen AH 6, studieduur, uitval en studiestakers per onderwijstype gegeven.



Grafiek 4.6 Aantal geslaagden, zie bijlage 8 tabel AH 6

### 4.6.2. Huisvesting, faciliteiten en omgeving

De algemene ontwikkelingen rond de huisvesting zijn beschreven in § 8.6. Hier volgen de bijzonderheden voor 2016.

#### Almere

Aeres Hogeschool Almere huurt op loopafstand van het station twee verdiepingen van een groter complex in het centrum van de stad. Het dak van het gebouw is in 2016, in overleg met de verhuurder, deels ingericht als demo, met onder andere waterbergende beplanting en het is tevens geschikt gemaakt als buitenruimte voor medewerkers en studenten. Doelstelling is om met groeiende aantallen studenten en medewerkers met de huidige beschikbare oppervlakte uit te komen.

Slim roosteren en eventueel met lessen uitwijken naar de avonden zijn de manieren om deze doelstelling te realiseren.



## Dronten

In Dronten bevinden alle werkplekken van medewerkers zich in het hoofdgebouw. Het Green Venture Lab ontwikkelt zich tot een plek waar studenten, docenten en bedrijfsleven werken aan ondernemerschapsonderwijs. Het Aeres Praktijkcentrum is een unieke praktijklocatie voor het onderwijs en onderzoek van de hogeschool. De ontwikkelingen rond de studentenhuisvesting staat in § 4.10 Stichting Studentenvoorzieningen.

## Wageningen

De Wageningse faculteit is gevestigd op Wageningen Campus, naast het gebouw van het NIOO-KNAW. Er komen veel bezoekers, uit de hele wereld, het gebouw bekijken. Dat komt omdat het ontwerp en de inrichting van het gebouw gebaseerd zijn op de visie op leren van de faculteit en op biomimicry-principes. De campus is goed bereikbaar vanaf station Ede-Wageningen door de snelbus die zes keer per uur rijdt. Studenten maken gebruik van de universiteitsbibliotheek en sportvoorzieningen en waar van toepassing van de andere mogelijkheden die er op de campus zijn op hun vakgebied.

### 4.6.3. Lerende cultuur en personele zaken

De algemene kaders en de verantwoording professionalisering staan in § 9.6.2.

## Almere/Dronten

Aeres Hogeschool stimuleert alle medewerkers actief om zich bij te scholen. Nieuwe docenten behalen hun Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Alle docenten moeten deelnemen aan bijscholing op het gebied van toetsen en examineren (BKE/SKE) en op het gebied van onderzoeksvaardigheden. Ook is er bijscholingsaanbod op het gebied van effectief gebruik van Outlook, Blackboard en andere ICT-/ELO-toepassingen en op het gebied van coaching van studenten. Daarnaast volgen docenten bij hun expertise gebied passende scholing. Ondersteunende medewerkers volgen bij hun werkzaamheden passende trainingen, zoals AV mediatraining, bhv (facilitaire collega's), Outlooktraining (secretariaat) en NIMA2 (collega van Marketing & Communicatie). Het management (directie en teamleiders) heeft tijdens twee management-tweedaagses gewerkt aan persoonlijke en teamontwikkeling met behulp van management drives.

## Wageningen

Op individueel niveau wordt met elke medewerker in het jaarlijkse gesprek gesproken over de individuele ontwikkeling in relatie tot de organisatie. Tegelijkertijd vindt organisatieleren nog vaak impliciet plaats in verschillende functionele samenstellingen. Een lerende organisatie worden is geen sinecure. Dat speelt zich af in voortdurende interactie tussen individuele medewerkers en de organisatie.

Van alle docenten wordt gevraagd hun bekwaamheid op het gebied van onderzoek te ontwikkelen of te onderhouden, gekoppeld aan het begeleiden van onderzoek van studenten, zoals in de functiebeschrijvingen is opgenomen. Om docenten te ondersteunen bij deze basisbekwaamheid onderzoek is er vanuit de lectoraten een programma uitgewerkt met verschillende vormen van ondersteuning. Alle docenten moeten deelnemen aan de BKE-training (Basis Kwalificatie Examinering). Vier keer per jaar zijn er interne studiedagen, waar deelnemers met en van elkaar leren en kennis delen.

Ondersteuners hebben twee keer per jaar een teamontwikkelingsdag en zij volgen aanvullende cursussen op hun vakgebied. Ze maken graag gebruik van het Aeres-aanbod uit de schijf van vijf.

#### 4.6.4. ICT

De ICT-afdeling heeft in 2016 veel wijzigingen doorgevoerd. Een kleine greep uit de activiteiten:

- Opschaling van alle internetverbindingen naar tweemaal 1 Gb (hoofd- en back-up verbinding) per faculteit. Dit betekent voor Dronten een verdubbeling van de capaciteit. Vestiging Almere is zelfs van 100 Mb naar een internetsnelheid van 2 Gb gegaan.
- Implementatiefase 2 van Office365 (o.a. OneDrive) voor studenten.
- Vervanging betaalsysteem op alle faculteiten voor NetPay (sneller betalen bij de campusshop, het restaurant en de coffee corner).
- Transitie van Vilentum naar Aeres Hogeschool. Aanpassen van alle e-mailadressen en aanverwante digitale systemen.
- Realisatie van extra meekijkschermen in de overlegruimtes.
- Uitbreiden AV-media dienstenportfolio met de implementatie van het Presentations2Go-platform en opnameapparatuur (camera, iPad, etc.)
- Naast de technische ICT-omgeving is de nieuwe governancestructuur ingevoerd. Doel is om onderwijs- en ICT-teams (ICTO-teams) op alle niveaus meer bij elkaar te brengen.
- Het proces start om voor de gehele hogeschool een nieuw leermanagementsysteem (LMS) te kiezen. Uitgangspunt daarbij is aansluiting bij de landelijke ontwikkelingen op dit terrein in het hoger onderwijs via SURF en aansluiten bij de wensen aan zo'n systeem van docenten en studenten.

#### Ondersteuning

Ongeveer 60% van alle hulpvragen wordt in het call-systeem opgenomen. In 2016 zijn er 1.831 calls geregistreerd. Dat betekent dat de afdeling ICT in 2016 naar schatting 2.600 calls heeft afgehandeld. Daarnaast zijn er meerdere grote en kleinere projecten gerealiseerd.

#### 4.6.5. (Sociale) veiligheid en integriteit (incl. klachtenafhandeling)

Aeres Hogeschool wil iedereen binnen de hogeschool een studie- en werkomgeving bieden waar (sociale) veiligheid en integriteit gewaarborgd zijn. De gedragscodes zijn op Aeres-niveau vastgelegd in de integriteitscode. Verwijzingen naar die code zijn expliciet toegevoegd op de website, in het studentenstatuut en in de algemene informatiegids. In het studentenstatuut staat hoe de hogeschool wil sturen op omgang tussen studenten onderling, tussen studenten en docenten en tussen medewerkers onderling. De medewerkers houden zich aan de geschreven en ongeschreven regels die voor de eigen functie en de daarbij behorende rollen en taken gelden.

#### Klachten, incidenten en bezwaren Aeres Hogeschool

De klachtenregeling van Aeres Hogeschool is sinds het schooljaar 2014-2015 van kracht. Voorafgaand aan het studiejaar 2016-2017 is er, in overleg met de interne juridische medewerker, gewerkt aan veranderingen in de procedures rondom de rechtsbescherming voor studenten. De veranderingen liggen zowel op het procedurele vlak (routing aanvraag, afhandeling en communicatie) als het organisatorische vlak (de rol en positionering van met name de Interne Advies Commissie IAC zijn anders geworden).

De procedure is nu als volgt. Indien een student zich niet kan verenigen met een besluit van de examencommissie, kan hij/zij daarover, via het centrale klachtenloket, een klacht indienen bij de examencommissie. Pas nadat de behandeling van de klacht door de examencommissie niet leidt tot een wederzijds bevredigende oplossing, kan de klager in beroep gaan bij het College van Beroep voor de Examens.

Naast de examencommissie en het College van Beroep voor de Examens is er een Interne Advies Commissie actief. De Interne Advies Commissie onderzoekt, namens het College van Beroep voor de Examens, of een minnelijke schikking mogelijk is tussen het besluitvormend orgaan en de klager.

Het resultaat van dit onderzoek wordt, indien van toepassing, ingebracht bij het College van Beroep voor de Examens. De commissie is niet gerechtigd om besluiten van de directie of de examencommissie te herzien.

In 2016 zijn 114 klachten ingediend (163 in 2015, 119 in 2014 en 88 in 2013). Het lijkt er op dat de stijging van het aantal klachten in 2015 slechts incidenteel was.

Soort klacht	Aantal	Resultaat
Belemmering studievoortgang	31	Afgehandeld via de Interne Advies Commissie.
Bezwaar tegen bindend negatief studieadvies	23	Afgehandeld via de Interne Advies Commissie
Bezwaar tegen beoordeling van een module of beroepssituatie	7	Afgehandeld in de Examencommissie
Verzoek om uitstel toetsen en/of afronding propedeutische fase	20	Afgehandeld in de Examencommissie
Verzoek om afwijking van toetsprocedure (toetsmoment, inlevermoment)	14	Afgehandeld in de Examencommissie
College van Beroep voor de Examens	2	1 klacht loopt nog in hoger beroep (CBHO)
Bezwaar tegen procedure	6	Afhankelijk van de inhoud behandeld door Examencommissie of de directie.
Plagiaat vastgesteld	5	Afgehandeld in de Examencommissie
Overige onderwerpen	6	
<b>Totaalaantal</b>	<b>114</b>	

#### Meest voorkomende klachten

De meest voorkomende klacht betreft belemmering van de studievoortgang. Als tweede wordt er vaak een klacht/bezwaar ingediend over een negatief bindend studieadvies. Vaak met een beroep op bijzondere omstandigheden.

#### Plagiaat

Voor het vaststellen van plagiaat wordt veelal gebruikgemaakt van het digitaal inleveren via Ephorus of Turnitin. Daarnaast kan plagiaat geconstateerd worden bij andersoortig in te leveren werk (denk aan ontwerptekeningen en collages). In dat geval is het de beoordelende docent die het plagiaat opmerkt. In vijf gevallen is plagiaat vastgesteld.

## 4.7. Prestatieafspraken

Vanaf 2013 is een deel van de rijksbekostiging voorwaardelijk gesteld als prestatiebekostiging. Deze prestatiebekostiging is in 2015 afgesloten. Aeres Hogeschool heeft alleen de afspraak rond het bachelorrendement niet gehaald. Eind november 2016 blijkt dat zij daarom een korting krijgt van € 125.000. Tegen deze korting is niet officieel bezwaar gemaakt, maar er is wel naar de minister aangegeven dat er ongelijkheid is, daar er andere hogescholen zijn die, terwijl ze twee of meer afspraken niet gehaald hebben, niet worden gekort.

## 4.8. Kwaliteitszorg (o.a. accreditaties)

In 2016 is het Handboek Kwaliteitsmanagement herzien en opnieuw vastgesteld. In dit handboek zijn de instrumentaria en kwaliteitsmanagementprocedures beschreven. De hogeschool werkt met de zogenaamde PDCA-cyclus. Deze cyclus van integrale kwaliteitszorg brengt stelselmatig in beeld in welke mate de hogeschool voldoet aan de gewenste kwaliteit. De resultaten van dat onderzoek kunnen leiden tot aanbevelingen voor kwaliteitshandhaving of -verbetering. De medewerkers van het kwaliteitsmanagementteam volgen de realisatie van de verbeteracties.

### Resultaten 2016

In 2016 zijn op het gebied van kwaliteitsmanagement de volgende zaken aan de orde geweest.

#### Monitoring en evaluaties

Jaarlijks vinden de volgende activiteiten plaats om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren en te verbeteren:

- Jaarlijkse evaluaties onder studenten van de diverse voltijd- en deeltijd opleidingen: Nationale Studenten Enquête, zie § 4.12.2.
- Jaarlijkse evaluaties onder afgestudeerden van de diverse voltijd- en deeltijdopleidingen (HBO-Monitor).
- Semesterevaluaties betreffende de onderwijsseenheden.
- Instroomonderzoek onder voor het eerst ingeschreven studenten.
- Gesprekken met studenten over de evaluaties en mogelijke verbeterpunten.
- Gesprekken met teamleiders en directie over de evaluaties en mogelijke verbeterpunten.
- Incidentele evaluaties of specifieke onderzoeken.
- Monitoring en bewaking van de aanpak van de verbeterpunten alsmede het coachen van hierbij betrokken medewerkers.

Het kwaliteitsmanagementteam heeft verschillende instrumenten voor de planning- en controlcyclus. Dit zijn:

- Trimesterrapportages en een jaarrapportage over kwaliteitsmanagementzaken.
- Een actiepuntenbestand voor het management. Hierin staan alle actiepunten van alle evaluatievormen vermeld. Behalve de acties zijn de taken, verantwoordelijken en de stand van zaken vermeld. De kwaliteitsmedewerkers bespreken de actiepunten met de verantwoordelijken en zij monitoren of actiepunten zijn afgerond.
- Een dashboard met alle kwantitatieve evaluatiegegevens door de jaren heen, zoals indicatoren van de prestatieafspraken, resultaten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) en de HBO-Monitor, module-evaluaties, overige evaluaties, verzuimgegevens, aantallen publicaties, enzovoort. Het dashboard is voor al het personeel toegankelijk en vormt een bijlage bij de trimesterrapportages van het kwaliteitsmanagementteam.

#### Accreditaties en validaties

- Besloten is om voor de opleiding Management van de Leefomgeving in Almere geen nieuwe accreditatie aan te vragen. De opleiding heeft namelijk al vele jaren een zeer beperkte instroom.
- De major Geo media & Design in Almere is nu een onderdeel van de opleiding Management en de leefomgeving. Gezien het voorgaande punt zal voor deze opleiding het traject van de macrodoelmatigheidstoets worden doorlopen en zal een nieuwe opleiding worden aangevraagd. Het streven is om de opleiding vanaf 2018 te kunnen aanbieden.
- De onderzoekseenheden van Dronten en Almere zijn in 2015 voorwaardelijk gevalideerd. Voor de nieuwe visitatie in 2017 zijn in 2016 voorbereidingen getroffen. Het onderzoek van de faculteit Wageningen is in 2013 gevalideerd.
- In Wageningen start de voorbereiding voor de visitatie van de opleidingen Educatie & kennismangement en Consumptieve techniek, met de bijbehorende Ad-opleidingen

Onderwijsondersteuner en Bloemsierkunst. Ook de kopopleidingsvarianten, PDG (Pedagogisch Didactisch Getuigschrift) en de Educatieve minor maken deel uit van dit accreditatieproces.

#### Tussentijdse audits en reviews

- In juni 2016 vindt een tussenevaluatie van de opleiding Bedrijfskunde & agribusiness plaats. Dit levert een aantal goede adviezen op, waarop acties zijn ondernomen. Eind 2017 zal de opleiding gevisiteerd worden in het kader van de clusteraccreditatie.
- Wageningen treft voorbereidingen voor de tussenevaluatie van de masteropleiding Leren en Innoveren die in 2017 zal plaatsvinden.

## 4.9. Internationale activiteiten

Internationalisering is een Aeres-brede strategische keuze (§ 1.7) en een kernthema van Aeres Hogeschool: afgestudeerden van een opleiding in het groene en grijze (Consumptieve techniek) kennisdomein moeten een internationale oriëntatie hebben en professionals in dat domein moeten hun beroep in een internationale en interculturele context kunnen uitoefenen.

Alle drie de faculteiten hebben een internationaal activiteitenplan, gebaseerd op het beleidsplan. De beleidsplannen 'Internationaal is Normaal, 2015-2020' (faculteit Wageningen) en 'Global Inspiration, Local Competence' 2016-2020 (faculteiten Dronten - Almere) zijn vastgesteld, evenals de daaraan verbonden activiteitenplannen.

De faculteiten Almere en Dronten hebben een gemeenschappelijk beleid voor internationalisering. Het programmahoofd Internationalisering draagt verantwoordelijkheid voor de implementatie van dit plan. Daartoe overlegt hij met teamleiders, studieleiders, lectoren en docent-onderzoekers en voert hij regie over ontwikkelingen die worden ingezet. Er vindt regelmatig overleg plaats tussen de verantwoordelijken voor internationalisering. Beide maken deel uit van de Aeres-brede werkgroep Internationalisering die voor Aeres-brede afstemming zorgt rond vooral projecten, trainingen en de zaken die de Aeres-geledingen gemeenschappelijk hebben. De positionering van Aeres Internationaal is daarvan een belangrijk onderdeel. Strategische beleidsvorming op Aeres-niveau vindt plaats in de Stuurgroep internationalisering, waarin Aeres Hogeschool op directieniveau vertegenwoordigd is.

In 2016 start een campagne om de internationaal inzetbare medewerkers te stimuleren om naast hun onderwijstaken ook aan internationale projecten rond valorisatie en institutionele ontwikkeling deel te nemen. Ter ondersteuning van de medewerkers wordt gericht professioneel Engels gedoceerd, op basis- intermediate en advanced niveau (diensten-, technisch en huishoudelijk personeel) en wordt aandacht besteed aan interculturele communicatie. Ook is in 2016 een training voor Academic Teaching Excellence verzorgd voor docenten die voor het eerst internationale taken uitvoeren.

#### Onderwijs

Aeres Hogeschool biedt naast de Nederlandstalige onderwijsprogramma's met name in Dronten en Almere ook Engelstalig onderwijs aan en trekt daarmee 229 niet-Nederlandse studenten in 2016 (226 in 2015 en 232 in 2014). De internationaliseringsdoelstelling van tussen de 10 en 15% internationale studenten als motor voor internationalisation@home wordt daarmee (al meer dan 20 jaar) gehaald. De aanwezigheid van deze studenten draagt bij aan de internationale ambiance van de hogeschool. Bovendien creëert internationaal onderwijs de zo belangrijke internationale context. De programma's daarvoor zijn in 2016 vooral in Almere sterk uitgebreid, in nauwe samenwerking en afstemming met de gemeente Almere en lokale en internationale connecties van de gemeente.

Uitgangspunt is dat alle majors (opleidingsvarianten) een stevige internationale component hebben, waaronder een verplichte buitenlandstage. Engels als tweede taal is in 2016 verder gestandaardiseerd. Tevens zijn de eerste stappen gezet om alle majors te voorzien van een internationaal vierde jaar.

De opleiding Duurzame Veehouderij krijgt drie internationale varianten. De ontwikkeling daarvan is zo ver dat de eerste studenten in september 2017 kunnen instromen. Daarnaast is verder ontwikkeld aan een tweede jaar Hippië Bedrijfskunde in het Engels. Voor Bedrijfskunde & agribusiness zijn nieuwe varianten ontwikkeld, die ook in 2017 van start gaan. Er worden vijf double-degree-bachelortrajecten uitgevoerd en een internationale master. De lengte van de trajecten varieert tussen een en vier jaar. De majors rond Food Chain Management en Food Safety Management (internationale vierdejaars varianten) zijn naar Almere verplaatst. Er is, eveneens voor Almere, een vierdejaars programma Food Entrepreneurship ontwikkeld. Dit programma dient tevens als vierde jaar voor de vierjarige opleiding European Food Business, die eveneens naar de faculteit Almere is verplaatst. Een groot deel van de internationale modules in deze varianten is geformuleerd als minor, waardoor ze ook in 'Kies op Maat' als minor voor studenten van andere hogescholen toegankelijk zijn.

Aeres Hogeschool Wageningen wil dat haar studenten internationale ervaring en kennis op kunnen doen, omdat transculturele competenties cruciaal zijn in het handelingsrepertoire van (toekomstige) (v)mbo-docenten. Er is voor de faculteit Wageningen een Engelstalige minor ontwikkeld: 'Interculturele competenties in internationale context'. Ook deze minor wordt in Wageningen zowel aan Aeres-studenten aangeboden als, via 'Kies op Maat', aan overige hoger-onderwijs-studenten.

### Netwerken

- De hogeschool heeft een actief netwerk van internationale partneruniversiteiten in en buiten Europa. Het netwerk wordt regelmatig geëvalueerd, waarna wordt vastgesteld of bestaande contacten nog steeds meerwaarde hebben en of er uitbreiding van het bestaande netwerk nodig is. In 2016 is voor de faculteiten Almere en Dronten gesaneerd in het aantal contacten en zijn, in samenspraak met de gemeente Almere, enkele nieuwe contacten aangegaan in Canada, Taiwan en Brazilië, en in Europa met Milaan als zusterstad en academisch platform voor voedselstrategie. Een belangrijke rol is daarbij ook toegekend aan zowel de Slow Food Movement als de Youth Food Movement (voedseltransitie).
- Aeres Hogeschool Wageningen participeert actief in de volgende netwerken: EARLI, EAPRIL en ENTER (beide presidentschap vanuit faculteit Wageningen) en EUROPEA.

### Onderzoek

- Vanuit de faculteit Wageningen werkt het lectoraat samen met JAMK, University of Applied Sciences Jyväskylä in Finland. Soortgelijke contacten bestaan vanuit Dronten met een consortium van hogescholen, universiteiten en onderzoeksinstituten in het kader van graslandonderzoek.

### Valorisatie

De volgende vormen van samenwerking, projecten en commerciële activiteiten in het buitenland kunnen worden onderscheiden:

- **Capacity building** en technische assistentie. Aeres participeert, in Aeres-verband, in diverse capacity-buildingsprojecten (o.a. NICHE-projecten) in Zuid- en Midden-Amerika, Azië (Indonesië), Afrika (Kenya, Ethiopië, Mozambique) en het Midden-Oosten (Palestijnse gebieden). Aeres Hogeschool is penvoerder van een omvangrijk Nuffic-NICHE-project in Myanmar om in samenwerking met het ministerie van Landbouw, Veeteelt en Irrigatie het landbouwonderwijs te versterken. Daarnaast participeert Aeres Hogeschool in Myanmar in projecten met betrekking tot pluimvee en aardappels.
- **Commerciële activiteiten.** Docenten van de faculteit Dronten verzorgen, in opdracht van het Chengdu Agricultural College, betaald tuinbouw- en veehouderijonderwijs in China. Daarnaast is er Chinees personeel in Dronten opgeleid. De jaarlijkse instroom van deze opleidingen bedraagt 80 studenten. Het programma is vierjarig. In het kader van de EFDA-activiteiten (European Floral Design Academie Wageningen) in Zuid-Korea, Taiwan, China, Japan en Nederland zijn er trainingen uitgevoerd en hebben 410 kandidaten het DFA-diploma (Dutch Floral Arrangements) behaald. 40 kandidaten hebben het ADFA-diploma (Advanced Dutch Floral Arrangements) behaald. 14 kandidaten hebben het assessordiploma, National Certified Judge Nederland behaald.

- **Conferenties**

Er zijn op uitnodiging presentaties gehouden in Canada, Taiwan, China, Duitsland, Portugal, Frankrijk, Polen, Oekraïne en Finland.

## 4.10. Stichting Studentenvoorzieningen (SSV)

De Stichting Studentenvoorzieningen (SSV) is verbonden aan Aeres Hogeschool Dronten en is ondersteunend aan de doelstellingen van Aeres Hogeschool Dronten. De hoofdactiviteiten van SSV zijn het bieden van huisvesting aan de doelgroepen van de faculteit en het uitvoeren van het beheer van de gebouwen en terreinen. De stichting faciliteert naast de studentenhuishuizing sportfaciliteiten, een guesthouse en een studentenbar. De facilitair manager van Aeres Dronten voert het beheer uit. Studenten runnen, onder begeleiding van de facilitair manager, de studentenbar.

Het totale aantal woonheden is 254, waarvan 17 voor twee personen (internationale studenten). In totaal kunnen 271 studenten op de campus gehuisvest worden.

### Resultaten 2016

- De omzet is € 1.114.000, het resultaat is € 87.000 negatief.
- In 2016 is hard gewerkt aan de overdracht van de verhuur en het beheer van de studentenhuishuizing aan de eigenaar, Oost Flevoland Woondiensten (OFW). Met ingang van 1 januari 2017 is deze overdracht een feit.
- In 2016 is met OFW overeengekomen dat zij in 2017 aanvullend 85 wooneenheden voor studenten bouwt op de campus.
- De ruimte die eerder in gebruik was als studentenbar is omgebouwd tot vier woonheden.

### Plannen

- Op de studentenbar na worden alle faciliteiten binnen SSV per 1 januari 2017 ondergebracht bij Aeres Hogeschool Dronten.
- In 2017 wordt gekeken naar een definitieve positionering van zowel de studentenbar als SSV.





# Onderwijs

Aeres Hogeschool verzorgt voltijd- en deeltijd-hbo-opleidingen voor beroepen in de groene sector en daarbuiten. Het betreft de volgende soorten opleidingen: associate degree (Ad), bachelor, master en post-hbo. De werkterreinen zijn agrofood, natuur en leefomgeving en educatie (zie voor totaaloverzicht opleidingen bijlage 8, AH1).

Voor alle opleidingen van Aeres Hogeschool geldt dat ze door de NVAO geaccrediteerd zijn. Ze zijn ontwikkeld op basis van wat de verschillende werkvelden vragen van onze afgestudeerden, gecombineerd met de Dublin-descriptoren en de algemene eisen die gesteld worden aan het hbo.

## 4.11. Onderwijsvisie, -beleid en de organisatie van onderwijs

### Organisatie van onderwijs

Aeres Hogeschool werkt op de verschillende locaties met onderwijsteams: drie in Almere, zeven in Dronten en vier in Wageningen. De onderwijsteams sturen bachelor-, associate-degree- en/of masteropleidingen inhoudelijk aan.

De curricula van de opleidingen zijn uitgewerkt in onderwijsprogramma's bestaande uit onderwijseenheden. De omvang van deze eenheden is uitgedrukt in studiepunten (ECTS). Bij de faculteiten Almere en Dronten heten de eenheden modules, bij faculteit Wageningen heten ze, in de Ad- en bacheloropleidingen, beroepssituaties (BS'-en) en in de masteropleiding thema's. De minoren zijn te vinden via de eigen websites en via [www.kiesopmaat.nl](http://www.kiesopmaat.nl). Studenten kunnen minoren elders volgen, mits de student goedkeuring heeft van de examencommissie van zowel de zendende als de ontvangende hogeschool. Niet-ingeschreven belangstellenden kunnen losse onderwijseenheden volgen en krijgen daar een certificaat voor. Dit certificaat heeft echter geen juridische waarde.

#### 4.11.1. Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Aeres Hogeschool hanteert de gangbare normen voor toelating van studenten. Voor bacheloropleidingen is instroom in een vierjarige opleiding het uitgangspunt, tenzij de student kan aantonen dat er redenen zijn om een verkorte leerroute te doorlopen. Dit kan het geval zijn bij gediplomeerden van aoc's met een goed doorstroompakket. Er is in overleg met aoc's gewerkt aan doordachte doorstroomprogramma's die het studiesucces in het hbo willen vergroten. Het voorkomen van overlap in onderwijsinhoud en de noodzaak tot het volgen van schakelprogramma's met als gevolg het verkorten van het hbo-programma vormen geen doel op zich. De examencommissie neemt per individuele student besluiten over vrijstelling van onderdelen van de examenprogramma's.

Aeres Hogeschool wil aspirant-studenten zo goed mogelijk begeleiden in hun keuzeprocess. De drie faculteiten werken met een procedure 'aanmelden voor 1 mei, gevolgd door een studiekeuzecheck'. Bij de faculteiten Almere en Dronten heeft een deel van de studenten na aanmelding een studiekeuzegesprek, namelijk als de digitale studiekeuzecheck daartoe aanleiding geeft. Bij de faculteit Wageningen krijgen alle aangemelde studenten een studiekeuzegesprek.

Alle studenten ontvangen een advies. Als er sprake is van uitzonderlijke situaties, stelt de hogeschool, na overleg met de aspirant-student, een advies op dat beschrijft op welke basis de hogeschool hem of

haar alsnog kan toelaten. Het advies wordt aan de examencommissie voorgelegd, die vervolgens beslist over toelating. Voor specifieke groepen studenten zijn aansluitende intakeprocedures ontwikkeld. Dat geldt onder meer voor Ad-studenten en internationale studenten. In alle gevallen geldt dat de instroomcoördinator of de toelatingscommissie adviseert en de examencommissie besluit. Zij draagt de verantwoordelijkheid voor het toelaten van studenten.

## 4.12. (Onderwijs)resultaten

De in het hier volgende gedeelte gegeven kengetallen zijn ontleend aan het SIS Alluris. Informatie over het kwaliteitsmanagement en de accreditaties van het onderwijs staan in § 4.8.

### 4.12.1. Studieresultaten

Bij de voltijdstudenten is de gemiddelde studieduur, exclusief de propedeusegraad, 3,66 jaar (in 2015 3,61 jaar en in 2014 3,44 jaar). Voor deeltijdstudenten is de gemiddelde studieduur 3,08 jaar (in 2015 3,62 en in 2014 3,24 jaar). De (ver)korte opleidingen beïnvloeden de studieduur. Dat gaat om de korte bachelorprogramma's in aansluiting op een verwante mbo-opleiding en de verkorte internationale bachelorprogramma's in aansluiting op internationale universitaire opleidingen. Helaas neemt de gemiddelde studieduur nog steeds toe. In 2016 blijkt uit onderzoek dat het hebben van een betaalde baan een negatief effect heeft op het studiesucces.

Eind 2016 start een diepgaand onderzoek naar andere oorzaken van studievertraging.

Het relatief lage aantal deeltijdstudenten verklaart de grote verschillen van de gemiddelde studieduur bij deeltijdstudenten door de jaren heen. Individuele verschillen hebben daardoor een grotere invloed op het totaalcijfer.

In 2016 is de studieduur van de studiestakers in de voltijdopleidingen 1,03 jaar (1,40 jaar in 2015 en 1,34 jaar in 2014) en in de deeltijdopleidingen 1,11 jaar (1,53 jaar in 2015 en 1,96 jaar in 2014). Allerlei maatregelen moeten ervoor zorgen dat de uitval afneemt of eerder plaatsvindt. De in 2015 ingevoerde verscherping van de norm van het bindend advies aan het einde van het eerste studiejaar lijkt effect te hebben. Zie voor details bijlage 8, tabellen AH 6 t/m 9.

### 4.12.2. Studenttevredenheid: externe onderzoeken

#### Nederlandse Studenten Enquête (NSE)

Aeres Hogeschool wil dat de scores voor studenttevredenheid in de Nederlandse Studenten Enquête (NSE) en de Keuzegids Hbo verbeteren. Het streefcijfer voor de NSE-score voor de studie is in het algemeen 3,8. In 2016 is deze score gehaald, namelijk 3,87. In 2015 was deze score 3,76 en in 2014 3,71. Er is dus sprake van een stijgende trend. De begeleiding van het NSE-proces is goed, waardoor een hoge respons (57%) en meer begrip voor de relevantie van zorgvuldig invullen zijn gerealiseerd. Van de zeventien items scoort de hogeschool op acht items hoger, op zes vrijwel gelijk (+ of - 0,05) aan en op drie lager dan het landelijk gemiddelde. Hoger scoren wetenschappelijke vaardigheden, voorbereiding beroepsloopbaan, docenten, studiebegeleiding, informatievoorziening, groepsgrootte, stage-ervaring en studiefaciliteiten. De items stage en opleiding, studieomgeving en huisvesting scoren lager. Met name op het gebied van huisvesting zijn in 2016 acties ondernomen. Er heeft veel overleg plaatsgevonden met de gemeente Dronten en de woningbouwvereniging. Dit heeft geresulteerd in aangepast beleid en de woningbouwvereniging gaat aanvullende studentenhuysvesting bouwen.

Scores in Keuzegids (NSE)	2014	2015	2016
Bedrijfskunde & agribusiness	64	62	62
Dier- en veehouderij	66	66	68
Educatie & kennismanagement	58	56	54
Management van de leefomgeving	62	62	54
Toegepaste biologie	78	70	68
Tuinbouw en akkerbouw	68	68	64
GEMIDDELD	66	64	62

In de nevenstaande tabel zijn de resultaten uit de keuzegidsen van 2014, 2015 en 2016 weergegeven. Over het geheel is er sprake van stabilisatie. De score van Dier- en veehouderij is gestegen. Hoewel er bij Toegepaste biologie sprake is van een daling in de scores, haalt deze opleiding nog steeds een hoge score. De opleiding heeft een sterke groei doorgemaakt en dat heeft enige gevolgen voor de kwaliteit gehad. De score van Bedrijfskunde & agribusiness is gelijk gebleven. Bij Educatie & kennismanagement en Tuinbouw en akkerbouw is er sprake van enige daling.

Het afgelopen jaar zijn vele maatregelen genomen om de kwaliteit te verbeteren. Bij Management van de leefomgeving is er sprake van een ernstige daling en een erg lage score. Dit is mede een reden geweest om geen heraccreditatie voor deze opleiding aan te gaan vragen.

### HBO-Monitor

De HBO-Monitor is een tevredenheidsenquête onder alumni die twee tot drie jaar geleden zijn afgestudeerd. Enkele opvallende zaken naar aanleiding van de monitor van 2016:

#### Dronten/Almere

- Over het algemeen zijn de resultaten vergelijkbaar met die van voorgaande jaren, maar het vergelijkbare hbo (hao) is wel vooruitgegaan en heeft Dronten/Almere ingehaald. Dit kan komen doordat een groot deel van deze groep CGO-onderwijs heeft gevolgd. De kinderziekten waren toen nog aanwezig. Ook valt op dat het hao veel beter scoort dan het hbo.
- De inhoud van de opleidingen is verbeterd. De score voor Toetsing en beoordeling is gedaald. Met name het thema meeliftgedrag vraagt aandacht. In dat geval dragen niet alle leden van een projectgroep evenveel bij aan het eindresultaat, maar krijgen ze wel allemaal hetzelfde cijfer. Momenteel volgen alle docenten een cursus over toetsen en moeten zij de BKE (Basis Kwalificatie Examinering) halen. De verwachting is dat de scores op dit thema in de toekomst zullen verbeteren.
- Over de docenten zijn de respondenten tevreden. Met name de betrokkenheid wordt positief beoordeeld.
- De voorbereiding op de beroepsloopbaan wordt met een voldoende beoordeeld.
- De aansluiting bij het werk wordt als goed beoordeeld.
- Het succes op de arbeidsmarkt is duidelijk verbeterd en nu goed. Het werkloosheidspercentage bedraagt 4,3% (in 2015 was dat 8,5% en het landelijk gemiddelde is in 2016 5,4%). Het bruto-uurloon is € 13,85 (het landelijk gemiddelde is € 13,56).

#### Wageningen

- De tevredenheid over de opleidingen is iets gedaald en is ook lager dan het gemiddelde cijfer van het hbo. Met name omdat minder afgestudeerden de opleiding aanraden aan familie en vrienden.
- De score voor de inhoud van de opleidingen is verbeterd en is nu vergelijkbaar met het gemiddelde hbo-cijfer. De studiebegeleiding wordt minder positief gewaardeerd.
- De score Toetsing en beoordeling is sterk verbeterd en ook duidelijk beter dan het gemiddelde hbo-cijfer. Desondanks blijft het thema meeliftgedrag aandacht vragen.
- Over de docenten zijn de respondenten zeer tevreden. Duidelijk een hogere score dan het gemiddelde hbo-cijfer.
- De voorbereiding op de beroepsloopbaan is verbeterd en wordt als voldoende beoordeeld.

- De aansluiting bij het werk wordt als goed beoordeeld.
- Het succes op de arbeidsmarkt is gelijk gebleven en nog steeds goed. Het werkloosheidspercentage is wel toegenomen tot 6,0% (in 2015 was dat 2,1%). Het bruto-uurloon is € 15,87 (het landelijk gemiddelde is € 13,56).

Aeres Hogeschool	Dronten/ Almere	Wageningen	Dronten/ Almere	Wageningen	Hao	Hbo
	2015	2015	2016	2016	2016	2016
(Zeer) tevreden over studie	70	60	78	58	73	66
Opleiding opnieuw kiezen aan dezelfde hogeschool	75	76	67	80	75	70
Opleiding aanraden aan familie/vrienden	76	61	78	55	77	66

Studentoordelen vanuit NSE (tevredenheid op schaal van 1 (minst) tot 5 (meest)). Ook met betrekking tot de Studielast is in 2016 de streefwaarde van 3.5 ('de student is tevreden') bereikt.

	2014	2015	2016
Inhoud programma	4,3	4,2	4,3
Toetsing/beoordeling	3,7	3,7	5,0
Docenten	4,2	4,3	4,2
Algemene vaardigheden	4,2	4,2	4,2
Wetenschappelijke vaardigheden	3,9	4,2	4,1
Voorbereiding beroep	4,0	4,1	4,2
Studielast	3,2	3,3	3,6
Informatievoorziening	3,8	3,8	3,9
Studiebegeleiding	4,0	4,0	4,1
Faciliteiten	3,8	4,3	4,2

#### 4.12.3. Studenttevredenheid: eigen evaluaties onderwijsseenheden

In 2016 zijn modules en minoren conform het Handboek Kwaliteitsmanagement geëvalueerd en de resultaten zijn verwerkt. In principe worden alle modules geëvalueerd. Als er echter te weinig respons is, zijn de resultaten niet verwerkt. In onderstaande tabel zijn de resultaten van 2016 van Almere en Dronten vergeleken met de resultaten van 2014 en 2015. Het betreft de evaluaties van modules en minoren van de voltijd bachelor- en Ad-opleidingen.

#### Aeres Hogeschool Almere en Dronten

Opleidingen Almere en Dronten	Dier- en veehouderij en Tuinbouw en Akkerbouw			Bedrijfskunde & agribusiness			Toegepaste biologie en Management van de leefomgeving			Minoren jaar 4			Totaal		
	'14	'15	'16	'14	'15	'16	'14	'15	'16	'14	'15	'16	'14	'15	'16
Aantal geëvalueerde modules	31	38	37	31	29	21	20	23	25	20	10	23	102	100	106

Opleidingen Almere en Dronten	Dier- en veehouderij en Tuinbouw en Akkerbouw			Bedrijfskunde & agribusiness			Toegepaste biologie en Management van de leefomgeving			Minoren jaar 4			Totaal		
	'14	'15	'16	'14	'15	'16	'14	'15	'16	'14	'15	'16	'14	'15	'16
Gemiddelde score per module op 'inzet docent en ondersteunende middelen'*	3,41	3,47	3,55	3,36	3,24	3,42	3,74	3,67	3,65	3,68	3,71	3,54	3,55	3,52	3,54
Gemiddelde score per module op 'inhoud'*	3,61	3,67	3,73	3,63	3,48	3,64	3,86	3,76	3,72	3,84	3,98	3,75	3,74	3,72	3,71
Modules met verbeterplannen (score < 3,0)	4	3	1	7	6	3	2	2	2	0	1	3	13	12	9
Percentage modules met verbeterplannen	13%	8%	3%	23%	21%	14%	10%	9%	8%	0%	10%	13%	13%	12%	9%

\* Er is gebruikgemaakt van een vijfpuntsschaal: 1 = slecht; 2 = zwak; 3 = neutraal; 4 = redelijk; 5 = goed.

De waardering voor de modules vertoont zowel bij Dier- en veehouderij en Tuinbouw en akkerbouw als bij Bedrijfskunde & agribusiness een stijgende trend. Gelijktijdig daalt het aantal noodzakelijke verbeterplannen. Bij Toegepaste biologie en Management van de leefomgeving is sprake van een licht dalende trend die met name door Management van de leefomgeving wordt veroorzaakt. Inmiddels is besloten om deze opleiding binnen enkele jaren te beëindigen.

Bij de minoren is sprake van een licht dalende trend, maar het niveau is nog voldoende. De oorzaak zou kunnen liggen bij de verlaging van de uurvergoeding voor de uitvoering van de minors. In 2017 zal bekeken worden of de uurvergoeding weer omhoog kan. Dit alles komt overeen met de trend die bij de Nationale Studenten Enquête zichtbaar is, namelijk dat de kwaliteit van het onderwijs stijgt.

## Aeres Hogeschool Wageningen

### Bachelor- en Ad-opleiding Educatie & kennismangement

De faculteit evalueert alle onderwijseenheden, beroepssituaties geheten, tweemaal per jaar. Gezien de omvang van de groepen en het aantal respondenten kunnen voor sommige beroepssituaties, op basis van de cijfers, geen conclusies getrokken worden. De resultaten, inclusief aanbevelingen van studenten, worden wel besproken in de beroepssituatieteams. Alle 24 beroepssituaties zijn geëvalueerd. De analyse van de gegevens en eventuele verbeteringen zijn doorgesproken met de beroepssituatiecoördinatoren.

### Tussenevaluaties eerste semester

De Ad- en bachelorevaluaties zijn sinds 2015 herzien en worden halverwege het semester afgenomen. De vragenlijst is sterk verkort, om de enquêtedruk onder studenten te verminderen. Docenten krijgen zo de gelegenheid halverwege het semester eventueel bij te sturen. Op deze wijze ontstaat er voor de NSE meer ruimte na het eerste semester.

Gemiddelde tevredenheid	1e semester	2e semester	Gehele jaar
2013 – 2014	2,9	2,9	2,9
2014 – 2015 (rapportcijfer)	6,5	6,7	6,5
2015 – 2016	2,8	2,8	2,8
(rapportcijfer)	6,4	6,3	6,4
2016 – 2017	3,0		
(rapportcijfer)	6,8		

Gehanteerde schaal: 1–4 voor geformuleerde stellingen: 1 = helemaal oneens; 2= oneens; 3=eens; 4= helemaal eens. Kritische grenzen:  $\leq 2,0$  (of rapportcijfer 5,0) De student is ontevreden over ....  
 $\geq 3,0$  (of rapport cijfer 7,0) De student is tevreden over ....

De gemiddelde tevredenheid, uitgedrukt op een vierpuntsschaal, of het rapportcijfer geeft een stabiel beeld weer, alhoewel het eerste semester 2016-2017 een grotere mate van tevredenheid laat zien.

Gemiddelde tevredenheid 1 <sup>e</sup> semester naar B- of Ad- opleiding	Totaal	B-EKM	B-CT	Ad Bloem	Ad Onderwijs- ondersteuner EKM	Ad Onderwijs- ondersteuner CT
November 2015	6,4	6,4	7,0	7,0	7,7	Geen data
November 2016	6,8	6,8	6,8	6,7	8,0	Geen data

De resultaten van de tussenevaluaties in november laten in totaal, ten opzichte van 2015, een toenemende tevredenheid zien.

### Vergelijking voltijd met deeltijd

Hoewel de deeltijdstudenten in de periode van 2014 tot 2016 tevredener zijn dan de voltijdstudenten, zijn de voltijdstudenten 'op gelijk niveau' gekomen. De opleidingsvarianten voor studenten met een hao-vooropleiding blijven enigszins achter.

Gemiddelde tevredenheid op jaarbasis naar variant	Totaal	Voltijd	Deeltijd	Kopopleiding (hao- vooropleiding) voltijd	Hao-vooropleiding deeltijd
2014-2015 semester 1, 2	6,5	6,4	7,0	7,3	6,8
2015-2016 semester 1, 2	6,4	6,2	6,6	6,0 (n=3)	6,2
2016-2017 semester 1	6,9	6,9	6,8	6,7	6,5

### Bachelor- en Ad-opleiding Consumptieve techniek

Omdat het programma zoals dat bij Fontys Hogeschool werd aangeboden, in 2014 omgezet is omgezet naar het bachelorcurriculummodel, hebben er in het cursusjaar 2014-2015 geen schriftelijke evaluaties plaatsgevonden. De resultaten van de tussenevaluaties in 2016 laten voor het tweede semester 2015-2016 een matig resultaat zien: de resultaten van het eerste semester 2016-2017 zien er gunstiger uit.

Gemiddelde tevredenheid	1e semester	2e semester	Gehele jaar
2013 – 2014	6,6	6,7	6,6
2014 – 2015	Geen data	Geen data	Geen data
2015 – 2016	7,0	6,0	6,5
2016 – 2017	6,7	-	-

## Masteropleiding Leren en Innoveren

De studenten zijn uitermate tevreden over deze Topopleiding.

Ben je in zijn algemeenheid tevreden over de masteropleiding?	Periode 1			Periode 2		Periode 3	
	'14 – '15	'15 – '16	'16-'17	'14 – '15	'15 – '16	'14 – '15	'15 – '16
Zeer ontevreden	0%	0%	0%	3,1%	0%	5,3%	0%
Ontevreden	0%	0%	2,9%	0%	0%	0%	0%
Soms tevreden/soms ontevreden	8,3%	12,1%	8,6%	6,3%	7%	21,1%	8,7%
Tevreden	55,6%	66,7%	40,0%	53,1%	64,3%	47,4%	52,2%
Zeer tevreden	37,5%	21,2%	48,6%	37,5%	28,6%	26,3%	39,1%
Tevreden + Zeer tevreden	91,7%	93,1%	88,6%	90,6%	92,9%	73,7%	91,3%

## 4.13. Onderwijsontwikkeling en plannen

Onderwijsontwikkeling is een continu proces, met stabiele periodes, kortlopende en majeure ontwikkelingen. De in 2016 bereikte resultaten worden in de volgende paragrafen per faculteit beschreven.

### 4.13.1. Resultaten onderwijsontwikkeling 2016

#### Specifiek Aeres Hogeschool Almere

- In 2016 is hard gewerkt aan het verder ontwikkelen van enkele nieuwe opleidingen. Voor de major Geo, Media & Design is jaar 3 ontwikkeld en staan de contouren voor jaar 4. De verdere ontwikkeling van de major Biologie, Voeding & Gezondheid is uitgevoerd, zodat nu een volledig curriculum gereed is. Tegelijk is, na eerste uitvoering en evaluatie van eerder ontwikkelde leerjaren, bezien welke aanpassingen nodig zijn.
- Aeres Hogeschool stopt met de aparte major Groene Stedelijke Ontwikkeling en gaat niet op voor heraccreditatie van het CROHO Management van de leefomgeving, waar deze major onder valt. Tegelijk is besloten een nieuw CROHO Geo, Media & Design te verwerven. De gelijknamige major valt nu nog onder het uitfaserende CROHO Management van de leefomgeving. Met het plaatsen van de opleiding onder een nieuwe CROHO wordt voldaan aan een daarover met HAS Hogeschool gemaakte afspraak.
- De major Groene Bedrijfskunde is kritisch geëvalueerd. Het blijkt dat de major belangrijk is met het oog op vraagstukken in het werkveld, maar een imagoprobleem heeft. Daardoor is de instroom al jaren onder de maat. De inhoud kan ook consistentere. In 2016 is, onder leiding van een nieuwe studie leider, de afstemming met collega's in Dronten sterk verbeterd. In 2016 start een nieuwe positioneringscampagne onder een nieuwe naam: Sustainable Business.
- De vierjarige Engelstalige major European Food Business is van Dronten overgeplaatst naar Almere: de inhoud van deze major sluit beter aan bij het zwaartepunt Groene en Vitale leefomgeving in Almere. Deze stap lijkt al meteen te leiden tot een betere instroom. Bovendien past het bij de strategie om ook in Almere een volledige Engelstalige opleiding in het portfolio te hebben.

#### Specifiek Aeres Hogeschool Dronten

##### Bachelor en associate degree-opleidingen

- De groep die in 2015-2016 in Hoorn is gestart met deeltijd-Ad Bedrijfskunde & agrifoodbusiness heeft in het schooljaar 2016-2017 de opleiding in Dronten voortgezet. In Hoorn start in het schooljaar 2016-2017 een nieuwe eerstejaarsgroep. Met Clusius Hoorn zijn afspraken gemaakt over de ontwikkeling van een voltijd-Ad, die in het schooljaar 2017-2018 start. Met Wellant Houten zijn

afspraken gemaakt over een Ad Melkvee, die in het schooljaar 2017-2018 van start moet gaan in Houten. Voor een Ad Veterinair Praktijkmanager start naar verwachting in het schooljaar 2017-2018 een groep in Dronten en in het schooljaar 2018-2019 in Barneveld.

- In 2016 zijn doorlopende leerlijnen mbo-hbo binnen Aeres ontwikkeld. Elke doorlopende leerlijn is beschreven. Met andere aoc's is afgesproken dat zij kunnen aansluiten.
- Aeres Hogeschool wil alle internationale een- en anderhalf-jarige programma's inbedden in de vierjarige Nederlandstalige opleidingen. Het doel is dat alle Nederlandse studenten hun opleiding, als ze dat willen, kunnen afronden in een internationale Engelstalige variant. Daarmee zal ook de verbinding tussen Nederlandse en internationale studenten intensiever worden. De inbedding vindt gefaseerd plaats in de schooljaren 2017-2018 en 2018-2019.
- Onderzoeken en ondernemen maken steeds explicieter onderdeel uit van de curricula en de onderwijsprogramma's. In de schooljaren 2015-2016 en 2016-2017 worden alle docenten bijgeschoold in onderzoeksvaardigheden. Ondernemen is, mede dankzij het Green Venture Lab, steeds meer zichtbaar in het onderwijs.
- De leden van de toetscommissie werken met peer-reviews aan de kwaliteit van tentamens. Samen met de andere groene hogescholen is in 2016 een pilot in het kader van 'vreemde ogen dwingen' afgerond. In de pilot is ervaring opgedaan met het op uniforme wijze toetsen van de eindkwalificaties van studenten in de afstudeerfase van de opleiding Tuinbouw en Akkerbouw. Er zijn twee toetsmethoden uitgevoerd: de beoordeling middels een beroepsassessment en de beoordeling van de afstudeerwerkstukken.

#### **Master**

- De master Agribusiness Development start weer in 2016. Het onderwijsprogramma is doorontwikkeld met een nieuwe groep docenten en een nieuwe coördinator.

### **Specifiek Aeres Hogeschool Wageningen**

#### **Bachelor- en associate degree-opleidingen**

- De namen van de opleidingen in folders en op Studielink zijn voor het studiejaar 2017-2018 aangepast en meer in overeenstemming gebracht met elkaar. De bacheloropleidingen heten nu: Docent en Kennismanager Groene Sector en Docent en Kennismanager Consumptieve Technieken. Het opnemen van de term docent in de titel van de opleidingen zou de opleidingen beter zichtbaar moeten maken in de verschillende lijstjes van lerarenopleidingen. Onderzocht wordt of de formele naamswijziging ook in CROHO-registratie doorgevoerd moet worden.
- In de bacheloropleidingen is de fase-assessmentstructuur nagenoeg geheel ingevoerd. Vanaf 2017 worden er geen assessments meer afgenomen op het niveau van een onderwijseenheid, maar op alleen faseniveau: propedeuse, hoofdfase, of afstudeerfase.
- In de bachelorcurricula is een onderwijseenheid toegevoegd: de onderzoekende professional. Deze is verplicht voor alle studenten in de afstudeerfase. Daarnaast zijn vorderingen gemaakt met de verdere implementatie van de 'onderzoekende houding' in de bachelorcurricula.
- Implementatie van het beleidsplan Internationaal is Normaal. De programma's van de verschillende opleidingen worden geanalyseerd op internationale dimensie en de crossculturele dimensie.
- Er is een nieuwe minor ontwikkeld genaamd 'Intercultural Communication'. Het betreft 'intercultural communication and interaction, crosscultural differences and transcultural connections'. Deze minor start in februari 2017.
- Ontwikkeling van een opstapcursus voor aankomende studenten met deficiënties in basisvaardigheden (wiskunde, biologie, scheikunde, Nederlands).
- Versterken van de groene vakinhouden. De kennisbasis van de opleiding Educatie & Kennismanagement wordt herijkt aan ontwikkelingen in de groene sector en in het onderwijswerkveld. Het betreft de invoering van HKS in het groene mbo en de profielen op het groene vmbo. Dit gebeurt in samenwerking met het werkveld dat vertegenwoordigd is in de vier werkveldcommissies.



- De bovenstaande ontwikkelingen bereiden differentiatie in de opleiding voor. Studenten in de bacheloropleidingen gaan een uitstroomprofiel volgen waarmee zij boven op hun basis-bekwaamheid als tweedegraadsdocent een specialisatie volgen in een uitstroomprofiel docent vmbo, docent mbo of kennismanager. Vanwege de vernieuwingen in vmbo en mbo stelt de opleiding inhoudelijke eisen aan de uitstroomprofielen. Deze uitstroomprofielen bestonden al, maar de (vrijwillige) keuze van studenten vormde de inhoud, niet de eisen van de opleiding.

### **Master Leren en Innoveren (MLI)**

De MLI draagt voor het derde jaar op rij het predicaat Topopleiding en is in 2016 op onderstaande punten doorontwikkeld:

- De pedagogiek/didactiek van kenniscreatie wordt, gebruikmakend van onderzoeksresultaten uit de eigen context, verder onderbouwd en geconcretiseerd. Er is ook een verbinding gelegd tussen de leeractiviteiten van studenten in de online leeromgeving en hun leerresultaten. Zo ontstaat meer zicht op ontwerpregels vanuit kenniscreatie. Regels die passen bij de inhoud van het thema en de plek in de opleiding, rekening houdend met het leerproces van studenten. Dit thema zal ook in 2017 een aandachtspunt zijn.
- De opleiding kent een actief alumni-beleid. Twee keer per jaar verschijnt een nieuwsbrief en er wordt één keer per jaar een alumnbijeenkomst georganiseerd. In 2016 is deze bijeenkomst bezocht door 25 alumni (van het totaal van 51 alumni op dat moment). Naast ruimte voor ontmoeting was er een inhoudelijk programma over professionele identiteit.
- De elektronische omgeving Pitch2Peer is voor het eerst ingezet bij het thema Ontwerp voor leren. Doel van deze omgeving is het creëren van een grotere betrokkenheid van de werkplek van de student bij het ontwerpen van een leerarrangement. De inzet van Pitch2Peer is geslaagd en zal een vervolg krijgen.
- Het profiel van de Onderzoekende innovator van leren, gebaseerd op de eindkwalificaties van de opleiding en de Dublin-descriptoren, is meer expliciet en concreet gemaakt. Dit profiel krijgt een centrale plek in de opleiding van intake tot assessment en master-examen.
- Het masterexamen is herzien, na een evaluatie onder studenten en externe beoordelaars. De herziening was gericht op waardering van leerprestaties, -resultaat en -niveau en op de rol van innovatie in de praktijk van de student. Dit leidt tot een examenprocedure waarbij de beoordelaars vanuit de opleiding, het werkveld en de wetenschap in het examen tot een meer afgewogen én gezamenlijk oordeel komen.
- Eerstejaarsstudenten en docenten nemen als onderdeel van het opleidingsprogramma tijdens de internationale week deel aan het congres EAPRIL. Beide groepen ervaren deelname als positief. Docenten zijn, naast begeleider van studenten, ook congresdeelnemer, met een presentatie over onderzoek.

#### **4.13.2. Lopende projecten onderwijsontwikkeling en plannen**

##### **Aeres Hogeschool Almere**

- Almere gaat recent ontwikkeld onderwijs op basis van evaluaties optimaliseren.
- Elementen van de major Groene Stedelijke Ontwikkeling, die als zelfstandige major ophoudt te bestaan, als specialisatie onderbrengen bij Geo, Media en Design. Mogelijk worden de beschikbare modules een internationale Fast Track 'Urban Green', als kopstudie voor Geo, Media & Design en voor internationale zij-instromers.
- Op basis van signalen uit het aoc-veld (met name Wellant en Groenhorst) en vanuit het werkveld bekijken of er mogelijkheden zijn voor een bedrijfskundig mbo-Ad hbo-traject. Deze Ad is bedoeld voor mbo'ers met een interesse voor stedelijk groen die, na afronding van het vakinhoudelijke mbo-curriculum, naar niveau 5 (Ad) kunnen doorgroeien via een nieuw te ontwikkelen duale variant van de Ad Bedrijfskunde & agribusiness. Middelen om deze ontwikkeling vorm te geven komen van de gemeente Almere in het kader van de versterking van het hbo in de stad.

### Aeres Hogeschool Dronten

- Ad-opleidingen op verschillende locaties (CROHO-licenties worden aangevraagd).
- Implementatie van doorlopende leerlijnen mbo-hbo.
- Internationale programma's als onderdeel van alle opleidingen.
- Onderzoek en ondernemen maken expliciet deel uit van de curricula.
- Toetsbeleid ontwikkelt zich door. Met ingang van het schooljaar 2018-2019 zijn alle docenten in bezit van een BKE en een deel van hen heeft een SKE.
- Voor de master Agribusiness Development wordt bekostiging aangevraagd.

### Aeres Hogeschool Wageningen

- Het is de bedoeling het opleidingsportfolio uit te breiden met:
  - De lerarenopleiding Dienstverlening en producten. Dit is een nieuwe opleiding. De aanvraag CDHO is voorzien in februari 2017 en een aanvraag NVAO voor de zomer. De start is voorzien in september 2018.
  - Masteropleiding Natuurlijk Oplossen van Complexe vraagstukken. De aanvraag CDHO is voorzien in april 2017 en een aanvraag NVAO na de zomer. De start is voorzien in september 2018. In 2017 worden de onderdelen al aangeboden in een leergang op commerciële basis.
- Vanaf september 2017 wordt de opleiding Consumptieve techniek als voltijdopleiding aangeboden.
- De onderwijsontwikkelingen die in de bachelor Educatie & kennismanagement zijn ingezet worden in 2017 voortgezet.

# Onderzoek en innovatie

## 4.14. Visie op en organisatie van onderzoek

Beroepsonderwijs en praktijkgericht onderzoek vormen samen het primaire proces van Aeres Hogeschool. Voor het onderzoek profileert Aeres Hogeschool zich met drie onderzoeksprogramma's (zie hieronder).

De onderzoeksmissie is uitgewerkt in vijf hoofddoelen, zoals die ook geformuleerd zijn door de Vereniging Hogescholen bij het instellen van lectoraten in het hbo:

- bijdragen aan kennisontwikkeling;
- bijdragen aan de ontwikkeling van het onderwijs;
- bijdragen aan de professionalisering van de docenten;
- bijdragen aan de verbinding van de beroepspraktijk en wetenschap door middel van praktijkgericht onderzoek;
- bijdragen aan samenwerking en kennisdeling.

In de onderzoeksprogramma's van Aeres Hogeschool is een aantal ambities bij deze doelen geformuleerd. Die zijn uitgewerkt in onderzoekslijnen, waarin ook indicatoren en streefwaarden zijn benoemd.

### 4.14.1. Organisatie van onderzoek

Onderzoeksprogramma	Onderzoekslijnen	Bestaande lectoraten
Groene en Vitale leefomgeving (faculteit Almere)	Groene en Vitale Stad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groene en Vitale Stad</li> <li>• Voedsel en Gezond Leven</li> </ul>
Duurzaam ondernemen (faculteit Dronten)	Vitale agribusiness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aardappelketen en sectorinnovatie</li> <li>• Duurzame energie en groene grondstoffen</li> <li>• Precisielandbouw</li> <li>• Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens</li> </ul>
	Vitale landbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beweiding</li> <li>• Duurzaam bodembeheer</li> <li>• Gezonde pluimveehouderij</li> </ul>
Wijs(heid) (faculteit Wageningen)	Wijs(heid)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers</li> <li>• Professionele identiteit en organisatieontwikkeling</li> <li>• Responsief onderwijs en kenniscreatie</li> </ul>

Aeres Hogeschool Almere krijgt in 2016 haar eigen onderzoeksteam, waardoor elke faculteit nu een onderzoeksteam heeft met een eigen onderzoeksprogramma. Binnen de onderzoekslijnen verrichten lectoren, in samenwerking met promovendi, docent-onderzoekers en studenten, praktijkgericht onderzoek. De lectoren zijn medeverantwoordelijk voor de valorisatie van onderzoeksresultaten richting het onderwijs, de samenleving, het bedrijfsleven, non-profit instellingen en andere

organisaties. De lectoren van de hogeschool zijn nadrukkelijk betrokken bij alle activiteiten die binnen het voor hen relevante zwaartepunt worden ontwikkeld.

De onderzoeksteams van de faculteiten in Almere en Dronten werken samen met de onderwijsteams en verschillende partners uit het bedrijfsleven en onderzoeksorganisaties. De onderzoeklijnen zijn verankerd in de organisatie en vervullen een brugfunctie, zowel tussen de buitenwereld en het onderwijs als tussen het onderzoek en het onderwijs. In Almere en in Dronten vergaderen lectoren en onderzoekers samen met het onderwijs over projectideeën. Aan de hand van het kwaliteitshandboek wordt samen de kwaliteit van een projectaanvraag gecheckt. In Wageningen werken lectoren en docent-onderzoekers uit de verschillende onderwijsteams samen aan onderzoek van de lectoraten in de kenniskring. De kenniskring komt per studiejaar negen keer bij elkaar en bespreekt onderzoeksvoorstellen, vragen, uitwerkingen, methoden en technieken van eigen en elkaars onderzoek. Tevens leggen de docent-onderzoekers verbindingen met collega-docenten, studenten en opleidingen, in en buiten hun teams. Samen met andere docent-onderzoekers van de faculteit die niet in de kenniskring zitten maar wel onderzoek doen, is dit de onderzoeksgroep. Alle docent-onderzoekers geven onderwijs en doen onderzoek, waarmee de basis voor de verbinding met de eigen praktijk (curricula en studenten) is gelegd. De lectoren zorgen voor de verbinding met de wetenschap.

### Relatie tot de zwaartepunten

De onderzoeklijnen Vitale landbouw en Vitale agribusiness vallen onder het voor Dronten gedefinieerde zwaartepunt: Agrofood en Ondernemen. Onder de onderzoeklijn Vitale landbouw vallen de lectoraten Beweiding, Duurzaam bodembeheer en Gezonde pluimveehouderij. In het najaar van 2106 zijn de plannen voor lectoraten Precisieveevoeding en voor Agrarisch waterbeheer afgerond en de werving van lectoren is gaande. Op beide thema's is een onderzoeksprogrammering volgens een lectoraat nodig. Het lectoraat Gezonde pluimveehouderij levert ook een bijdrage aan het zwaartepunt Mens, dier en gezondheid (deels Aeres Barneveld).

Onder de onderzoeklijn Vitale agribusiness vallen de lectoraten Aardappelketen en sectorinnovatie, Duurzame energie en groene grondstoffen, Precisielandbouw en Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens.

Aeres Hogeschool Almere heeft Groene en Vitale leefomgeving als zwaartepunt en onderzoeklijn.

Er zijn in 2016 twee lectoraten gevestigd, te weten het lectoraat Groene en Vitale Stad en het lectoraat Voedsel en Gezond Leven. In 2016 is de eerste promovendus in Almere aangesteld. Deze gaat onderzoek doen rond de thematiek van Voedsel en Gezond Leven.

Het onderzoeksprogramma Wijs(heid) van Aeres Hogeschool Wageningen valt onder het zwaartepunt Leren en Ontwikkelen en heeft de lectoraten Responsief onderwijs en kenniscreatie, Professionele identiteit en organisatieontwikkeling en Grenspraktijken (ook Boundary-crossingpraktijken) van opleiders en onderzoekers.

#### 4.14.2. Hogeschoolbrede onderzoekresultaten

Het onderzoeksbeleid van de hogeschool is in 2016 in het algemeen vastgesteld en vastgelegd in 'Vaart in Onderzoek 2016-2020'. In dit beleidsdocument is de wijze waarop het praktijkgerichte onderzoek georganiseerd is uitgewerkt en hoe het is gekoppeld aan de faculteiten.

De onderzoeksresultaten worden daarom per faculteit beschreven. Tevens is onderzoek in het Handboek Kwaliteitsmanagement opgenomen en maakt daarmee deel uit van de gehele PDCA-cyclus. Ook de kwaliteitsborging en impactmeting zijn op faculteitsniveau uitgewerkt, aansluitend bij het proces aldaar.

## 4.15. Onderzoekslijn Vitale landbouw

De manier waarop Nederland voedsel produceert, staat ter discussie: te veel negatieve impact op de leefomgeving, te veel grondstoffen, te veel antibioticagebruik in de veehouderij, enzovoort.

De onderzoekslijn Vitale landbouw werkt aan verduurzaming van de voedselproductie, maar wil ook veerkracht en herstelvermogen in de voedselproductie inbedden, vandaar de term: vitale landbouw. Dit betekent werken aan een weerbare bodem of weerbare diergezondheid. Lastige begrippen, maar noodzakelijk. De onderzoekslijn kiest ervoor om samen met ondernemers, bedrijven, instellingen, overheden en studenten te zoeken naar werkwijzen die hieraan bijdragen.

De eerste doelstelling van de onderzoekslijn is het ontwikkelen van nieuwe kennis, concepten en productiewijzen die bijdragen aan het ontwikkelen van het idee vitaliteit en weerbaarheid en die effectueren in een duurzame leefomgeving. Daarbij wil de onderzoekslijn zich niet beperken tot productietechnieken en grondstofgebruik, maar ook het ondernemerschap dat daarvoor nodig is versterken. Een tweede doelstelling is het leveren van een bijdrage aan het professionaliseren van docenten en het opleiden van studenten op het gebied van genoemde productietechnieken en ondernemerschap.

Bij de onderzoekslijn Vitale landbouw zijn in 2016 drie lectoraten actief: Gezonde pluimveehouderij, Beweiding en Duurzaam bodembeheer. In 2016 zijn de lectoren Beweiding en Duurzaam bodembeheer geïnaugureerd. De verkenning voor een lectoraat Global Dairy Farming is gestopt, maar de lectoraten Agrarisch waterbeheer en Precisievoeding zijn in de laatste fase van voorbereiding. Voor deze lectoraten loopt de wervingsprocedure voor een lector.

### 4.15.1. Lectoraat Gezonde pluimveehouderij

Het lectoraat Gezonde pluimveehouderij is in 2013 gestart en onderzoekt hoe de pluimveehouderij duurzamer kan worden, met name door nieuwe vormen van voeding, verwaarding van restproducten en nieuwe, korte ketens. In 2015 is vastgesteld dat het thema voor de komende jaren voeding is en vooral het zoeken naar nieuwe eiwitbronnen. In 2016 focust het onderzoek zich steeds meer op de vervanging van eiwitbronnen in de voeding door inlandse eiwitbronnen.

Het lectoraat vervult ook een spilfunctie in het Poultry Expertise Centre, een internationaal kennis- en trainingscentrum voor de pluimveesector in Barneveld. Het doel van dit centrum is het bevorderen van innovatie en het verbeteren van het imago van de sector. Ook moet het centrum ervoor zorgen dat meer jongeren kennismaken met de pluimveehouderij en de toeleverende industrie.

#### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten voor 2016 zijn:

- Start van de bouw van een onderzoekslocatie voor 1.000 leghennen bij het Aeres Praktijkcentrum.
- Een langjarige verbinding is tot stand gebracht met het Fonds voor Pluimveebelangen. Het fonds zal de komende jaren bijdragen aan het lectoraat en onderzoeken ondersteunen, met name op het gebied van de voeding van pluimvee.
- Er start een aantal onderzoeken met partners uit het bedrijfsleven, met name op het gebied van de voeding.
- Het lectoraat verzorgt een belangrijke bijdrage aan de cursorische activiteiten van het Poultry Expertise Centre.
- De lector levert met een aantal columns en interviews zijn bijdrage aan het maatschappelijk debat over de pluimveehouderij in Nederland.
- Zie ook § 4.19.2, CoE Agrodier voor uitgevoerde projecten waaraan de hogeschool heeft bijgedragen.

#### 4.15.2. Lectoraat Beweiding

Het lectoraat Beweiding is in 2015 gestart en wil de ervaringen en kennis uit praktijkonderzoek en fundamenteel onderzoek voor veehouderijbedrijven toepasbaar maken. In nauwe samenwerking met het Aeres Praktijkcentrum Dronten is gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe tools voor het praktijkonderzoek. Studenten participeren in het beweidingsonderzoek van het lectoraat aan de hand van opdrachten van bedrijven, die op hun beurt op deze wijze van het lectoraat kunnen profiteren. De lector is in mei 2016 geïnaugureerd.

##### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten voor 2016 zijn:

- Het thema beweiding is mede door het lectoraat een actueel onderwerp in de Nederlandse veehouderij geworden. De lector draagt daaraan bij middels 22 publicaties, voordrachten, interviews en lezingen.
- Het lectoraat heeft een bijdrage geleverd aan het politieke debat in de Tweede Kamer door de Kamer te voorzien van relevante informatie over de mogelijkheden van beweiding.
- De lector realiseert acht wetenschappelijk publicaties, dan wel heeft een bijdrage geleverd aan deze publicaties en draagt daarmee bij aan het internationale kennisniveau.
- Realisatie van een groot vierjarig samenwerkingsproject met de stichting Duurzame Zuivelketen teneinde beweidingkennis in de groene kenniskolom te verbeteren.
- Het praktijkonderzoek op het gebied van beweiding komt op het Aeres Praktijkcentrum op gang. De eerste resultaten zijn gepresenteerd aan het bedrijfsleven.
- Zie ook § 4.19.2, CoE Agrodier voor uitgevoerde projecten waaraan de hogeschool heeft bijgedragen.

#### 4.15.3. Lectoraat Duurzaam bodembeheer

Het lectoraat Duurzaam bodembeheer is in 2015 gestart en speelt een rol in de krachtenbundeling van overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen op het gebied van bodemkennis. Het lectoraat vervult een brugfunctie tussen het bedrijfsleven en het onderwijs, om innovaties in de praktijk te stimuleren en te zorgen voor een structurele inbedding van de kennis in het onderwijs. De lector is in oktober 2016 geïnaugureerd.

##### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten voor 2016 zijn:

- Het thema bodem is, mede door het Jaar van de Bodem 2015, in 2016 erg actueel. De lector heeft in totaal 21 publicaties in diverse media en kennisdragers gerealiseerd.
- Het aantal bijdragen aan fora op internet is opvallend: 22. Daarmee staat het lectoraat midden in het wetenschappelijke en publieke debat en draagt het lectoraat bij aan het kennisniveau op het gebied van bodemkunde in Nederland.
- Het lectoraat levert inmiddels een herkenbare bijdrage aan het onderwijsprogramma door het inrichten en verzorgen van een leerlijn bodem in de vier jaren van de bacheloropleiding.
- Het lectoraat realiseert een groot samenwerkingsproject met de provincie Flevoland waardoor het lectoraat de komende jaren kan investeren in laboratoriumfaciliteiten en de expertiseontwikkeling, zoals die ingezet is, ook kan doorzetten.
- Tevens is ingezet op de ontwikkeling van een aantal andere grote projecten om het lectoraat verder te ontwikkelen.

#### 4.15.4. Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)

De onderzoekslijn Vitale landbouw en de hierboven genoemde lectoraten sluiten aan bij het voor Aeres Hogeschool Dronten geformuleerde zwaartepunt Agrofood en Ondernemen. Centraal daarbij staan praktijkonderzoek en kennis delen via het hoger en middelbaar beroepsonderwijs met de toekomstige beroepsbeoefenaren en de beroepspraktijk.

##### Output en activiteiten in 2016

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- zeven inspiratiesessies;
- vijftig kennisbijeenkomsten;
- enige tientallen interviews en columns;
- zes professionele publicaties;
- vier wetenschappelijke publicaties.

Zie bijlage 9 voor de publicatielijst en § 4.19.2 voor de projecten uitgevoerd binnen de CoE's.

Deze onderzoekslijn levert substantiële bijdragen aan de CoE's Agrodier (twaalf nieuwe praktijkonderzoeksprojecten) en Open Teelten (zie § 4.19.2) en participeert in de volgende samenwerkingsverbanden: Poultry Expertise Centre; Dairy Triangle; Kennispoort Zwolle, Agrofood-cluster Emmeloord en de innovatieagenda Agro en Food van de gemeente Hardenberg/Ommen.

## 4.16. Onderzoekslijn Vitale agribusiness

De Nederlandse agrifoodbusiness is een bloeiende, innovatieve bedrijfstak. Een bedrijfskundige dacht in het verleden vooral aan winst. Nu groeit het besef van waarde, waardesturing, de economie van het leven en de maatschappelijke verantwoording van het bedrijfsleven voor zichzelf, de medewerkers, klanten en de maatschappij dichtbij en ver weg. Daarnaast nemen de technologische mogelijkheden een enorme vlucht, waardoor de agribusiness toenemend in het teken staat van slimme toepassingen en digitale oplossingen. De tijd van de smart economie is een feit en daar zijn big data en precisielandbouw de pijlers onder.

De onderzoekslijn wil een belangrijke partner zijn voor mensen die in de groene sector succesvol willen ondernemen. Hij wil op een praktische en duurzame manier partijen bij elkaar brengen en hun problemen oplossen door businessontwikkeling.

Het doel is het ontwikkelen van nieuwe (bedrijfskundige) kennis, concepten, strategieën en businessmodellen die bijdragen aan een vitale agribusiness met als basiseigenschappen: biobased, circulair en smart. Hierdoor levert de onderzoekslijn ook een substantiële bijdrage aan het professionaliseren van docenten, het verbeteren en actualiseren van het onderwijs en het leveren van authentieke leeropdrachten.

De onderzoekslijn Vitale agribusiness heeft in 2016 vier lectoraten: Duurzame energie en groene grondstoffen, Precisielandbouw, Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens en Aardappelketen en sectorinnovatie.

#### 4.16.1. Lectoraat Precisielandbouw

Dit lectoraat bedient de twee sectoren akkerbouw en veehouderij en beoogt twee doelen te bereiken. Ten eerste willen beide sectoren een minimale en vooral slimme input om tot een optimaal rendement te komen. In de akkerbouw is de aandacht vooral gericht op de integrale strategische keuzes rond het bouwplan en het telen van gewassen (smart precision agriculture farming). In de veehouderij gaat het enerzijds om bewustwording en ontwikkeling van teeltkeuzes rond gras en maïs (smart precision agriculture farming). Tweede doel is de ontwikkeling van optimaal koemanagement (smart precision dairy farming). In het najaar van 2016 is dit lectoraat met succes afgerond. Inmiddels wordt gewerkt aan een nieuw lectoraatsplan. Intussen lopen diverse onderzoeken door en vormen enkele meerjarige onderzoeksprojecten de basis voor het nieuwe lectoraatsplan.

##### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten van 2016 zijn:

- Zie § 4.19.2 CoE Open teelten voor een lijst van de uitgevoerde onderzoeken.
- Afronding van het lectoraat waarbij de oogst groot is voor zowel onderwijs als onderzoek, en dus voor bedrijfsleven, studenten, docenten en beleidsbepalers.
- Kansen voor precisielandbouw in Oekraïne:  
<http://www.agroberichtenbuitenland.nl/kiev/kansen-voor-precisielandbouw-oekraïne/>
- Zes publicaties.
- 35 studenten van Aeres Hogeschool uit het derde en vierde jaar zijn betrokken bij onderzoeksprojecten.
- 29 studenten van Fontys, HAN, Haagse Hogeschool, Avans en Windesheim zijn betrokken bij innovatie van precisielandbouw.
- Negen presentaties/lezingen zijn gegeven.
- Meerdere onderzoeksprojecten zijn goedgekeurd.
- De samenwerking met de lectoraten Duurzaam bodembeheer en Weidebeheer is gerealiseerd.

#### 4.16.2. Lectoraat Aardappelketen en sectorinnovatie

Het lectoraat Aardappelketen en sectorinnovatie is in november 2014 gestart. Het onderzoek bestrijkt de hele aardappelketen, waarbij aandacht wordt besteed aan pootgoedproductie, bewaar technologie, teelt en big-data-analyse. Hierbij ligt de nadruk op het samenbrengen van gegevens uit de hele keten om tot verbetering in de praktijk te komen.

##### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten van 2016 zijn:

- 13 populaire publicaties zijn verschenen in diverse, waaronder Engelse, vakbladen.
- Drie krantenartikelen zijn geschreven.
- Drie projecten zijn afgerond met een rapport.
- De lector heeft zitting gehad in het accreditatiepanel van hogeschool Van Hall Larenstein, in het forum (verkooporganisatie ZON) dat discussieerde over innovatie in logistiek van agro en food en in de stuurgroep van de Potato Valley.
- Tot slot zijn nog twee uitingen gerealiseerd op het internet.

#### 4.16.3. Lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens

Het lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens heet ook Circulaire Economie. Het onderzoekt de vraag: op welke wijze kunnen agrarische ondernemers lokale energie- en grondstofstromen als natuurlijk proces incorporeren in hun businessmodellen en langetermijndenken?



Afgeleide vragen hiervan zijn:

- Op welke wijze kunnen cross-sectorale productie- en verwerkingsprocessen de eco-effectiviteit van grondstoffen en biomassabenuutting verhogen?
- Wanneer is regionale kleinschalige bioraffinage houdbaar op korte en lange termijn?
- Hoe kan een gezamenlijk gedragen ketenbenadering bijdragen aan een effectieve kringlooplandbouw?
- Welke circulaire innovatie is nodig om snel tot sociale acceptatie te komen opdat een sociale innovatie bewerkstelligd kan worden?
- Op welke wijze kunnen geografische en dynamische omgevingsinformatie, logistieke data en consumentgegevens geïntegreerd gebruikt worden om kringlooplandbouw tot een eco-effectief succes te maken?

### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten van 2016 zijn:

- Samen met de andere Impact-lectoren (zie Sectorplan voor het Groene HBO) is een boekje gemaakt met een publicatie per lector.
- Meerdere onderzoeksprojecten geïnitieerd met additionele financiering van bedrijfsleven, overheden en subsidies.
- Drie onderzoekers zijn aangesteld om te werken aan het lectoraat en aanverwante onderzoeken en daarbij is samengewerkt met vijf studenten en twee stagiairs.
- Minor ontwikkeld die in het voorjaar van 2017 voor het eerst gegeven gaat worden.

#### 4.16.4. Lectoraat Duurzame energie en groene grondstoffen (DEGG)

De missie van het lectoraat DEGG is het stimuleren van de transitie naar een biobased economy. Het lectoraat ontwikkelt hiervoor kennis en ondernemerschap op het gebied van duurzame energie en groene grondstoffen en maakt die kennis toepasbaar.

### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten van 2016 zijn:

- De ontwikkeling van een nieuw lectoraatsplan is afgerond.
- Zeven publicaties gerealiseerd.
- Twaalf projecten in uitvoering.
- Elf studenten van Aeres Hogeschool uit het vierde jaar betrokken zijn bij onderzoeksprojecten.
- Meerdere presentaties verzorgd
- 2.940 views op publicaties vanuit het lectoraat.
- De samenwerking met het lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens is erg goed.
- Zie ook resultaten CoE Biobased Economy (§ 4.19.2).

#### 4.16.5. Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)

De onderzoekslijn Vitale agribusiness en de hierboven genoemde projectlectoraten sluiten aan bij de Aeres-brede zwaartepunten Agrofood en Ondernemen en Mens, dier en gezondheid. Hij deelt kennis via het (groene) hoger en middelbaar beroepsonderwijs, onderzoek, commerciële activiteiten, publicaties, lezingen, seminars en dergelijke.

### Output en activiteiten in 2016

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- De diverse lectoraten organiseren meerdere kennisbijeenkomsten, inspiratiesessies, studiedagen en workshops voor ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen. Daartoe behoren ook de TED's en inaugurele redes.
- De diverse lectoraten en onderzoekslijnen hebben meerdere korte en meerjarige onderzoeksprojecten opgestart, voortgezet of afgerond met goed resultaat. Vanuit die onderzoeken zijn presentaties gegeven voor de opdrachtgevers. In verschillende gevallen zijn die presentaties door studenten gegeven, hetgeen aangeeft dat sommige studenten onderzoeksresultaten echt goed naar de praktijk toe kunnen vertalen. Veel resultaten worden gebruikt als casus in het onderwijs bij bodemkunde, bedrijfskunde en agrotechniek.
- De diverse publicaties hebben ook geleid tot enkele uitnodigingen voor internationale congressen.

Zie bijlage 9 voor de publicatielijst 2016 en § 4.19.2 voor de projecten uitgevoerd binnen de CoE's.

## 4.17. Onderzoekslijn Groene en Vitale Stad

De onderzoekslijn Groene en Vitale Stad is onderdeel van het onderzoeksprogramma Groene en Vitale leefomgeving. Centrale vraag in de onderzoekslijn is hoe een vitale omgeving gecreëerd kan worden, die uitdaagt tot gezond gedrag en een gezond eetpatroon? Welke omgevingsfactoren beïnvloeden onze gezondheid, onze leefstijl en ons eetpatroon? Er worden nieuwe businessmodellen ontwikkeld, er wordt onderzoek gedaan naar kansen voor stadslandbouw en nieuwe regionale voedselsystemen en de relatie tussen natuur en biodiversiteit in de stad en daarbuiten en de gezondheid en het welzijn van de stedeling wordt bestudeerd. Onderzoek vindt plaats in de vorm van lectoraatopdrachten, praktijk- en afstudeeronderzoeken en stages. Daarnaast worden experimenten uitgevoerd die richting geven aan innovatie en wordt, met literatuuronderzoek, georganiseerde discussies en scenariostudies over complexe thema's, een waardevolle bijdrage aan de toekomst van de groene sector en de vitaliteit van de stad geleverd.

De onderzoekslijn bestaat uit twee lectoraten: Groene en Vitale Stad en sinds oktober 2016 Voedsel en Gezond Leven. De lectoraten werken vanuit de faculteit Almere.

### 4.17.1. Lectoraat Groene en Vitale Stad

Het lectoraat Groene en Vitale Stad heeft zich doorontwikkeld op twee thema's, namelijk een groene, gezonde leefomgeving en gezond ouder worden. Rond deze thema's zijn nieuwe netwerken aangeboord en nieuwe mogelijke partners gevonden, waarmee vanaf 2017 nieuwe financieringsbronnen voor gezamenlijke onderzoeksprojecten zullen worden aangeboord.

### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten van 2016 zijn:

- Het onderzoek naar natuur- en groenbeleid voor het ministerie van Economische Zaken is afgerond, de rapportage is gepubliceerd.
- Het review paper over de optimale kwantiteit en kwaliteit van groen in de stad in relatie tot gezondheid en welzijn is gepubliceerd in Landscape and Urban Planning.
- Voor het onderzoek naar vitale tuinen voor ouderen met dementie is aansluiting gevonden bij het IVN-programma Grijs, Groen & Gelukkig
- Er start tien nieuwe projecten, gefinancierd door het CoE Food, het KennisCentrum Natuur en Leefomgeving en SIA.

- Het lectoraat is benaderd om in twee EU-projecten te participeren, maar deze verzoeken zijn beide niet gehonoreerd.
- Er vindt een scala aan activiteiten plaats binnen de DuurzaamDoor-projecten, gefinancierd door de provincie Flevoland. Dit programma is in december 2016 succesvol afgerond.
- Zie ook CoE Food (§ 4.19.2).

Er is in 2016 flink geïnvesteerd in bestaande en nieuwe partnerschappen, zoals de Amsterdam Green Campus, het Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions (AMS), de Floriade BV, de lectorenkring Urban Food & Green en IVN. Dit moet in 2017 leiden tot nieuwe, gefinancierde projecten. Met de provincie wordt intensief samengewerkt in verband met de gezamenlijk te realiseren kennis- en innovatiewerkplaats op het terrein van de Floriade. Dit gebouw moet een plek worden waar onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven samenwerken en innovaties stimuleren. Verwacht wordt dat het gebouw er eind 2017 zal staan. De samenwerking met de gemeente concentreert zich rond het programma Feeding the City, waarbij Aeres Hogeschool in meerdere in 2016 gestarte activiteiten participeert, zoals de Veldacademie en de Reuringsactiviteiten. De samenwerking met Entente Florale is in 2016 beëindigd.

#### 4.17.2. Lectoraat Voedsel en Gezond Leven

Het lectoraat Voedsel en Gezond Leven start in oktober, dankzij een subsidie van 1 miljoen euro. Er is een lector aangesteld en daarnaast zullen met deze subsidie drie promovendi en een buitengewoon hoogleraar bij Wageningen Universiteit worden geworven.

Het lectoraat onderzoekt welke relaties er zijn tussen voedselvoorziening, voedselconsumptie en gezond leven. In de westerse samenleving is voedsel overal verkrijgbaar. Voedselschaarste behoort tot het verleden en voedselzekerheid is voor de overgrote meerderheid van de bevolking een vanzelfsprekendheid. Maar stedelijke ontwikkelingen, een variëteit aan socio-economische en culturele achtergronden, de behoefte van consumenten aan transparantie, duurzaam en gezond voedsel en veranderingen in de voedselsystemen beïnvloeden de voedselconsumptie.

#### Output en activiteiten 2016

De eerste drie maanden zijn vooral gericht op in- en externe oriëntatie:

- Oriëntatie intern, gericht op collega's en opleidingen voor het maken van koppelingen tussen onderzoek en onderwijs.
- Oriëntatie extern: gemeente, provincie en gelieerde netwerken in het kader van activiteiten en ambities Floriade en Flevocampus.
- Eerste ontsluiting van het netwerk richting onderwijs; onder andere samenwerking RUAF op basis van gemeenschappelijke agenda in kader Feeding the City en gemeenschappelijke (inter)nationale partners alsmede persoonlijke contacten.
- Wetenschap: met Wageningen UR zijn contacten gelegd in verband met het verankeren van de promovendi. Ook met Amsterdam, Utrecht en Groningen zijn de eerste contacten gelegd.
- Bedrijfsleven: ophalen van onderzoeksvragen en toekomstagenda.
- Formuleren van een onderzoekslijn, inclusief programmatisch samenhangend PhD-research programma.
- Vacatures voor de promovendi zijn opgesteld.
- Vijf externe presentaties verzorgd.
- Zitting in expertpanel Floriade Werkt-Challenge.

### 4.17.3. Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)

De lectoraten Groene en Vitale Stad en Voedsel en Gezond leven sluiten aan bij het Aeres-brede zwaartepunt Gezonde en Vitale leefomgeving. Het lectoraat deelt zijn kennis via de nieuwe website van Aeres Hogeschool Almere. In 2016 is de eerste inspiratiesessie gehouden, een TED-achtige lunchlezing, zoals drie in Dronten al enige jaren plaatsvindt.

#### Output en activiteiten in 2016

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Vijftien externe presentatie en interviews gegeven.
- Masterclass bij Windesheim Zwolle verzorgd.
- Studiemiddag uitgevoerd met het Actiz-Aedes Kenniscentrum Wonen en Zorg over vitale tuinen voor ouderen met dementie.
- Collegedocumenten 2015-2018 van 382 gemeenten zijn, via een zogenaamde quickscan onderzocht op natuur gerelateerde onderwerpen. Het resultaat is het rapport Natuur en groen in het gemeentelijk beleid.
- Discussienotitie voor ZonMw gerealiseerd.
- Bijgedragen aan de zeer succesvolle conferentie Ondernemen en werken in de stadslandbouw die bij de Warmonderhof is georganiseerd.
- Introduceren van het lectoraat en de thema's bij alle eerstejaars studenten bij Aeres Hogeschool Dronten in het kader van de module Oriënteren op de toekomst.
- Het lectoraat is partner in het Ontwikkelcentrum Stadslandbouw Almere en werkt samen met de organisatie van de Floriade 2022 Almere, de lectorenkring Urban Food en Green; de provincie Flevoland, Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland, de Vitale Groene Stad, NMFF, IVN, AMS en Amsterdam Green Campus. En verder met diverse kleinere partijen die zich bezighouden met natuur, voeding en gezondheid.

Zie bijlage 9 voor de publicatielijst 2016 en § 4.19.2 voor de projecten uitgevoerd binnen de CoE's.

## 4.18. Onderzoeksprogramma Wijs(heid)

Van professionals vraagt het wijsheid om op de toekomstige vragen uit de maatschappij en een nieuwe werkelijkheid in te kunnen spelen, waarin we van meer in-form-atief en uniform leren en ontwikkelen noodzakelijkerwijs overgaan naar meer trans-form-atief kunnen denken en handelen. De faculteit Aeres Hogeschool Wageningen concentreert zich daarom op praktijkgericht onderzoek dat wijsheid van professionals (in opleiding) op het gebied van leren en ontwikkelen bevordert.

Deze professionals werken in verschillende domeinen (zorg, landbouw, onderwijs, techniek, overheid, medicijnen), op verschillende niveaus (individu, team, organisatie, netwerk) en in verschillende rollen (begeleiding, advies, docentschap, onderzoek). Wijs(heid) is de gemeenschappelijke focus in het onderzoek. Om wijsheid van de professionals te bevorderen, willen we onderzoeken wat wijs(heid) is, hoe ze zich ontwikkelt en hoe je die ontwikkeling kunt ondersteunen. Onder dit programma vallen drie lectoraten.

### 4.18.1. Lectoraat Responsief onderwijs en kenniscreatie (en ecologisch intelligent denken)

Het lectoraat Responsief onderwijs en Kenniscreatie is gericht op de koppeling tussen doen, denken en verstaan en is gericht op progressie van het onderwijsleerproces als een responsief en betekenisgevend proces. Dat proces richt zich op het ontwikkelen van ecologisch denken bij lerenden. Het ontwikkelt didactische leerprincipes en tools zoals learning analytics die het leren als een semiotisch, collectief betekenisgevend proces ondersteunen. Daarin verbinden praktijktheorieën, persoonlijke kenniservaringen en wetenschappelijke theorieën zich met elkaar in een proces van kenniscreatie voor

het bouwen van duurzame individuele en collectieve inzichten en oplossingen voor bekende en onbekende problemen met het oog op People, Planet, Prosperity. Dit thema, en de resultaten ervan, zijn opgenomen in het nieuwe lectoraatsthema Responsief onderwijs en kenniscreatie. Het onderzoek wordt uitgezet in drie lijnen:

- 1 Transitiedenken: patronen, structuren, 'oud-denken' versus transitiedenken.
- 2 Responsieve leeromgeving of responsief leren: samen leren en kennis creëren in de praktijk van responsief onderwijs.
- 3 Learning analytics: de analyse van knowledge-building-processen.

### Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten van 2016 zijn:

- Vele workshops aan studenten, geïnteresseerden in duurzaamheid en teams naar aanleiding van de oratie 'Understanding the differences' over responsief leren en onderwijs.
- Samenwerking met de andere Impact-lectoraten (publicatie EUROPEA IMPACT-bundel);
- Voorbereiding Horizon 2020 RUR13-indiening op het gebied van samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en 'de boer' voor een meer duurzame landbouw; ingediend voorstel Groene call NRO 'leerling centraal'; samenwerking universiteit van Quebec, laboratoire d'ingénierie Cognitive et Sémantique, Montreal, Canada en de Aoyama Gakuin University, Department of Social Informatics, Fuchinobe, Chuo-ku, Sagamihara-shi, Kanagawa, Japan, op het gebied van semantische learning analytics.
- Publicaties, keynotes en congresbijdragen zijn opgenomen in de referentielijst en het overzicht van kwantitatieve output (zie § 4.18.4).
- Wetenschappelijke en vakpublicaties, presentaties en papers en bijdragen aan symposia en congressen, projectvoorstellen en -indieningen.

#### 4.18.2. Lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling

In juli 2014 liep de lectoraatsopdracht 'De ecologie van het leren' af, dat ging over de uitdaging om de complexiteit van leren en ontwikkelen te omvatten. Een van de resultaten was een nieuw thema dat uitmondde in een nieuwe lectoraatsopdracht: 'Professionele identiteit en organisatieontwikkeling'. Het gaat over het, vaak vergeten, hart van professionele ontwikkeling, dat in ons tijdsgewricht schreeuwt om aandacht. Werken met professionele identiteit draait om het expliciteren van verbindingen, tussen wie jij bent en wat je doet, tussen 'ik' & 'wij', tussen vak & organisatie/institutie, tussen professionele en persoonlijke ontwikkeling. Het vraagt om expliciteren, opruimen en onderhouden, teneinde als professional niet alleen sterk in de schoenen te staan, maar ook te dansen in de regen.

In 2016 is het onderwerp middels een stevig aantal lezingen en workshops op de kaart gezet. Dat levert niet alleen bekendheid op, maar door het omringende gesprek leert dit ook welke vraagstukken het met zich meebrengt. Vraagstukken die gaan over het ontwikkelen van professionele identiteit en de bruikbare interventies daarin, maar ook vraagstukken over hoe hiervoor binnen organisaties aandacht te genereren en hoe dit een plek te geven. Gedurende dit jaar is geconstateerd dat professionele identiteit vraagt om een systemische benadering en dat het samenspel met lerende teams en lerende organisaties daarin belangrijk is. Om die reden is gezocht naar verdieping in professionele frames (de collectieve beelden van een team als het gaat om goed werk in hun eigen opgave), de relatie tussen professionals en managers/instituten en de manier waarop professionele ontwikkeling en vakontwikkeling vormgegeven kunnen worden. Ten slotte blijkt dat krachtige professionals weliswaar volop in de aandacht staan, maar dat vonken en vinken dicht bij elkaar liggen. De invloed van certificering en puntensystemen is groot. Reden om een extra onderzoeksgroep op te starten die hiernaar onderzoek doet.

## Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten van 2016 zijn:

- Opbouwen van het Research-Practice Partnership rondom de professionele identiteit en de doorontwikkeling van het netwerk naar een netwerk van professionals die het 'goede werk' willen doen: The Good Work Expedition.
- 33 keynotes, lezingen en workshops verzorgd rondom met name professionele identiteit bij provincie, zorginstellingen, hogescholen, diverse business schools, scholengemeenschappen, trainingsbureaus.
- Verkennend onderzoek uitgevoerd door de onderzoeksgroep professionele identiteit naar professionele frames.
- Analyseren van gegevens uit de Groene call NRO.
- EAPRIL presentatie Responsief Leiderschap gegeven.
- Eerste ronde Leren in Aeres (LiA) afgerond en bijstelling van de werkwijze.
- Opzetten van een onderzoeksgroep certificering en registratie.
- Diverse publicaties gerealiseerd: opgenomen in de referentielijst.

### 4.18.3. Lectoraat Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers

In 2015 is gestart met een nieuw lectoraat en is een nieuwe lector aangesteld. De leeropdracht is 'Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers' (ook wel: Boundary-crossing praktijken van opleiders en onderzoekers). Het lectoraat heeft als uitgangspunt dat zowel opleiders (leraren (in opleiding), lerarenopleiders, kennismanagers en dergelijke) als onderzoekers in hun grenspraktijken bepaalde kwaliteiten (wijsheid) nodig hebben om succesvol samen te werken aan praktijkvraagstukken rond leren en ontwikkelen. De onderzoekslijnen krijgen vorm rond drie kernconcepten:

1. de aard van praktijkvraagstukken (eenvoudig, gecompliceerd, complex/weerbarstig);
2. het onderzoekend vermogen van opleiders en onderzoekers (onderzoekende houding, onderzoek toepassen, praktijk(gericht)onderzoek doen, ontwikkeling van onderzoekend vermogen van anderen ondersteunen);
3. het transdisciplinaire vermogen van onderzoekers en opleiders (goed onderzoek doen, gezamenlijke kennisontwikkeling, onderwijs geven over onderzoek).

Het begrippenkader is op verschillende niveaus relevant:

- intrapersoonlijk (rolcombinaties van bijvoorbeeld docent-onderzoekers en masteropgeleide docenten);
- interpersoonlijk (samenwerking tussen opleiders en onderzoekers);
- systeem (netwerk)(samenwerking tussen onderzoeks- en onderwijsorganisaties, samenwerking binnen consortia/RPP's e.d.)

De vraag is hoe onderzoekend en transdisciplinair vermogen zich tot elkaar verhouden bij het werken aan praktijkvraagstukken. Het lectoraat sluit hiermee nadrukkelijk aan op het debat over onderwijskwaliteitsverbetering via professionalisering van schoolorganisaties en de rol en kwaliteit van praktijkgericht onderzoek hierbij. Binnen Aeres Hogeschool Wageningen gaat het onder meer om de vraag om de rol van onderzoek in het curriculum van de faculteit en in het beroepenveld voor zittende docenten beter zichtbaar te maken en te versterken.

## Resultaten 2016

De belangrijkste resultaten van 2016 zijn:

- Uitwerking begrippenkader in openbare les van 20 januari 2016 in publicatie: Van den Berg, N. (2016) Grenspraktijken. *Opleiders en onderzoekers in ontwikkeling*. Wageningen: Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool.

- Presentaties verzorgd over en verdere ontwikkeling van het begrippenkader, onder meer in:
  - Van den Berg, N. (2016). Boundary crossing competences of educators and researchers in working on educational issues. UAS-Journal 2016(3). <https://uasjournal.fi/in-english/boundary-crossing-competences-of-educators-and-researchers-in-working-on-educational-issues1/>.
  - Den Boer, P.R. & e.a. (2016). Versterking Onderzoekend Vermogen. NRO Onderzoeksvorstel Beroepsonderwijs 2017, ingediend door ROC West-Brabant in samenwerking met Aeres Hogeschool Wageningen, Groenhorst, ID-College, NOVA College, Onderzoekend Leren, ROC Leiden, Scalda en TOiP.
- Lopend onderzoek van kenniskringleden van Aeres Hogeschool Wageningen naar onderzoekend vermogen leerlingen/studenten vmbo/mbo en grenspraktijken van MLI-alumni in het mbo- en (samen met lectoraat van Frank de Jong) naar regioleren bij Terra.

#### 4.18.4. Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)

Het onderzoeksprogramma Wijs(heid) en de hierboven genoemde lectoraten sluiten aan bij het zwaartepunt Leren en Ontwikkelen. De lectoraten delen kennis via het groene (beroeps)onderwijs, onderzoek, commerciële activiteiten, publicaties, lezingen, seminars en dergelijke.

#### Output en activiteiten in 2016

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Het discours door lectoren over de implicatie van het voortbouwen op EIT-research en ecologische intelligentie naar het onderzoeksprogramma WIJS(heid) met als artefact het pamflet WIJS(heid).
- Publicatie en disseminatie van het pamflet Wijs(heid).
- Bespreking van Wijs(heid) in de collectieve kenniskring als start voor verdere integratie en uitwerking in lopend en komend onderzoek.

#### De kwantitatieve output van Aeres Hogeschool Wageningen 2012-2016

Output lectoraten Aeres Hogeschool Wageningen in kwantitatieve zin met de Standard Evaluation Protocol-systematiek (SEP-systematiek) als richtlijn.

Onderzoeksoutput kwantitatief 2016 (en '11,'12,'13,'14,'15)							
SEP category	'11	'12	'13	'14	'15	'16	Tot
1 Refereed articles	1	1	2	2	1	5	12
2 Non-refereed articles <sup>(1)</sup>							
3 Books		2	1			4	2(+5)=7
Book(s) in press							
Books/inauguration		2			4	2	8
4 Book chapters		5	2	1	1	2	6(+5)=11
5 PhD-theses				1	1		2
6 Conference papers reviewed	8	22	15	10	9	16	80
Conference papers non reviewed						4	4
7 Professional publications <sup>(2)</sup>	1		7	10	8	7	33
External reports	1	4	3	1	2	1	12
Internal reports	1		1		1		3
8 Publications aimed at the general public <sup>(3)</sup>			1			3	4
9 Other research output <specify> <sup>(4)</sup>		2 <sup>(5)</sup>	3 <sup>(4)</sup>	6 <sup>(3)</sup>	2 <sup>4</sup>	8(+2) <sup>4</sup>	21(+2)=22
Presentations for the professional public	13	22	13	12	46 <sup>7</sup>	53 <sup>7</sup>	159

Onderzoeksooutput kwantitatief 2016 (en '11, '12, '13, '14, '15)							
SEP category	'11	'12	'13	'14	'15	'16	Tot
Published interviews	7	6			1		14
Research proposals (NWO, RAAK-PROO, HPBO,	5	3	5	9	4	5	31
<b>Total output</b>	<b>37</b>	<b>69</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>80</b>	<b>112</b>	<b>403</b>
Total scientific related publications	14	28	25	23	19	36	145
Total professional related publications	23	41	28	29	61	76	258
Refereed articles in submission				3	2	1	6
Conference papers in submission					2	3	5
<b>Total output (including in submission)</b>	<b>37</b>	<b>69</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>84</b>	<b>117</b>	<b>414</b>

2 = wetenschappelijk gerelateerde publicaties (met name peer-reviewed)

Note 1: Artikelen in niet-peer-reviewed journals maar die van belang zijn voor het domein of veld.

Note 2: Publicaties die gericht zijn op professionals in de publieke en private sector (professionele publicaties, vakbladen), ook patenten en annotaties (i.g.v. van recht en wet).

Note 3: Ook wel 'populariserende artikelen' genoemd.

Note 4: Ander type onderzoeksooutput zoals abstracts, editorschap, ontwerpen en prototypes (d.w.z. engineering), gepubliceerde interviews en optredens in media.

Note 5: Video on YouTube, folder.

Note 6: Websites, apps; ontwikkeld docentmateriaal vanuit onderzoek.

Note 7: (5) masterclassess.

Zie ook bijlage 9 voor de publicatielijst 2016.

## 4.19. MIP, innovatieprojecten en de Centres of Expertise

Aeres Hogeschool innoveert structureel. Dat doet ze via de lectoren, maar ook via het Meerjarig Investeringsprogramma (MIP), landelijke regelingen en (innovatie)projecten en de Centres of Expertise.

### Meerjarig Investeringsprogramma (MIP)

Voor het aansturen en toekennen van onderwijsmiddelen voor het groene onderwijs maakt het ministerie van Economische Zaken afspraken met individuele instellingen in zogenaamde MIP's. Uitgangspunt daarbij is de afspraak dat groene scholen zich naast hun onderwijsfunctie ook positioneren als regionaal kenniscentrum. De informatie over het MIP staat in § 2.4.3 en de jaarrekening.

#### 4.19.1. (Landelijke) innovatieprojecten

Naast het MIP lopen nog andere projecten. Aeres Hogeschool neemt deel aan een groot aantal nationale en internationale innovatieprojecten. De gelden komen uit allerlei regelingen, zoals SIA/RAAK (Stichting Innovatie Alliantie), NICHE (Nuffic), NRO, Impuls en dergelijke. Aeres Hogeschool is daarbij penvoerder of partner. Onderstaand beschrijft Aeres Hogeschool er een aantal.

In het jaar 2016 zijn de onderstaande meerjarige projecten afgesloten en vrijgevallen in de exploitatie. Dit is een selectie uit het totale overzicht op basis van de impact of omvang. De totale projectomzet van afgesloten projecten is bij Aeres Hogeschool € 4.259.000 (€ 6.422.000 in 2015). Er zijn minder



projecten afgesloten omdat de lopende projecten meerdere jaren duren. De personele inzet is nagenoeg gelijk gebleven.

### **Lectoraat Precisielandbouw (Dienst Regelingen, ministerie EZ)**

Het doel van het lectoraat was het versterken van de aansluiting bij het bedrijfsleven, versterking en vernieuwing van het onderwijs op de Aeres Hogeschool Dronten, en het ontwikkelen van een innovatief en uitdagend aanbod van onderzoeksmogelijkheden voor studenten in het derde en vierde jaar.

37 bedrijven, 9 maatschappelijke organisaties, 19 docenten en meer dan 150 studenten hebben geparticipeerd in projecten. Het project heeft alle doelstellingen bereikt (en meer). Smet op het project is dat 4.600 gedekte uren zijn teruggegeven omdat het onderwijs in vier jaar tijd niet kon anticiperen op alle vragen van het lectoraat.

### **MIP Precisielandbouw**

De doelstelling van het MIP Precisielandbouw was de integratie van precisielandbouw in mbo- en hbo-opleidingen. Dat is erg goed gelukt door de geweldige samenwerking tussen Aeres Hogeschool en het Aeres Praktijkcentrum. De hoeveelheid opgeleverd materiaal overtreft de doelstelling vele malen. Diverse mkb'ers hebben deelgenomen om feedback te geven en ideeën aan te reiken. Momenteel wordt veel van die ontwikkelde materialen gebruikt bij Groenhorst Emmeloord en Aeres Hogeschool Dronten.

### **OVP Wiki Precisielandbouw**

Dit project heeft ten doel om actuele informatie beschikbaar te maken voor onderwijs. Dat is uitstekend gelukt en de Wiki wordt gebruikt in mbo en hbo. Partner hierin is de HAS Den Bosch.

### **Leren voor duurzame ontwikkeling, NRO-project**

De geschiedenis van onderwijs in duurzaamheid laat een tendens zien van toenemende integratie van leren voor duurzame ontwikkeling in het onderwijs. Het integreren van duurzaamheid in het onderwijs vraagt echter om een vernieuwing die ingrijpender van aard is dan eerdere onderwijsvernieuwingen: het is meer dan een curriculumuitbreiding of het invoeren van een nieuwe vorm van didactiek. Ook de bedrijfsvoering en de omgeving waarbinnen leerlingen/studenten en medewerkers werken en leren zijn van groot belang om duurzaamheid op een passende en integere manier te verankeren. Recente studies vestigen de aandacht op nieuwe pedagogische perspectieven en andere manieren van leren, zoals social learning. Education for Sustainable Development is hiervan een voorbeeld. Tegelijkertijd wordt erop gewezen dat de 'discourse-practice gap' nog immer actueel is.

Het doel van dit project was het leveren van een bijdrage aan de implementatie van burgerschapsvorming en leren voor duurzame ontwikkeling door op basis van onderzoek het ideale curriculum te schetsen en hierbij een operationeel kader te ontwikkelen. Op deze manier wordt bijgedragen aan het slechten van de zogenaamde 'discourse-practice gap'. Zowel het wetenschappelijke als het operationele belang is gebaat bij onderzoek op deze thematiek.

Het project heeft het rapport 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling; Gewoon doen! Handreiking voor het ontwerpen van Leren voor Duurzame Ontwikkeling' opgeleverd. Partners in dit project waren: Universiteit voor Humanistiek, Wageningen University & Research, aoc Lentiz, aoc Groene Welle, aoc Groenhorst, aoc Clusius College.

#### 4.19.2. Centres of Expertise (CoE)

De Rijksoverheid heeft op hbo-niveau Centres of Expertise (op mbo-niveau: Centra voor Innovatief Vakmanschap) ingericht om de afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren en om de kwaliteit van het technisch hbo-onderwijs te bevorderen. Aeres Hogeschool is penvoerder voor het CoE Open Teelten en levert daarnaast bijdragen aan de andere CoE's. In alle projecten werken mensen van het bedrijfsleven, lectoraten, docenten en studenten samen. Hieronder zijn een aantal opvallende projecten per CoE gegeven.

##### CoE Open Teelten

Het bedrijfsleven en de hao-instellingen staan voor de opgave een bijdrage te leveren aan de vitaliteit in de grondgebonden plantaardige productiesectoren. Het motto daarbij is 'beter met minder'. Deze opgave is noodzakelijk om te voorkomen dat de aarde wordt uitgeput ten nadele van toekomstige generaties.

De missie van het CoE Open Teelten is om samen met het bedrijfsleven voortdurend te werken aan kennis en innovatie in het plantaardig productieproces: vitaal uitgangsmateriaal, een vitaal bodemplant-systeem en een vitaal product. Met de proposities praktijkonderzoek voor innovatie, faciliteiten voor onderwijs (initieel en niet-initieel) en netwerken brengt het CoE lopende initiatieven samen en creëert het een basis van gemeenschappelijke kennis voor de hao-instellingen en de bedrijven.

Aeres Hogeschool Dronten heeft een grote inbreng in dit CoE middels het penvoerderschap en het lectoraat Precisielandbouw. 2016 staat deels in het teken van de midterm review. De hogeschool heeft diverse projecten binnen dit CoE uitgevoerd of er een bijdrage aan geleverd. De succesvolle activiteiten van 2016 zijn:

- De reviewcommissie constateert dat het Centre of Expertise Open Teelten een solide basis heeft gelegd die voldoende vertrouwen biedt voor een duurzame financiële en inhoudelijk zelfstandige publiek-private samenwerking in 2018 en daarna.
- De reviewcommissie constateert dat het CoE zich voor dit criterium aan het einde van de valideringsfase bevindt; het vergroten van de impact via verhoging van de omzet en de doorwerking naar het onderwijs dienen nu prioriteit te krijgen.

De volgende onderzoeken zijn in 2016 in uitvoering:

- fact finding mission Myanmar;
- slowrelease in maïs in kasproef;
- slowrelease meststoffen;
- het verschil maken met fronthefsystemen;
- Potatoes for the future;
- improvement corporate communication in 2020;
- Veldleeuwerik;
- nieuwe verdienmodellen;
- ontwikkeling Green Venture Lab;
- verdienmodellen Triodos Bank;
- Lasting Fields 1.0;
- big data analyse Erwinia in pootgoed;
- ontwikkeling autonome mestinjecteur/mestrobot;
- Wiki precisielandbouw;
- workshops/demo precisielandbouw;
- BOGO Bodem;
- BOGO Uitgangsmateriaal;
- BOGO Smart Farming;
- Precisielandbouw 2.0;
- Kennisdisseminatie 201;
- WPC en AGF-cluster rond de aardappelketen;

- duurzaam ondernemen in Agri en Food;
- optimale bewaring gekoelde aardappelen;
- Slowrelease 2016;
- teelt- en toepassingsproeven sojateelt;
- NIRS aanwending Veenhuis;
- kennis voor beweiding;
- onderzoeksbehoeften uit aardappelketen;
- Grondgebonden Duurzame landbouw 2.0.

### CoE Agrodier

Verduurzaming van de dierlijke productiesector vergt een omslag bij docenten, (toekomstige) beroepskrachten en ondernemers in denken, durven en doen. Hiervoor is een consistente, integrale en op innovatie gerichte benadering nodig van de uiteenlopende aspecten van dierlijke productie. Om deze omslag te versnellen zijn extra impulsen nodig. De hogescholen werken samen met partijen die kunnen helpen de verduurzaming te realiseren. Het CoE Agrodier wil met praktijkgericht onderzoek en onderwijs bijdragen aan de innovatiekracht van erfbetreders, gericht op (internationale) verduurzaming van de dierlijke productiesector samengevat in: meer waarden met dieren.

Aeres Hogeschool Dronten participeert in dit CoE met de lectoraten Beweiding en Gezonde pluimveehouderij. Belangrijke en soms meerjarige projecten van Aeres Hogeschool zijn:

- Koeland;
- praktijkonderzoek Global Dairy Farmers;
- praktijkonderzoek veevoeding;
- KEWI waterverstrekking rundvee;
- Bioberen op weg;
- welzijn en gezondheid rundvee;
- voorkomen kruisbesmettingen in de varkenshouderij;
- Bioberen 2;
- onderzoek meerwaarde automatisering;
- grasrassenkeuze onder beweiding;
- optimale uiergezondheid;
- veestapelmanagement rundvee;
- homeopatische behandelmethodes mastitis;
- kwaliteitszorg paardenhouderij;
- valorisatie restproducten pluimveeslachterij;
- plusmelk;
- body condition score camera;
- digitale registratie weidengang;
- duurzaam eiwit uit Europese bronnen;
- jongveeopfok;
- Nederkip;
- kennis voor beweiding.

### CoE Biobased Economy (CBBE)

Het CBBE wil bewerkstelligen dat studenten opgeleid worden met competenties die aansluiten op de behoeften van het bedrijfsleven en overheden in de gehele productieketen van de biobased economy. Zij moeten de komende jaren de transitieopgave van de biobased economy mede realiseren. In de strategie van het CBBE gaan competentieontwikkeling en innovatief toepassingsgericht onderzoek, in samenwerking met bedrijven en participatie van studenten, hand in hand.

Aeres Hogeschool Dronten participeert in dit CoE met het lectoraat Duurzame energie en groene grondstoffen (zie § 4.16.4). De koppeling tussen dit CoE en het lectoraat is heel succesvol. Het levert veel extra projecten op, waardoor het lectoraat is verlengd.

Het CBBE is officieel afgerond per 31 december 2016. Diverse projecten hebben tot juni 2017 de tijd om af te ronden. De partners van het CBBE richten zich op een doorstart met subsidie en werken daarnaast aan een plan om ook het mbo-onderwijs te voorzien van kennis uit het CBBE. Alle projecten (afgerond en lopend tot juni 2017) lijken tot een succes te leiden.

Het onderzoeksportfolio bestaat uit:

- promotieonderzoek bioraffinage;
- humins als biosubstraat;
- valorisatie van mestvezels;
- insecteiwitten non-food;
- biobagging voor biomassa-opslag;
- beeld van energiek Flevoland;
- biobased hippisch ondernemen;
- klimaatbeleidsplan Dronten;
- HCA Topsector Energie;
- eiwit uit insecten;
- Biohub Agrofoodcluster.

### CoE Greenport

De sector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen is een sector met een brede kennisbehoefte. Aan de ene kant staan de grote veredelingsbedrijven met in hun primaire proces vooral behoefte aan nieuwe funderende kennis en breakthroughs in toepassingen. Aan de andere kant staat een grote groep telers en kleinschalige handelsbedrijven die concrete vraagstukken hebben over toe te passen productietechnologie, rendementsverhoging en marktpositie. Daartussen staan de innovatieve mkb-ondernemers, met praktische en concrete onderzoeksvraagstukken.

Het CoE Greenport wil een relevante bijdrage leveren aan de kennisopbouw en -verspreiding binnen de Greenportregio's en -sectoren in de vorm van toegepast onderzoek en advies. Samen met de voorlopers binnen de sector wil het kennis verspreiden naar het brede bedrijfsleven en studenten binnen de hao-instellingen. Dit moet leiden tot een bijdrage aan de sector doelstellingen op het gebied van internationale concurrentiekracht, bedrijfsresultaten, werkgelegenheid, productkwaliteit, voedselzekerheid, gezondheid en de ecologische voetafdruk. In Greenport zaten weinig projecten. De projecten waren echter wel meerjarig en relatief groot. Alle projecten zijn afgerond en eind 2016 zijn de eerste nieuwe initiatieven ontplooid voor onderzoek in 2017.

De projecten binnen de CoE zijn:

- Vitale Bollen - Vitale Bloemen;
- Plant en diabetes fase 1;
- Plant en diabetes Bittergourde;
- Hinsee.

### CoE Food

Het CoE Food wil bijdragen aan de innovatiekracht van het food-bedrijfsleven door het versterken van de kennispositie van de samenwerkende hao's, via het creëren van voldoende instroom in de opleidingen en het actueel houden van de kwaliteit van de opleidingen. De thema's binnen het CoE Food zijn: Gezonde productsamenstelling; De beleving van voedsel door de consument; Duurzame productie van voedingsmiddelen.

Kennisontwikkeling voor bedrijfsleven en onderwijs wordt vertaald naar product-, proces- en markt-innovaties met (de voorlopers van) het food-bedrijfsleven en naar actuele onderwijselementen. Hierdoor draagt het CoE Food bij aan meer goed opgeleide werknemers, nieuwe innovaties en het imago van de sector bij jongeren. Dit gebeurt met langlopende toegepaste onderzoeksprogramma's, waarin deze food-bedrijven, food professionals, en de gezamenlijke hao's, experts/docenten en studenten nauw samenwerken.

Aeres Hogeschool Almere participeert in dit CoE met het lectoraat Groene en Vitale Stad.

De projecten van 2016 zijn:

- korte ketens en slimme distributie;
- maaltijdvoorziening in de regio;
- markt voor regionale vis;
- lokale voedselinfrastructuur Almere;
- Audivi Springlab;
- ondernemen en werken in de stadslandbouw.

### Lectoraatsprogramma Impact

Behalve in de Centres of Expertise (zie boven) werkt Aeres Hogeschool vanuit de eigen zwaartepunten (§ 1.5.1 en 4.3.1) ook mee aan het gezamenlijke lectoraatsprogramma 'Impact: transitie in het groene domein'. Dit lectorenprogramma ondersteunt de transitie van de groene sector. Het is een programma waarin vijf lectoraten zijn opgenomen en waar vijf lectoren van de hao's aan meewerken, waaronder twee voor Aeres Hogeschool. De beschrijving van de resultaten staat in § 4.16.3 Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens en § 4.18.1 Responsief onderwijs en kenniscreatie.

### Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving

Het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving start in 2016. Het is geen CoE (participatie van alleen hbo), maar een samenwerkingsverband tussen hbo, mbo en groene stakeholders. In het kenniscentrum voeren studenten en docenten met partners praktijkgericht onderzoeksprojecten uit die antwoord geven op innovatievragen uit het veld. In het businessplan van het kenniscentrum zijn drie thema's benoemd: ontwikkeling van maatschappelijk natuurbeheer, integrale gebiedsontwikkeling en ontwikkeling naar een duurzame stad. Onderwerpen als natuurinclusieve landbouw, ecosysteemdiensten of groene daken passen goed binnen deze thema's en zijn voor het groene onderwijs belangrijk. Aeres-instellingen participeren in projecten rond stadsecologie en groene daken.

## 4.20. Plannen onderzoek en innovatie

Aeres Hogeschool gaat door met het versterken en structureel inbedden van onderzoek in de hogeschool. In het instellingsplan 2016-2020 is aangegeven dat de onderzoeksgroepen zich concentreren rond de zwaartepunten van de faculteiten. Er wordt gezocht naar een evenwichtige basis in de formatie die continuïteit van de kerntaak onderzoek borgt. Blijvend is dat praktijkgericht onderzoek zich richt op kennisontwikkeling en ontwikkeling van die praktijk, en wordt uitgevoerd samen met de praktijk en ter versterking en actualisering van kennis van de docenten en de curricula van de opleidingen.

### Aeres Hogeschool Almere

Faculteit Aeres Hogeschool Almere voert onderzoek uit binnen het onderzoeksprogramma Groene en Vitale leefomgeving (§ 4.14.1). Najaar 2016 is een tweede lector begonnen. Vanaf de zomer van 2016 is het onderzoeksteam in Almere een zelfstandig team. Het heeft de ambitie om de komende jaren door te groeien naar een substantieel onderzoeksteam van rond de tien lectoren en docent-onderzoekers. De plannen voor 2017 zijn:

- benoemen van drie promovendi op het onderzoeksprogramma Feeding the City;
- haalbaarheidsonderzoek naar een derde lector en deze zo mogelijk benoemen;
- verbeteren van de samenwerking tussen onderzoek en de opleidingen in Almere;
- realiseren van een of meer projecten binnen het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving.

### Aeres Hogeschool Dronten

Faculteit Aeres Hogeschool Dronten werkt vanuit het onderzoeksprogramma Duurzaam ondernemen aan onderzoek en innovatie gericht op de vitale landbouw (§ 4.15) en de vitale agribusiness (§ 4.16). Zeven lectoren, docent-onderzoekers en studenten voeren projecten uit die voor een steeds groter deel in opdracht van het bedrijfsleven zijn.

De plannen voor 2017 en verder zijn:

- benoeming en uitvoering lectoraten Veevoeding, Agrarisch waterbeheer en Duurzaam Erf en Gezonde gewassen;
- tweede termijn voor Precisielandbouw, Gezonde pluimveehouderij en Duurzame energie en groene grondstoffen;
- verrijken met onderzoeks- en financieringsmogelijkheden van de initiatieven in de onderwijsteams en daarbij in het bijzonder die van het Aeres Training Centre en het opleidingsinstituut voor hulphonden.

### Aeres Hogeschool Wageningen

Faculteit Aeres Hogeschool Wageningen concentreert zich vanuit het zwaartepunt Leren en Ontwikkelen de komende jaren op praktijkgericht onderzoek dat wijsheid van professionals (in opleiding) op het gebied van leren en ontwikkelen bevordert. Met een continue kern van drie lectoren wordt samen met docent-onderzoekers en de praktijk praktijkgericht onderzoek gedaan naar relevante thema's. Er wordt gewerkt in verschillende vormen, maar steeds gezocht naar volledige research-practice-partnerships, waarin praktijk en onderzoek samen werken aan de uitwerking van de praktijkvraag in een kennisvraag en onderzoeksvraag, en het onderzoek elk vanuit de eigen rol aangaan.

Plannen voor 2017:

- Voortzetten van de samenwerking in praktijkgericht onderzoek met verschillende betrokkenen in het praktijkgerichte onderzoek: de praktijk, andere lectoren en hogescholen, universiteiten, en internationaal. Zoals:
  - De onderzoeksgroep PI (professionele identiteit), een combinatie van Aeres Hogeschool Wageningen en externen, werkt aan het doorgronden van het professionele frame en het ondersteunen van het zelfstandig werken met collega's aan professionele identiteit (werkboek).
  - Het leren en in het bijzonder de responsiviteit en het onderzoekend vermogen worden onderzocht, in een partnership met onderwijsinstelling Terra, in de context van regioleren. Dit moet leiden tot meer wijsheid over in welke richting het leren in deze context en die van duurzaamheid zich verder kan ontwikkelen.
  - Het Research Practice Partnership (RPP) 'the Good Work Expedition' is een samenwerkingsverband van een tiental organisaties (onderwijs, overheid, zorg, bedrijfsleven) die zoeken naar manieren om goed werk in de eigen organisatie vorm te geven. De focus is dit jaar gericht op het verkrijgen van inzicht in goed werk, de randvoorwaarden en de verschijningsvormen, alsook het verdiepen van inzicht in de werking van de dialoog.
- Voorzetting lopende onderzoeksprojecten, vraagarticulatie vervolgonderzoek met de praktijk.
  - Rond learning analytics, in relatie tot meer inzicht in het proces van responsief leren, wordt er gestreefd naar versterking van de internationale samenwerking.
  - In het RPP 'Vinken en Vonken' doet de faculteit onderzoek naar de dynamiek van certificeren en registreren van professionals in een breed scala van beroepsgroepen om te achterhalen wanneer vonken in vinken omslaat en hoe het vonken meer de ruimte te geven.
  - Onderzoek naar grenspraktijken van alumni van de master Leren en Innoveren die (met het profiel van onderzoekende innovator van leren) werkzaam zijn in het mbo. Wat is de aard van de praktijkvraagstukken waaraan ze werken, welke (onderzoekende en transdisciplinaire) kwaliteiten zetten ze in?
  - Onderzoek naar ontwerpkenmerken en de werking van netwerken van onderzoekers en praktijkprofessionals (RPP's, PLG's).

- Voortzetting en uitbreiding van het project Praten over Leren in Aeres (LiA).
- Vervolgonderzoek interculturele communicatie en diversiteit in de klas.
- Onderzoek naar de ontwikkeling van onderzoekend vermogen van leerlingen in het vmbo en wat dat vraagt van docenten.
- Nieuwe onderzoeksprojecten:
  - Groene call NRO 21e-eeuwse vaardigheden, met onder andere ook WUR, UvA en Groenhorst (in 2017 Aeres MBO). (Actie)onderzoek naar de aandacht voor 21e-eeuwse vaardigheden in het groene mbo, de onderwijskundige/didactische principes die daarbij gehanteerd worden en de leerresultaten ervan.
  - Groene call NRO duurzame ontwikkeling in samenwerking met aoc's als: Groenhorst, Nordwin.
- Midterm review lectoraten.
- Aanvragen van nieuwe onderzoeksprojecten:
  - Aeres Hogeschool Wageningen participeert in enkele internationale consortia die gezamenlijk projectaanvragen indienen rond de ontwikkeling van leren, visie op leren, onderwijs en transitie naar een duurzamere landbouw gericht op het bevorderen van wijsheidactoren in de praktijk.
  - Verschillende aanvragen voor onderwijsonderzoek bij NRO.
- Professionalisering:
  - Professionalisering van docenten voor wat betreft hun onderzoekend vermogen, waaronder de kwaliteit van hun onderzoeksbegeleiding van studenten.





# Commerciële dienstverlening

## 4.21. Visie, organisatie en aanbod commerciële dienstverlening

Aeres Hogeschool hecht waarde aan haar dienstverlenende activiteiten omdat die leiden tot directe betrokkenheid van docenten bij ontwikkelingen in de verschillende werkvelden. Zij kunnen daar kennis leveren, maar ook zichzelf verder ontwikkelen. De komst van de CoE's biedt mogelijkheden om het aantal commerciële projecten en opdrachten uit te breiden. De hogeschool biedt vanuit de verschillende domeinen consultancy, training en scholing aan.

### Organisatie van commerciële dienstverlening

Aeres Hogeschool Dronten voert commerciële trajecten uit binnen de kaders van de projectorganisatie en -administratie van de faculteit. Aeres Hogeschool Wageningen heeft een kernteam dat zich bezighoudt met de aansturing van de zakelijke dienstverlening qua afstemming, acquisitie, uitvoering en evaluatie. Aeres Hogeschool Almere is tot dusver alleen indirect betrokken bij de uitvoering van commerciële dienstverleningsprojecten.

### Commercieel aanbod

#### Aeres Hogeschool Dronten

Naast enkele adviseringstrajecten biedt Aeres Hogeschool voornamelijk cursussen aan, zoals:

- makelaardijcursussen;
- veterinaire cursussen;
- cursus natuurboeren;
- cursus Certificering adviseur duurzame akkerbouw.

Daarnaast groeit de instroom van externe cursisten in minors van het vierde jaar geleidelijk.

#### Aeres Hogeschool Wageningen

Aeres Hogeschool Wageningen wil met name voor het beroepsonderwijs een markante positie innemen bij vragen rond professionalisering van hun personeel. Deze positie sluit inhoudelijk aan op de kerntaak. De aanwezige expertise van docenten wordt versterkt en kennis wordt ingezet. Bovendien vergroten deze activiteiten de formatieruimte van de faculteit, zodat er een grotere expertisepool ontstaat om studenten met specifieke expertise te ondersteunen.

Er is sprake van een geïntegreerd model van de kerntaken onderwijs en onderzoek, projecten en commerciële/dienstverlenende activiteiten op de scholingsmarkt. Vanuit het perspectief van HRM betekent dit dat elk personeelslid wordt aangesteld met een basisaanstelling die gericht is op de primaire taak: het verzorgen van onderwijs en onderzoeksbegeleiding. Daarnaast kan een medewerker actief zijn in zakelijke dienstverlening, leidinggevende taken of praktijkgericht onderzoek. Aeres Hogeschool Wageningen stimuleert de docenten om deel te nemen aan commerciële activiteiten.

De producten voor de commerciële activiteiten zijn gegroepeerd rond acht thema's:

- Didactiek & Pedagogiek: hieronder vallen de nascholingen: Pedagogisch Didactisch Getuigschrift voor docenten mbo en Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid voor docenten in het hbo en de Assessorentrainingen.

- Coaching & Begeleiding: hieronder vallen de nascholingen: Coachend Meesterschap, Beeldcoaching, Mediatietechnieken, Presentatietechnieken en loopbaanbegeleiding in de praktijk.
- Educatieve vaknascholingen: hieronder vallen: de vmbo-groenprofiel-nascholingen en de nascholingen Groen en vormgeving, Natuur en leefomgeving, Dier en recreatie en Voeding en productie.
- Basisvaardigheden: hieronder vallen de Zomercursus Nederlands, scheikunde, natuurkunde en wiskunde.
- ICT & Video in de klas: hieronder vallen de nascholingen: Video in de klas, Tablet in het onderwijs
- Diversiteit: open en stimulerende leeromgeving voor iedereen.
- Organisatieontwikkeling: hieronder vallen de nascholingen: Persoonlijk leiderschap, Timemanagement, Leervoorkeuren, Professionele identiteit, School als leerbaanleeromgeving
- Serious Gaming: hieronder valt de nascholing: Live Game Bloei.

## 4.22. Resultaten en plannen commerciële activiteiten

De totale omzet aan commerciële projecten van Aeres Hogeschool bedraagt € 811.000 (€ 629.000 in 2015).

### Aeres Hogeschool Dronten

In 2016 is het volgende gerealiseerd:

- De totale omzet aan commerciële projecten bedraagt € 249.000 (t.o.v. € 141.000 in 2015)

### Aeres Hogeschool Wageningen

In 2016 is het volgende gerealiseerd:

- De totale omzet aan commerciële projecten in 2016 bedraagt € 562.000. (t.o.v. € 488.000 in 2015)

Deelnemers (o.a. cursisten) commerciële dienstverlening 2016	
EFDA	362
DFA	48
ADFA	23
Vmbo groenprofiel nascholing	533
Educatieve vaknascholing	141
Nascholingen	140
Totaalaantal deelnemers 2016	1.247

### Plannen commerciële dienstverlening

Voor de middellange (2-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn zijn de belangrijkste speerpunten:

- Versterken van mogelijkheden tot commerciële projectuitvoering met inzet van studenten, onderzoekers en docenten.
- Nieuwe markten onderzoeken voor de NOCO-modules (natuurlijk oplossen van complexe opgaven) en realiseren van NOCO-aanbod in 2017.
- Nieuwe (internationale) marktonderzoeken voor de TOPGroom-opleiding.
- Nascholingsaanbod creëren en aanbieden voor het groenprofiel mbo.
- Nascholingsaanbod voor het vmbo-groenprofiel voor de keuzevakken uitbreiden.

- Vormen en onderhouden van een evenwichtig klantenbestand en invoering realiseren in Alluris:
  - kwaliteit en voldoende rendement;
  - vormen van partnerschappen met andere partijen;
  - aanbod registreren bij het lerarenregister;
  - nieuwe thema's, niches.
- Ontwikkelen van een e-learning-/blended-learning-aanbod.



Het Aeres Praktijkcentrum Dronten met links het trainingsbedrijf, in het midden de melkstallen er rechts de gebouwen van de studentbedrijven. Op de achtergrond zijn de landerijen en de windmolen van EWI te zien.



# 5 Aeres Praktijkcentrum

## Leeswijzer

Het Aeres Praktijkcentrum Dronten wil in dit geïntegreerde jaarverslag laten zien wat er in 2015 is gebeurd en wat de plannen voor de komende jaren zijn. Dit hoofdstuk is bedoeld voor iedereen die direct of indirect bij het Aeres Praktijkcentrum is betrokken: klanten in het bedrijfsleven, deelnemers aan trainingen en overige stakeholders.

Aeres Praktijkcentrum Dronten maakt deel uit van Aeres. Niet alle informatie over het praktijkcentrum staat in dit ene hoofdstuk. Zo zijn de kaders waarbinnen alle Aeres-onderdelen werken gegeven in hoofdstuk 1 en staat er een samenvatting van de financiële stand van zaken en toekomstverwachtingen in hoofdstuk 2.

Het komende hoofdstuk geeft per onderwerp een verwijzing naar de relevante paragrafen in de andere hoofdstukken.

## Inhoud

5.1	Wat gebeurde er in 2016 bij het Aeres Praktijkcentrum Dronten?	176
5.2	Missie, visie en kernactiviteiten	176
5.3	Omgeving, strategie en plannen	176
5.4	Organisatie(structuur)	177
5.5	Resultaten	178
5.5.1	Aeres Praktijkcentrum Holding bv	178
5.5.2	Aeres Landbouwbedrijf bv (incl. EWI)	178
5.5.3	Aeres Trainingscentrum bv (incl. Cursuscentrum Agribusiness)	180
5.5.4	Aeres Biologisch bedrijf bv	181
5.5.5	Aeres Studentbedrijven bv (voorheen Coöperatief Veredelingsdemonstratie- bedrijf = CVDB)	181
5.6	Kwaliteits- en personeelsbeleid	184

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

## 5.1. Wat gebeurde er in 2016 bij het Aeres Praktijkcentrum Dronten?

2016 is geen goed jaar voor een deel van het Aeres Praktijkcentrum Dronten. Met het stopzetten van de Subsidieregeling praktijkleren en Groene plus is de vraag naar praktijktrainingen vanuit het groene onderwijs sterk verminderd. Daarom valt in 2016 het besluit de commerciële activiteiten van Aeres Trainingscentrum bv stop te zetten. Het trainingscentrum blijft trainingen verzorgen voor het Cursuscentrum Agribusiness en voor eigen mbo- en hbo-studenten. Daarnaast vallen de akkerbouwopbrengsten tegen.

Het aantal studenten (hbo en mbo) dat praktijkervaring opdoet bij het landbouwbedrijf neemt toe, net als het aantal uitgevoerde onderzoeken. Aeres Studentbedrijven heeft een goed jaar achter de rug.

## 5.2. Missie, visie en kernactiviteiten

Het Aeres Praktijkcentrum Dronten is een commerciële activiteit waar kennis, vaardigheden en ondernemerschap samenkomen binnen een uniek didactisch concept: learning by doing. Het praktijkcentrum is een state-of-the-art leer- en onderzoeksomgeving die het onderwijs, onderzoek en de valorisatie van Aeres in de volle breedte van de landbouw ondersteunt. De resultaten van (eigen) innovatie worden geïmplementeerd en daarmee direct in de praktijk toegepast.

Het Aeres Praktijkcentrum Dronten levert een bijdrage aan de levenslange ontwikkeling en bewustwording van ondernemende (toekomstige) professionals en het oplossen van voedselvraagstukken. Studenten en onderzoekers zijn direct (management/organisatie en uitvoering) of indirect (onderzoek, effectueren curricula, examinering) betrokken bij het landbouwbedrijf (melkveehouderij en akkerbouw) en de studentbedrijven (regulier en biologisch).

De vier bedrijfsonderdelen van het praktijkcentrum onderscheiden zich in meer of mindere mate door een hoog dierenwelzijn/goede gezondheid van de dieren, emissiearme productie, het streven naar energieneutraliteit, verantwoord landgebruik, maximale integrale duurzaamheid en een optimale, transparante verbinding met de omgeving.

## 5.3. Omgeving en strategie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de omgevingsfactoren, strategie en plannen van het Aeres Praktijkcentrum Dronten.

### Omgevingsfactoren en ontwikkelingen

- Praktijkfaciliteiten verhogen de aantrekkelijkheid van de opleidingen en bieden ruimte aan onderzoek en experiment.
- De financiering van top praktijkfaciliteiten die nodig zijn om de toekomstig ondernemers in de agrarische sector op te leiden, is een serieus punt van aandacht.
- De wereldmarkt bepaalt meer en meer de prijs van de producten (veehouderij en teelt): die wisselt daardoor of daalt zelfs. Dit maakt het landbouwresultaat van het praktijkcentrum onvoorspelbaar. Door meer duurzaam te produceren, is werken met andere prijsfactoren (SKAL) mogelijk.
- De afhankelijkheid van informatietechnologie en van veiligheidsaspecten nemen toe.

## Strategie en doelstellingen

- Het onderwijs van Aeres onderscheidt zich door haar praktijkgerichtheid en dat wil ze zo houden. Aeres realiseert deze ambitie enerzijds door een nauwe samenwerking met het bedrijfsleven en anderzijds met haar moderne praktijkfaciliteiten. Het doel van deze faciliteiten is studenten en leerlingen verschillende vormen van produceren te laten ervaren zodat zij (later) onderbouwde keuzes kunnen maken.
- Aeres biedt deelnemers moderne praktijkfaciliteiten. In Dronten zijn die gericht op de primaire productie. Hoe Aeres dit vormgeeft, is vastgelegd in het why-what-how-document.
  - Why: Het Aeres Praktijkcentrum levert een bijdrage aan het opleiden van innovatieve professionals op mbo- en hbo-niveau. Zij hebben hart voor een duurzame voedselproductie, een gezonde leefomgeving en de gezondheid van mens, dier en plant waardoor de kwaliteit van de bedrijfsvoering van agrarische ondernemingen zich voortdurend ontwikkelt.
  - What: Het Aeres Praktijkcentrum is een gezond agrarisch bedrijf, gericht op een duurzame toekomst, waar veel kan en mag en, voor een gezonde bedrijfsvoering, ook zaken moeten.
  - How: Het Aeres Praktijkcentrum werkt met een praktijkleerlijn mbo-hbo en biedt op de bedrijfsvoering geënte casuïstiek voor het onderwijs.

## 5.4. Organisatie(structuur)

Sinds 2015 heeft Aeres een nieuwe juridische eenheid: Aeres Praktijkcentrum Holding bv. Het Aeres Praktijkcentrum Dronten is per 1 januari 2014 ontstaan uit de samenvoeging van het trainingscentrum PTC<sup>+</sup> Dronten en de Schoolboerderij. Inmiddels bestaat het praktijkcentrum uit vier eigenstandige bv's. Stichting Aeres Groep is voor 100% eigenaar van de aandelen van de losse bv's en de hele Aeres Praktijkcentrum Holding bv.

### Organisatieontwikkeling



- Landbouwonderneming De Drieslag bv is de voormalige Stichting Schoolboerderij. De nieuwe handelsnaam binnen het praktijkcentrum is Aeres Landbouwbedrijf bv.
- Het voormalige trainingsbedrijf PTC<sup>+</sup> Dronten heet per 2016 Aeres Trainingscentrum bv.

- Het voormalig CVDB wordt voortgezet onder de naam 'Aeres Studentbedrijven bv'.
- De SKAL bv Aeres Biologisch bedrijf bv (voorheen LONK bv), is sinds 2016 100% eigendom van Aeres Praktijkcentrum Holding bv en gebruikt de handelsnaam Aeres Biologisch bedrijf bv. Studenten van Groenhorst Dronten (samenwerking met Warmonderhof) exploiteren een biologische kavel (I E85 in de NOP) van dit studentbedrijf.

### Samenwerkingsverbanden

Aeres Praktijkcentrum Dronten maakt, samen met Aeres Hogeschool Dronten, deel uit van de Dairy Triangle. Dit is een samenwerkingsverband van Knowledge Transfer Centre (KTC) De Marke, Veenweiden Innovatiecentrum (VIC) Zegveld en de Dronter onderdelen van Aeres.

Het doel van de Dairy Triangle is het realiseren van toekomstgericht veehouderijonderwijs en grondsoortspecifiek vakman- en ondernemerschap.

In de samenwerking met de Dairy Triangle werkt het landbouwbedrijf aan een complementair programma dat het Nederlandse melkveehouderijonderwijs versterkt.

### Horizontale dialoog

Het Aeres Praktijkcentrum Dronten heeft direct en indirect via de Aeres-scholen contact met studenten van de Aeres-scholen en het bedrijfsleven. In het kader van de valorisatie van de hogeschool worden er jaarlijks evenementen op het centrum georganiseerd. Het praktijkcentrum neemt deel aan privaat-publieke projecten (o.a. CIV) en onderzoek.

Het Aeres Praktijkcentrum Dronten legt vanuit de holding periodiek verantwoording af aan zijn aandeelhouder, Stichting Aeres Groep. Er zijn tevens overlegstructuren in oprichting om de studenten te betrekken bij het beleid van Aeres Praktijkcentrum Dronten.

## 5.5. Resultaten en plannen

In deze paragraaf worden de resultaten van de dochtermaatschappijen van Aeres Praktijkcentrum Holding bv beschreven.

### 5.5.1. Aeres Praktijkcentrum Holding bv

Het resultaat van Aeres Praktijkcentrum Holding bv is € 532.000 negatief. Oorzaken zijn de tegenvallende prijzen voor akkerbouwproducten (Aeres Landbouwbedrijf bv) en het wegvallen van de externe trainingsmarkt van Aeres Trainingscentrum bv. In 2016 is daarom besloten om te stoppen met het verzorgen van externe trainingen vanuit het trainingscentrum.

Aeres Studentbedrijven bv heeft een positief resultaat gerealiseerd door een goede bedrijfsvoering, hogere prijzen voor mestvarkens en een hogere productie van eieren.

### Plannen

- Aeres Praktijkcentrum Dronten inbedden in de onderwijsteams en onderwijsleerproces van zowel Groenhorst (wordt Aeres MBO) als Aeres Hogeschool.
- Verbinden met lectoraten en met CoE Open teelten en CIV akkerbouw en CIV veehouderij.
- Bijdragen aan de realisatie van de Aeres-strategie 'Verbindend perspectief'.

### 5.5.2. Aeres Landbouwbedrijf bv (incl. EWI)

Aeres Landbouwbedrijf bv (voorheen Stichting Schoolboerderij) van het Aeres Praktijkcentrum is uniek in Nederland: het bedrijf is van, voor, en door studenten. Het bedrijf staat als gemengd (agrarisch) bedrijf (melkvee, akkerbouw en energie) midden in de nationale en internationale dagelijkse praktijk van de landbouw en de voedselproductie.

In combinatie met de opgave om onderwijs te faciliteren en, in samenwerking met Aeres Hogeschool, onderzoek uit te voeren ontstaat een uitdagende complexe werkomgeving. De melkveehouderij zoekt bijvoorbeeld oplossingen voor (maatschappelijke) vragen over diergezondheid, dierenwelzijn, emissies van mineralen en broeikasgassen en weidegang. Grondgebruik is een thema bij de akkerbouw. Smart farming staat voor alle onderdelen op de agenda.

Aeres Landbouwbedrijf bv is ook deelnemer van het windmolenpark EWI.

### Hoofddoelstellingen

Aeres Landbouwbedrijf bv:

- Staat voor kwaliteit, is financieel gezond en heeft een goede bedrijfsvoering waarmee continuïteit op korte en langere termijn is geborgd.
- Zoekt en vindt de balans tussen productie, onderwijs, onderzoek en valorisatie.
- Geeft studenten voldoende ruimte voor het vergroten van vakmanschap, om te experimenteren, voor (praktijkgericht) onderzoek en voor ondernemerschap.



- Wil een grote betrokkenheid van en sterke verbinding met studenten, Aeres-onderdelen, andere onderwijsinstellingen, (praktijkgericht) onderzoek en het bedrijfsleven.
- Wil een goed voorbeeldbedrijf zijn en daarmee een inspirerend en stimulerend modelleerbedrijf.
- Heeft een duidelijke plek binnen Aeres als facilitair bedrijf en dienstverlener binnen het Aeres Praktijkcentrum Dronten.

### Resultaten 2016

Het Aeres Landbouwbedrijf biedt (steeds meer) studenten van Aeres Hogeschool en Groenhorst (wordt Aeres MBO) praktijkervaring en voert (steeds vaker) praktijkgericht onderzoek uit. Dit onderzoek wordt vaak in opdracht van en samen met het bedrijfsleven uitgevoerd. Dat vraagt meer van de inzet van het landbouwbedrijf. Er is een personeelsplan opgesteld.

De opbrengsten van het landbouwbedrijf bestaan voornamelijk uit de omzet vanuit de product-groepen akkerbouw en veehouderij en de opbrengst uit het belang van 10% in het windmolenpark EWI. Dit park exploiteert het bedrijf samen met negen andere agrarische ondernemers.

- Het jaarresultaat van het landbouwbedrijf is € 366.374 negatief (incl. EWI Windpark). Dit resultaat is vooral te wijten aan de lage prijsvorming van de akkerbouwproducten voor de oogst van 2016.
- De vooruitzichten voor de nabije en verdere toekomst zijn gematigd positief. De prijzen van de producten, ook die van melk, kunnen grote variaties vertonen. De prijzen worden meer en meer door de wereldmarkten bepaald.
- Het jaarresultaat van de deelneming in EWI is vastgesteld op € 32.000. Het resultaat is lager dan de begroting, door de lage energieprijzen.
- In 2016 en 2017 wordt gewerkt aan de ontsluiting van bedrijfsgegevens in de melkveehouderij.
- De participatie van studenten is flink vergroot en leidt zelfs hier en daar tot overbezetting bij de melkveeafdeling. De behoefte aan coaching en controle om kwaliteit en continuïteit van de productie te waarborgen is sterk toegenomen.
- De functie innovatiemanager melkvee is volledig ingebed in het systeem en de processen.

	Balans per begin boekjaar		Geboren	Gekocht		Doorfok		Verkocht		Over-leden	Balans per einde boekjaar	
	Aantal	€		Aantal	Aantal	€	Af	Bij	Aantal		€	Aantal
<b>Rundvee</b>												
Melkkoeien	188	190.079				48	34	17.796		7	195	170.804
Jongvee > 2 jaar (vrl)	6	4.920				23	32				15	14.967
Jongvee 1 tot 2 jaar (vrl)	56	35.593				57	72	1	523	1	69	46.951
Jongvee 0-1 jaar (vrl)	74	22.666	84			72		10	1.313	6	70	20.783
Jongvee 0-1 jaar (mnl)	3	471	121					94	7.743	24	6	579
<b>Totaal</b>	<b>327</b>	<b>253.729</b>	<b>205</b>			<b>152</b>	<b>152</b>	<b>139</b>	<b>27.376</b>	<b>38</b>	<b>355</b>	<b>254.085</b>
Aankopen										Verkopen		27.376
Winst		27.732								Verlies		
<b>Totaal</b>		<b>281.461</b>										<b>281.461</b>

### Plannen

De belangrijkste speerpunten zijn:

- Uitvoeren van het personeelsplan.
- Inbreng van studenten vergroten voor de akkerbouw, met name vanuit de hogeschool.
- Toegepast onderzoek met hulp van lectoren inbedden in de bedrijfsvoering.

### 5.5.3. Aeres Trainingscentrum bv (inclusief Cursuscentrum Agribusiness)

In augustus 2016 valt het besluit om de commerciële activiteiten van Aeres Trainingscentrum bv te beëindigen. Oorzaak is de vraaguitval vanuit het overige groene onderwijs (wegvallen van de praktijkleerbudgetten). Het trainingscentrum wordt een unieke praktijk- en trainingsfaciliteit voor de Aeres-onderwijsinstellingen.

Het Cursuscentrum Agribusiness, dat deel uitmaakt van het trainingscentrum, blijft bestaan en ontwikkelt commerciële cursus- en contractactiviteiten op basis van vragen uit de markt. Kennis van deze vragen biedt enerzijds de mogelijkheid om huidige werknemers in de groene sector adequaat bij en na te scholen. Anderzijds draagt het bij aan het optimaal inrichten van het onderwijs aan toekomstige werknemers voor die markt. Voor docenten is de actieve interactie met de markt uitdagend en stimulerend. Opgedane ervaringen in de markt en in het werkveld kunnen ze inbrengen in de onderwijssituatie op school. Dit versterkt de kwaliteit van het onderwijs. De locatiedirectie van Groenhorst Emmeloord/Dronten is verantwoordelijk voor deze commerciële activiteit, maar stemt deze af om het marktaandeel Groenhorst-breed te laten groeien.

#### Resultaten 2016

- Na 1 augustus hebben alleen studenten van Groenhorst en Aeres Hogeschool het trainingscentrum bezocht, met nog een incidentele training voor externe klanten.
- De omzet voor 2016 is, inclusief het Cursuscentrum Agribusiness, € 680.000. De omzet is lager dan de omzet van 2015, vanwege de al eerder geschetste problematiek. Het resultaat is € 210.000 negatief. Dit resultaat is vooral ontstaan door de blijvende kosten voor het in stand houden van de faciliteiten van het trainingscentrum.
- Er is een personeelsplan opgesteld voor de medewerkers van Aeres Trainingscentrum bv waarin de kwaliteit en inzetbaarheid van het personeel zijn vastgelegd. Ze krijgen een andere rol of een functie elders binnen of buiten Aeres.
- De teamleider van het trainingscentrum is projectleider van het CIV Akkerbouw Nederland (Centrum voor Innovatief Vakmanschap).
- De faciliteiten van Aeres Trainingscentrum bv worden per 1 januari 2017 opgenomen in de begroting van Aeres Hogeschool, waardoor de bv niet meer actief is, behalve dat het onderdeel Cursuscentrum Agribusiness vooralsnog nog binnen deze bv blijft bestaan.
- Het CoE Open Teelten maakt vanuit Aeres Hogeschool volop gebruik van het centrum.
- Het CIV Akkerbouw heeft een prominente plaats in het centrum door het uitvoeren van themadagen op het gebied van pootgoed, precisielandbouw en melkvee.

#### Cursuscentrum Agribusiness

- Tot 1 juli 2016 volgen ruim 1.200 cursisten een training bij het trainingscentrum of bij het Cursuscentrum Agribusiness.
- Ruim 2.000 cursisten volgen een cursus of opleiding. Bhv, spuitlicenties (licentie en verlenging) en knaagdierbestrijding maken in 2016 ongeveer 80% van de omzet uit.
- In november verhuist het cursuscentrum naar het Aeres Bedrijfscentrum in Dronten.
- Het aanbod richt zich steeds meer op branchegerichte cursussen en minder op het aanbod met een open inschrijving.
- De positie van het cursuscentrum in de regio is onomstreden wat betreft de licentiecurcussen. Het heeft daarmee een groot marktaandeel in de grote regio. De open inschrijvingen voor niet-licentiecurcussen neemt gestaag af. Door middel van digitale media zoals Facebook en de cursuskalender wordt een verhoging van het aantal deelnemers verwacht.
- De verlenging van de spuitlicenties is inmiddels volledig gedigitaliseerd, naast het aanbod van de fysieke trainingen.

## Plannen

De belangrijkste speerpunt voor het trainingscentrum is:

- Optimale benutting van de faciliteiten voor het Aeres-onderwijs.

## Cursuscentrum Agribusiness

Belangrijkste plannen voor het Cursuscentrum Agribusiness zijn:

- Het cursuscentrum Agribusiness gaat in 2017 deel uitmaken van het Aeres Training Centre dat ook aanbod voor dierverzorging, food en groen en bloem gaat verzorgen. Dit centrum gaat onder de verantwoordelijkheid van Aeres MBO (tot september 2017 Groenhorst) vallen.
- Het optimaliseren van het huidige cursusaanbod door aan te sluiten bij de marktontwikkelingen en de behoefte van de sector.
- Het optimaliseren van de zichtbaarheid bij de digitale zoekmachines.
- Aandacht besteden aan de beschikbaarheid van vakbekwame docenten voor het volwassenenonderwijs. Bij het benoemingsbeleid zal de directe inzetbaarheid voor het vervolgonderwijs prioriteit moeten krijgen. Daarnaast zal de inzet van zzp'ers worden bemoedigd door fiscale regelgeving, terwijl deze docenten wel van belang zijn om de innovatie en kwaliteit van de cursussen op voldoende niveau te behouden.

### 5.5.4. Aeres Biologisch bedrijf bv

Het Aeres Biologisch bedrijf, voorheen LONK bv, heeft een succesvol jaar achter de rug. Het bedrijf biedt excellente studenten van de Warmonderhof de mogelijkheid om zich een jaar lang te bekwamen in het biologische ondernemerschap. Met het bedrijf wordt nadrukkelijk ook de verbinding gezocht met Groenhorst Emmeloord.

Drie studenten van Groenhorst Dronten (samenwerking met Warmonderhof) zijn dit jaar verantwoordelijk geweest voor de teelt van biologische gewassen. Daarnaast hebben ze op een goede wijze de verbinding gezocht met de maatschappij door het organiseren van een open dag op de kavel.

## Resultaten 2016

- De exploitatie is positief. Het bedrijfsresultaat van 2016 is € 5.309. LONK bv is dit jaar nog een deelneming van Aeres Landbouwbedrijf bv. Dit bedrag is daarom opgenomen in het totaalresultaat van die bv.
- Producten in 2016: granen, uien, spinazie, pompoenen en andere akkerbouw- en voedergewassen.

## Plannen

De belangrijkste speerpunten zijn:

- Blijvend, duurzaam exploiteren van de kavel met meer participatie van studenten van zowel het Aeres MBO (tot september 2017 Groenhorst) als van Aeres Hogeschool.
- Herijken en aanscherpen van de samenwerking onderwijs, stagebieder en Landbouwbedrijf.

### 5.5.5. Aeres Studentbedrijven bv (voorheen Coöperatief Veredelingsdemonstratiebedrijf = CVDB)

Aeres Studentbedrijven bv (voorheen CVDB) is een van de schoolbedrijven van Aeres Hogeschool Dronten en maakt sinds 1 januari 2016 deel uit van het Aeres Praktijkcentrum Dronten.

De hoofddoelstelling van het bedrijf is maximaal en optimaal bijdragen aan competentieontwikkeling van studenten op het gebied van ondernemen, experimenteren en onderzoeken in samenwerking met het werkveld. Het motto is 'van, voor en door studenten'. Bij de gehele exploitatie van de bedrijven zijn studenten uit verschillende leerjaren betrokken en zij dragen er ook verantwoordelijkheid.

Aeres Studentbedrijven bv wordt vanuit het onderwijs als onderdeel van het Aeres Praktijkcentrum zowel financieel als inhoudelijk ondersteund.

Aeres Studentbedrijven bv bestaat uit een ‘gesloten’ varkensbedrijf waarbij de biggen in principe zelf worden afgemest, een pluimveebedrijf met leghennen, een schapenbedrijf voor wol- en vleesproductie en een paardenpensionstal (de Paardenplaats) met 40 paardenboxen. Onderdeel van het varkensbedrijf is een studentleerbedrijf dat, in samenwerking met een keurslager, verantwoordelijk is voor de verkoop van varkensvlees (Polder Porque). In 2016 is er een gerelateerd studentleerbedrijf bij gekomen (Polder Products), dat zich vooral richt op de verkoop van eigen (streek)producten, zoals voorbeeld zelfgemaakte advocaat. De Paardenplaats werkt onder andere samen met een ernaast gelegen particuliere manege.

### Financiële resultaten 2016

- Het financiële resultaat is (inclusief de Paardenplaats) € 40.750 positief.
- Het positieve resultaat is deels veroorzaakt door het aantrekken van de marktprijzen van de slachtvarkens. Begroot was een afzet van 900 vleesvarkens tegen een gemiddelde prijs van € 110 per varken. In werkelijkheid zijn er 802 vleesvarkens afgezet tegen een prijs van gemiddeld € 133. Kortom de markt voor vleesvarkens heeft zich heel positief ontwikkeld. Ook van invloed is dat er in 2016 het gehele jaar door eieren zijn afgeleverd en dat er in 2016 geen aankoop van kippen is geweest. Dit alles heeft te maken met de bouw van de nieuwe kippenstal.
- Het resultaat op de Paardenplaats bedroeg ruim € 13.000 negatief. In het resultaat is ook de teruggaaf verwerkt van de box-3-gelden. Het gaat hier om een bedrag van ruim € 16.000; dit is in de balans als vordering opgenomen.

### Overige resultaten en ontwikkelingen

- In 2016 krijgt de varkensstal een etageafdeling om te laten zien hoe vleesvarkens leven bij het concept van 1 ster Beter Leven van de Dierenbescherming.
- In november zijn er twee vernieuwde Pro-Dromi-kraamhokken geplaatst, in het kader van verdere ontwikkelingen bij vrijloop kraamzeugen.
- Eind 2016 start de bouw van de nieuwe pluimveestal. Hierin komt het 3-sterren-Beter-Leven-concept, afgeleid van de Rondeelstallen. Studenten hebben dit in een PvB uitgewerkt, samen met het lectoraat Gezonde pluimveehouderij. De verwachting is dat in mei/juni 2017 de stal in gebruik wordt genomen.
- Het voeren van insecten aan leghennen is onderzocht.
- Aanschaf en ophangen speeltjes voor de varkens, via het DVO-team.
- De technische resultaten bij de vleesvarkens zijn nog steeds op een hoog niveau ten opzichte van het landelijke niveau. Bij zeugen is in de tweede helft van 2016 een flinke stap voorwaarts gezet, hetgeen zich in 2017 voort lijkt te zetten. Zo kan het studentenbedrijf zich ook meten met het landelijk gemiddelde.

	Balans per begin boekjaar		Geboren Aantal	Gekocht		Doorfok		Verkocht		Over- leden Aantal	Balans per einde boekjaar	
	Aantal	€		Aantal	€	Af	Bij	Aantal	€		Aantal	€
<b>Varkens</b>												
Fokzeugen	40	9.022				20	23	3.421	5	32	6.775	
Opfokzeugen	17	2.387				20	12			9	1.284	
Biggen	86	1.865	927			12	869	37.603	23	109	2.458	
Beren	1	274		1	883		1	83		1	274	
Vleesvarkens	226	6.652		865	37.480		802	100.241	88	201	9.266	
<b>Totaal</b>	<b>370</b>	<b>20.199</b>	<b>927</b>	<b>866</b>	<b>38.363</b>		<b>1.695</b>	<b>141.348</b>	<b>116</b>	<b>352</b>	<b>20.058</b>	

	Balans per begin boekjaar		Geboren	Gekocht	Doorfok	Verkocht	Overleden	Balans per einde boekjaar	
Bij:							Bij:		
Aankopen	38.364						Verkopen	141.348	
Winst	102.843						Verlies		
Totaal	161.406							161.406	

	Balans per begin boekjaar		Geboren	Gekocht	Doorfok	Verkocht	Overleden	Balans per einde boekjaar			
	Aantal	€	Aantal	Aantal	€	Af	Bij	Aantal	€	Aantal	€
<b>Pluimvee</b>											
Leghennen	982	1.541								86	896 258
Totaal	982	1.541								86	896 258
Bij:							Bij:				
Aankopen							Verkopen				
Winst							Verlies		1.238		
Totaal	1.541								1.541		

	Balans per begin boekjaar		Geboren	Gekocht	Doorfok	Verkocht	Overleden	Balans per einde boekjaar			
	Aantal	€	Aantal	Aantal	€	Af	Bij	Aantal	€	Aantal	€
<b>Schapen</b>											
Fokschapen	42	3.307					5	4	300	4	39 3.074
Lammeren	0		49			5		28	2.099	11	5 397
Rammen	1	208									1 79
Totaal	43	3.514				5	5	32	2.399	15	45 3.551
Bij:							Bij:				
Aankopen							Verkopen		2.399		
Winst							Verlies		2.436		
Totaal	5.950								5.950		

## Plannen

De belangrijkste speerpunten zijn:

- Voor 2017 staat het onderhoud van de varkensstal op de planning. Het betreft met name het coaten van de centrale gang om de stal zo op te pimpen. Ook wordt het centrale luchtkanaal van de centrale afzuiging helemaal tocht dicht gemaakt, alvast vooruitlopend op een eventuele luchtwasser. Verder onderhoud wordt zo innovatief mogelijk opgepakt.
- Vervolgonderzoek naar insecten als voer voor leghennen in de nieuwe pluimveestal. Hier zullen volop studenten bij worden ingeschakeld.
- Toevoegen pluimveestal volgens 3-sterren-Beter-Leven-concept aan praktijkfaciliteiten.
- Proeven en onderzoek door studenten naar speeltjes voor de varkens.
- Blijven verbeteren technische resultaten.
- Voor de Paardenplaats wordt een onderzoek gestart naar een meer rendabele bedrijfsvoering.

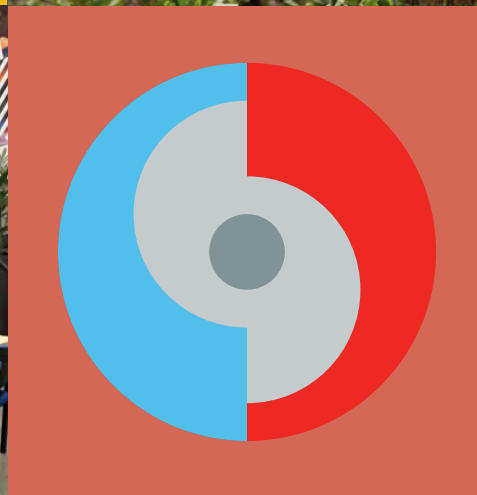
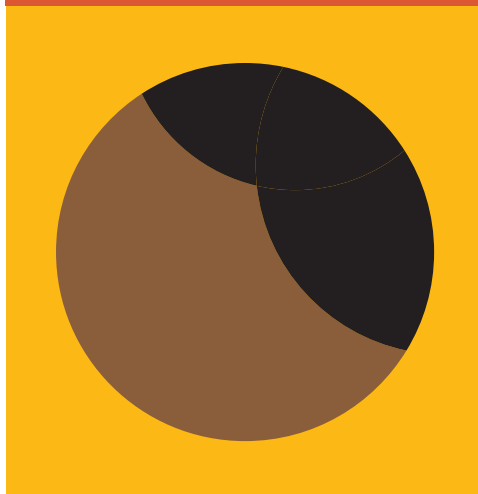
## 5.6. Kwaliteits- en personeelsbeleid

In 2016 start het in overeenstemming brengen van het kwaliteitsbeleid van de verschillende onderdelen van het Aeres Praktijkcentrum Dronten. Er wordt daarnaast naar de RI&E en het bedrijfsnoodhulpplan gekeken.

Het personeelsbeleid van het Aeres Praktijkcentrum Dronten is beschreven in het sociaal jaarverslag van Aeres (§ 9.13).

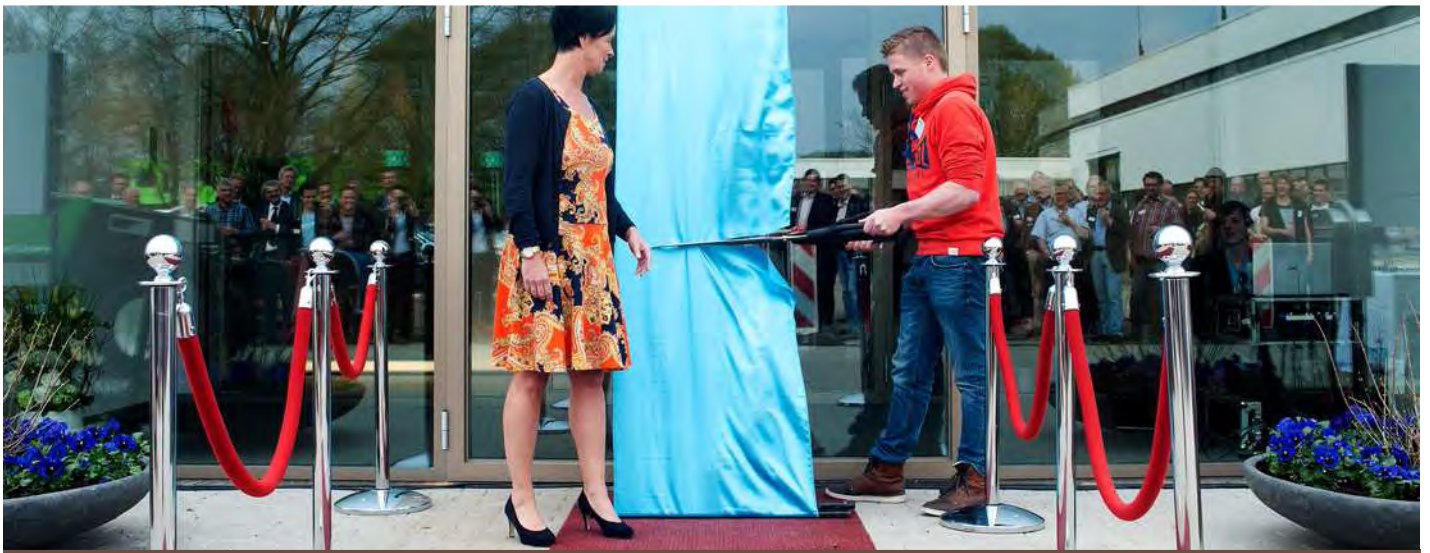
# Commerciële activiteiten

De commerciële activiteiten van Aeres zijn ondergebracht binnen Stichting PTC+ (Aeres Tech, PTC+ VPD en Acole Productions bv) en Stichting Agrotransfer Dronten (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten).









# 6 Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole

In 2016 verandert de naam van de expertisecentra Koude- en Mobiele Techniek in Ede PTC<sup>+</sup> in Aeres Tech. Het expertisecentrum Varkens, Pluimvee & Diervoeder, dat onder dezelfde stichting valt, krijgt ook een nieuwe naam: het wordt onderdeel van Aeres Training Centre. Tot die tijd heet het PTC<sup>+</sup> VPD.

## Leeswijzer

Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole willen in dit geïntegreerde jaarverslag laten zien wat er in 2016 is gebeurd en wat de plannen voor de komende jaren zijn. Dit hoofdstuk is bedoeld voor iedereen die direct of indirect bij Aeres Tech en Acole is betrokken: klanten in het bedrijfsleven, deelnemers aan trainingen en overige stakeholders. De informatie over het expertisecentrum PTC<sup>+</sup> Varkens, Pluimvee & Diervoeders staat in § 3.26.

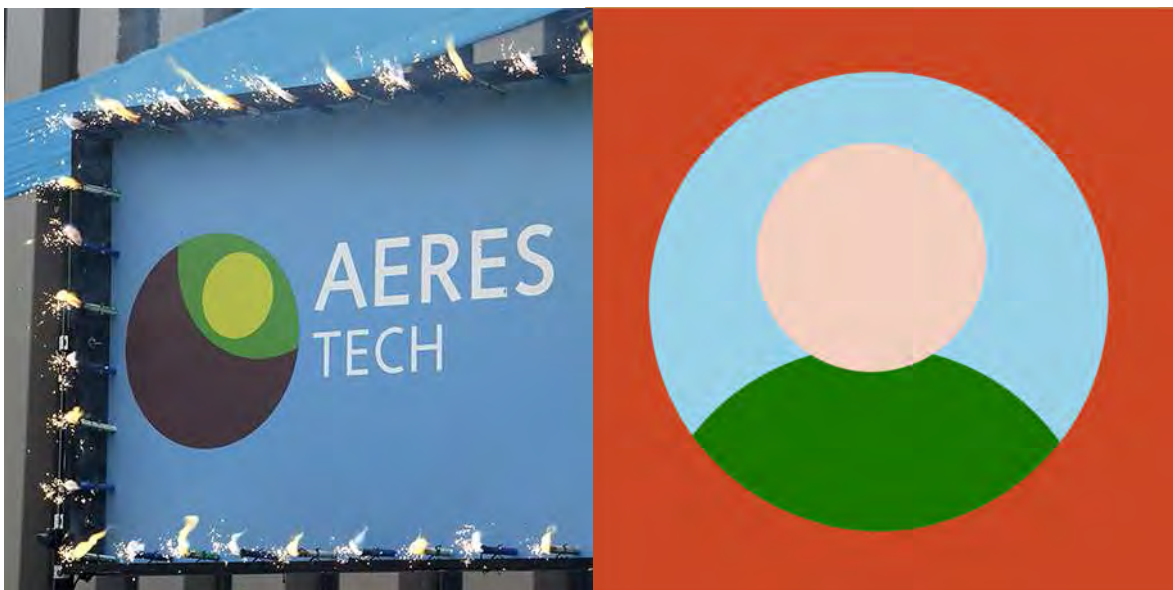
Aeres Tech en Acole maken deel uit van Aeres. Niet alle informatie staat in dit ene hoofdstuk. Zo zijn de kaders waarbinnen alle Aeres-onderdelen werken gegeven in hoofdstuk 1 en staat er een samenvatting van de financiële stand van zaken en toekomstverwachtingen in hoofdstuk 2. Het komende hoofdstuk geeft per onderwerp een verwijzing naar de relevante paragrafen in de andere hoofdstukken.

## Inhoud

6.1	Wat gebeurde er in 2016 bij Aeres Tech, PTC <sup>+</sup> VPD en Acole?	189
6.2	Missie, visie en kernactiviteiten	190
6.3	Omgeving, strategie en plannen	191
6.3.1	Omgevingsfactoren en ontwikkelingen	191
6.3.2	Strategie, doelstellingen en plannen	191
6.4	Organisatie	192
6.5	Horizontale dialoog	193
6.6	Resultaten Aeres Tech	193
6.6.1	Aeres Tech-breed, Acole en PTC <sup>+</sup> VPD	193
6.6.2	Expertisecentrum Koudetechniek (Ede)	194

6.6.3	Expertisecentrum Mobiele techniek (Ede)	194
6.7	PTC <sup>+</sup> Varkens, Pluimvee en Diervoeders	195
6.8	Acole Productions bv	195
6.9	Kwaliteitsbeleid	196

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.



## 6.1. Wat gebeurde er in 2016 bij Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> en Acole?

Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole) maakt deel uit van Aeres. Vooral nog bewerken Aeres Tech en Acole Productions bv ieder hun eigen markt en neemt Aeres Tech het aanbod van Acole mee bij klanten. PTC<sup>+</sup> VPD valt onder Groenhorst Barneveld (§ 3.26). Daarom is dit hoofdstuk, tenzij anders vermeld, vanuit het perspectief van Aeres Tech geschreven. Het aanbod van Acole is er zonder naamsvermelding wel in verwerkt. De specifieke informatie over Acole staat in § 6.8.)

De naamsverandering van PTC<sup>+</sup> naar Aeres Tech is de rode draad van 2016. Hoewel de naamsverandering pas per 1 oktober van kracht is, beslaan de voorbereidingen het grootste deel van het jaar. Op 24 april is de nieuwe naam Aeres Tech aangekondigd en onthuld tijdens de officiële opening van de nieuwbouw van - toen nog - PTC<sup>+</sup> in Ede. Enkele honderden klanten en samenwerkingspartners zijn daarbij aanwezig, maar ook studenten van de bedrijfsscholen. De nieuwbouw was half januari officieus al in gebruik genomen door directie en diensten. Vroeg in het jaar is een plan van aanpak gemaakt over de naamsverandering. In ons eigen magazine POWER<sup>+</sup>, maar ook in persberichten en rechtstreeks aan klanten en brancheverenigingen is vooraf met grote regelmaat over de nieuwe naam gecommuniceerd. Een naamsverandering heeft grote praktische gevolgen: behalve dat het belangrijk is dat iedereen op de hoogte is, is alle lesstof in de nieuwe huisstijl gezet. Kleding, aanduidingen op, in en rond het gebouw en briefpapier zijn ook voorzien van de nieuwe naam en het nieuwe logo. Terugkijkend zien we dat onze omgeving snel aan onze nieuwe naam gewend is geraakt.

De nauwe samenwerking tussen Aeres Tech en de brancheorganisatie voor luchtbehandeling en koudetechniek (NVKL) krijgt binnen het Opleidingscentrum GO<sup>o</sup> in 2016 stevig gestalte. De branche van de koude- en klimaattechniek ziet Aeres Tech als hét expertisecentrum en weet 'Ede' ook steeds vaker te vinden voor evenementen, zoals productintroductions.

In 2016 steekt Aeres Tech veel energie in de ontwikkeling van het OTC, het Online Training Centre. Met de uitrol van een Learning Management System kunnen in 2016 steeds meer trainingen worden gecombineerd met online toepassingen. 'Blended learning' kan daardoor een opmars maken. Aeres Tech beantwoordt hiermee aan de vraag vanuit het bedrijfsleven.

Aeres Tech neemt met ingang van 1 oktober 2016 het bedrijf Acole over. Acole is leverancier van opleidingen en leerstof op maat, met name e-learning modules. De overname van het bedrijf in Badhoevedorp past in de strategie van Aeres Tech om klanten een totaalconcept te bieden. Met Acole binnen de geledingen krijgt Aeres Tech als nieuw onderdeel ook productontwikkeling van leermiddelen onder eigen dak, een groot voordeel bij het ontwikkelen van vooral e-learningproducten.

### Mondiaal

Van de internationale activiteiten valt vooral op dat grote multinationale merken Aeres Tech vaker benaderen om trainingen voor hun merk te geven in het buitenland. Deze ontwikkeling past in de trend dat multinationals meer regie voeren over opleiding en training, ook internationaal. Aeres Tech haakt op die ontwikkeling in.

## 6.2. Missie, visie en kernactiviteiten

Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole) werkt binnen de gezamenlijke Aeres-kaders. Deze zijn beschreven in hoofdstuk 1 en 2.

### Missie

Aeres Tech helpt vakgenoten vooruit met totaaloplossingen, ongeëvenaarde praktijklocaties, een schat aan vakkenis en bevoegen trainers, adviseurs en assessoren. Zowel bij Aeres Tech als op de locaties van netwerkpartners en bij trainingscentra in binnen- en buitenland worden vaardigheden direct in de beroepspraktijk ontwikkeld en versterkt. Aeres Tech is actief in de volle breedte van de groene en grijze sector op het gebied van voedselproductie, -veiligheid en duurzaamheid en ontwikkelt producten voor professionals die bijdragen aan een productieve en duurzame samenleving.

### Visie

Het ontwikkelen en opleiden van medewerkers is een voorwaarde voor het succesvol functioneren van iedere organisatie of onderneming. Het ontwikkelen en opleiden van professionals draagt bij aan meer bewustzijn van de manier waarop zij bijdragen aan de doelstellingen van hun organisatie én de toegevoegde waarde die hun organisatie heeft.

Bij alles wat Aeres Tech doet, daagt zij mensen en organisaties uit. Aeres Tech biedt praktijktraining en -opleiding, adviseert en examineert. Aeres Tech gelooft in ánders denken en ánders opleiden, altijd met de dagelijkse beroepspraktijk als vertrekpunt, samenwerkend met vakgenoten in de sectoren techniek en agrofood. De rijke leeromgevingen van Aeres Tech zijn erop gericht dat de deelnemer vaardigheden ontwikkelt vanuit zijn of haar individuele doelstellingen, op zo'n manier dat deze direct zelfstandig in de praktijk toe te passen zijn. Het motto is: 'learning by doing'.

Het praktische advies van Aeres Tech is erop gericht werkprocessen sneller, effectiever en soepeler te laten verlopen.

Aeres Tech verzorgt zowel in Nederland als in het buitenland trainingen en opleidingen voor de grote multinationale merken. Daarnaast vervult Aeres Tech ook een belangrijke rol bij het opzetten van internationale praktijktrainingscentra (PITC's).

### Beleid en kernactiviteiten

Aeres Tech ondersteunt professionals en studenten vanuit hun persoonlijke ontwikkelingsplan.

Ruim veertig ervaren, professionele medewerkers staan daarvoor garant. Het zijn mannen en vrouwen met didactische kwaliteiten, liefde voor hun vak en een schat aan inhoudelijke kennis.

Aeres Tech bouwt haar toonaangevende positie in praktijkleren en -advies verder uit tot een 'totaalontzorg' voor bedrijven en individuele medewerkers op het gebied van ontwikkeling en verbetering. Ook wil ze doorgaan met het delen van kennis en expertise met partners uit de wereld van onderzoek en ontwikkeling, nationaal en internationaal.

### Kernactiviteiten 'learning by doing'

- Verzorgen totaaloplossingen rond het ontwikkelen en opleiden van professionals, zowel nationaal als internationaal.
- Het aanbieden van advies en consultancy gericht op branches en bedrijven.
- Het opzetten van opleidingscentra in het buitenland en deelname aan internationale projecten.
- Het verzorgen van een aanbod van producten en diensten voor kennisinstellingen.

## 6.3. Omgeving, strategie en plannen

Aeres Tech bedient in Nederland drie marktgroepen: het bedrijfsleven, particulieren en kennisinstellingen (wo, hbo, mbo, vmbo). De activiteiten van Aeres Tech hebben primair een commerciële doelstelling. Behalve met nationale activiteiten profileert Aeres Tech zich ook internationaal. Dat doen we door activiteiten te ontwikkelen samen met het bedrijfsleven en met overheden. In 2016 is vanuit de expertisecentra een verschuiving zichtbaar in de richting van consultancy en advies, nationaal en internationaal.

### Bedrijfsleven

Aeres Tech is steeds actiever op de (inter)nationale commerciële markt. De strategie is erop gericht om partnerships aan te gaan met het (inter)nationale bedrijfsleven. De Nederlandse agrifoodsector staat internationaal aan de top; het rendement van investeringen in Nederlandse producten hangt echter nauw samen met een juist gebruik en adequate toepassing. In het kielzog van leveranties van bedrijven in de sector wil Aeres Tech daarom producten en diensten afzetten in het buitenland. Daarnaast is Aeres Tech internationaal partner van een groot aantal wereldspelers in de mobiele techniek.

### Kennisinstellingen

De dienstverlening aan de kennisinstellingen bestaat voor het overgrote deel uit het aanbod van specifiek praktijkleren op het gebied van techniek en agrofood, volgens het unieke didactische concept dat het watermerk van Aeres Tech is: learning by doing.

#### 6.3.1. Omgevingsfactoren en ontwikkelingen

- Vergrijzing met daaraan gekoppeld de gewenste groeiende instroom van goed opgeleid personeel.
- Differentiatie: kansen en bedreigingen per expertisecentrum verschillen. Wat de centra delen, is de groeiende maatschappelijke aandacht voor techniek en de opkomst van (nieuwe) technologieën.
- De samenwerking met bedrijven en sectoren wordt steeds intensiever. Bedrijven vragen vaker om een totaalpakket dat past bij hun wensen en waarin hun eigen kleur zichtbaar wordt.
- De trend naar striktere regelgeving voor duurzaamheid, milieu, veiligheid en energie zet door.
- Nationale en internationale vraag naar aantoonbare kwaliteit; certificering is het antwoord dat Aeres Tech daarop geeft.

#### 6.3.2. Strategie, doelstellingen en plannen

In 2016 heeft Aeres Tech haar missie, visie én strategie aangepast aan de veranderde aard en omvang van haar (inter)nationale activiteiten, die steeds meer opschuiven richting commerciële dienstverlening. Daarom is een heroriëntatie nodig op de missie en de visie van Aeres Tech en in het verlengde daarvan is een passende strategie ontwikkeld. De eerder uitgesproken ambitie om met Aeres Tech in Ede zowel nationaal als internationaal de aandacht te richten op de expertisecentra Mobiele techniek en Koudetechniek, is uitgevoerd.

### Doelstellingen

- Aeres Tech groeit - met het oog op haar toekomstscenario door het overnemen van bedrijven die in de periferie operationeel zijn.
- Aeres Tech ontwikkelt zich mede daardoor in 2017 tot een totaalontzorgers voor haar klanten.

### Plannen Aeres Tech-breed 2017 en verder

- Aeres Tech blijft zich richten op haar samenwerkingspartners voor de technische sectoren.
- Aeres Tech breidt haar internationale activiteiten gestaag uit, met name door internationale partnerships aan te gaan. Uitbreiding van deze activiteiten is erop gericht het rendement per training of ontwikkelingstraject te vergroten.
- Aeres Tech intensiveert de samenwerking met andere Aeres-onderdelen.
- Aeres Tech ontwikkelt samen met andere Aeres-onderdelen - bijvoorbeeld met Aeres Hogeschool - specifieke doorlopende leerlijnen in het techniekonderwijs; een logische activiteit omdat binnen het groene onderwijs steeds meer techniektoepassingen zijn.
- Aeres Tech heeft een programma voor het opleiden van de eigen medewerkers: zij ontwikkelen een grotere weerbaarheid voor eventuele veranderingen in de toekomst. Het programma betreft trainingen en opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en vakgerichte training voor trainers, managers, accountmanagers en young professionals.
- Daarnaast wil Aeres Tech bijdragen aan de realisatie van de gezamenlijke Aeres-strategie 'Verbindend perspectief'.

## 6.4. Organisatie

Stichting PTC<sup>+</sup> bestaat uit Aeres Tech (Koude- en Mobiele techniek), Acole Productions bv en PTC<sup>+</sup> Varkens, Pluimvee en Diervoeders (VPD). De stichting is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel (Veluwe en Twente) geregistreerd. Het dossiernummer is 41051485. In het handelsregister zijn ook de statuten en algemene leveringsvoorwaarden in het Nederlands, Engels en Duits gedeponeerd.

Aeres Tech heeft twee expertisecentra die nationaal en internationaal opereren op het gebied van koudetechniek en mobiele techniek. Bedrijven en hun medewerkers krijgen er ondersteuning gebaseerd op ieders persoonlijke ontwikkelingsplan. Aeres Tech heeft sinds 2016 één uitvoeringslocatie.

Het expertisecentrum PTC<sup>+</sup> VPD valt organisatorisch volledig onder Groenhorst, financieel is het echter nog steeds een onderdeel van Stichting PTC<sup>+</sup>.



### Organisatieontwikkeling

- In 2016 zijn de locatie Horst en de faciliteiten van het in 2015 afgestoten expertisecentrum Buitengebied & Dierhouderij verkocht. Daarmee is het afgestoten van deze locatie en haar activiteiten in 2016 volledig afgerond.
- Aeres Tech neemt in 2016 Acole Productions bv over (zie § 6.8). Stichting PTC<sup>+</sup> is 100% aandeelhouder.

## 6.5. Horizontale dialoog

### Contact met het bedrijfsleven en particulieren

Via trainers en accountmanagers is er dagelijks contact met het bedrijfsleven. Een groot deel van de producten en diensten van Aeres Tech is immers gericht op professionals uit de sectoren. Nauwe samenwerking is daarom essentieel. Daarnaast zijn er veel nationale en internationale contacten met het bedrijfsleven.

### Contact binnen Aeres

Aeres Tech werkt nauw samen met andere partijen binnen Aeres:

- Binnen de context van Aeres is Aeres Tech bezig met het ontwikkelen en uitvoeren van onder andere associate-degree-trajecten, samen met Aeres Hogeschool.
- Aeres Tech ontwikkelt samen met Groenhorst Almere doorlopende leerlijnen van vmbo naar mbo tot associate degree.
- Nieuwe technische ontwikkelingen zoals precisielandbouw leiden tot nieuwe opleidingsbehoeften. Samen met de hulp van lectoren van Aeres Hogeschool Dronten wordt die behoefte omgezet in nieuwe producten en diensten.

## 6.6. Resultaten Aeres Tech

Aeres Tech onderscheidt zich met een totaalpakket van training, advies, consultancy en assessments.

### 6.6.1. Aeres Tech-breed, Acole en PTC<sup>+</sup> VPD

Stichting PTC<sup>+</sup> heeft meerdere inkomstenbronnen, anders dan Aeres Tech, Acole en PTC<sup>+</sup> VPD. In de volgende paragrafen werken we de expertisecentra uit.

- Het totaalresultaat van Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole) is € 60.000 bij een totale omzet van € 6.125.000.
- In 2016 is de locatie Horst verkocht. Het verkoopbedrag is in het bovenstaande totaalresultaat meegenomen.
- In 2016 is het Nuffic-trainingsaanbod aangepast aan de opnieuw geformuleerde speerpunten van Nuffic voor het toekennen van beurzen en subsidies. Dat heeft geleid tot een stijging van het aantal toegewezen beurzen.
- Aeres Tech vindt en houdt aansluiting bij en haakt in op internationale technische en economische ontwikkelingen als partner van wereldspelers in de mobiele en koudetechniek.
- Het aanbod van producten en diensten van Aeres Tech leidt behalve tot samenwerking met het bedrijfsleven ook tot samenwerking met onderwijsinstellingen op alle niveaus.
- In 2016 zijn de bedrijfsscholen en internationale opleidingen voor specifieke merken in de mobiele techniek en de koudetechniek verder uitgebouwd.
- Aeres verzorgt het personeelsbeleid van Aeres Tech. De resultaten zijn ondergebracht in het sociaal jaarverslag van Aeres, zie § 9.12 en § 9.15.2.

### 6.6.2. Expertisecentrum Koudetechniek (Ede)

Het expertisecentrum Koudetechniek biedt trainingen en expertises aan op het gebied van airco, elektrotechniek, F-gassen, koudetechniek, luchtbehandeling en klimaatbeheersing, natuurlijke koudemiddelen en warmte.

#### Resultaten 2016

De omzet in 2016 is € 1.090.000. Het resultaat is € 27.000.

- In 2016 hebben Aeres Tech en de Nederlandse Vereniging van ondernemingen op het gebied van koudetechniek en Luchtbehandeling (NVKL) hun samenwerking nog verder geïntensiveerd. Aeres Tech is dé uitvoeringspartner voor het opleidingscentrum voor de koudetechniek GO<sup>o</sup>.
- Aeres Tech en de brancheorganisatie NVKL hebben onder de vlag van het Opleidingscentrum GO<sup>o</sup> veel bedrijfsbezoeken afgelegd en opleidingstrajecten en trainingen uitgevoerd. Het aantal partnerships neemt snel toe.
- Ook het aanbod van trainingen verbreedt zich nog steeds, in het bijzonder op het gebied van natuurlijke koudemiddelen, nationaal en internationaal. Het expertisecentrum beschikt over zowel een ammoniak-, als een CO<sub>2</sub>-, als een koolwaterstoffeninstallatie waarmee onder andere ongevalsituaties kunnen worden nagebootst.
- Nieuwe Europese regelgeving en de bijbehorende plicht tot certificering van mensen en machines liggen niet zelden aan de basis van nieuwe trainingen. Voorbeelden daarvan zijn de geleidelijke uitfasering van synthetische koudemiddelen, de verplichte veiligheidscertificering voor natuurlijke koudemiddelen en het van kracht worden van de Energy Performance of Buildings Directive (EPBD).

#### Plannen voor de middellange (2-5 jr.) en lange termijn

- Opleidingscentrum GO<sup>o</sup> verzorgt opleidingen tot Controlemonteur natuurlijke koudemiddelen. Die opleidingen zijn verplicht voor iedereen die met natuurlijke koudemiddelen werkt. Aeres Tech heeft samen met de brancheorganisatie deze opleidingen voor natuurlijke koudemiddelen aangepast aan de nieuwste wetgeving.
- De samenleving krijgt meer oog voor verspilling in de voedselketen. Het belang van energiezuinig bewaren wordt steeds vaker onderstreept. Aeres Tech haakt daarop in met trainingen en concepten, mogelijk gemaakt door een bundeling van technische kennis en expertise in de voedselketen. Aeres Tech werkt hierin samen met nationale en internationale partners.
- De trainingsruimten van Aeres Tech bevatten de modernste klimaatinstallaties voor trainingsdoeleinden. Samen met het bedrijfsleven in de branche zorgt Aeres Tech ervoor dat die installaties voortdurend worden aangepast aan de modernste eisen. Zo blijft de leeromgeving ‘state of the art.’
- Aeres Tech ontwikkelt zich ook in de koudetechniek meer en meer tot adviseur en consultant. In het bedrijfsleven bestaat nog altijd veel onduidelijkheid over de wettelijke verplichting tot uitfasering van synthetische koudemiddelen. Hier liggen kansen om onze expertise in te zetten.

### 6.6.3. Expertisecentrum Mobiele techniek (Ede)

Het expertisecentrum Mobiele techniek biedt producten en diensten op het gebied van de agrarische techniek, elektrotechniek en maritiem- en operatortrainingen.

#### Resultaten 2016

- De omzet 2016 is € 2.627.000. Het resultaat is € 714.000 negatief.
- Voor de mobiele techniek is 2016 opnieuw een slecht jaar. In verband met de prijsontwikkeling in de agrarische productie, bijvoorbeeld de lage melkprizen, zijn in de sector de investeringen in nieuw en groot materieel achtergebleven. Dat leidt ook in 2016 tot stagnatie in het aantal trainingen voor nieuwe producten.



- Ondanks deze teleurstellende economische ontwikkelingen ziet Aeres Tech in 2016 het aantal intensieve nationale en internationale partnerships stijgen. Het ontwikkelen van volume voor trainingen blijft echter lastig. Technische ontwikkelingen gaan snel, waardoor opleidingstrajecten vaak snel na het ontwikkelen weer moeten worden herzien. Daardoor blijft het rendement op ons werk relatief laag. Het expertisecentrum wil de kritische massa verhogen door te groeien.

#### Plannen voor de middellange (2-5 jr.) en lange termijn

Aeres Tech ontwikkelt meer activiteiten op het gebied van advisering en consultancy. Op middellange en lange termijn haken we in op de internationale trend waarbij een steeds hoger kennisniveau is vereist van professionals in de mobiele techniek. Te denken valt daarbij aan de ontwikkelingen rond precisielandbouw. Veel landbouwmechanisatiebedrijven ondervinden grote problemen om de snelle ontwikkelingen bij te benen. Aeres Tech helpt hen, met concrete kennis en vaardigheden, maar ook als consultant en bedrijvencoach.

## 6.7. PTC<sup>+</sup> Varkens, Pluimvee en Diervoeders

Het expertisecentrum Varkens, Pluimvee & Diervoeders (VPD) is eind 2014 organisatorisch onderdeel geworden van Groenhorst Barneveld, zie § 3.26. Financieel valt het nog wel onder PTC<sup>+</sup>.

## 6.8. Acole Productions bv

In oktober 2016 koopt Stichting PTC<sup>+</sup> de aandelen van Acole Productions bv. Acole Productions bv en Aeres Tech (toen nog PTC<sup>+</sup>) werkten voor de overname al geruime tijd samen. De overname van het bedrijf uit Badhoevedorp past in de strategie van Aeres Tech om klanten een totaalconcept te bieden. Acole houdt zich bezig met lesstofontwikkeling, documentbeheer en learningmanagementsystemen. Denk bij lesstofontwikkeling aan (maatwerk) e-learning modules voor (technische) klanten, lesboeken, bedieningsinstructies en instructiefilms. Deze activiteiten zijn complementair aan die van Aeres Tech. Met de overname krijgt Aeres Tech toegang tot andere klanten in het technische bedrijfsleven en kan zij anticiperen op de veranderende vraag naar e-trainingen en e-opleidingen uit het bedrijfsleven.

#### Herkomst

Acole Productions bv is ontstaan vanuit de opleidingsafdeling van Fokker Aircraft BV. Na het faillissement van Fokker Aircraft bv in 1996 is de opleidingsafdeling verzelfstandigd: een aantal medewerkers van die opleidingsafdeling bundelde de krachten en ontwikkelt sindsdien maatwerkopleidingen voor het bedrijfsleven en het onderwijs. Ook voor veel organisaties uit de sociale werkvoorziening hebben zij diverse opleidingen ontwikkeld, in het bijzonder ook voor mensen met een beperking.

#### Resultaten

- Acole Productions bv is vanaf september 2017 eigendom van Stichting PTC<sup>+</sup>.
- De omzet 2016 is € 451.000, het resultaat is € 1.000.
- Acole heeft 5 medewerkers (4,4 fte), net als in 2015.
- De gemiddelde leeftijd is 45 jaar. 20% van de medewerkers is ouder dan 60 jaar.
- Het ziekteverzuim (exclusief zwangerschap) is 0,2 (1,2 in 2015, 0,1 in 2014).
- De specialisten van Acole ontwikkelen in 2016 samen met trainers van Aeres Tech specifieke programma's om lesstof van Aeres Tech toegankelijk te maken voor 'web based learning'. Daarmee zijn de mogelijkheden van het Online Training Centre van Aeres Tech aanzienlijk uitgebreid.
- Voor een grote multinational is een online assessment inclusief coaching-app ontwikkeld.

### Plannen voor de middellange (2-5 jr.) en lange termijn

- Acole ontwikkelt voor Aeres Tech en haar klanten state-of-the-art-materialen.
- In de nabije toekomst wordt een plan van aanpak gemaakt, op basis waarvan Acole en Aeres Tech effectief gebruik kunnen maken van elkaars klanten.
- Nadrukkelijk wordt gekeken naar de mogelijkheid van Aeres-brede toepassing van Acole-producten.

## 6.9. Kwaliteitsbeleid

Aeres Tech spant zich in 2016 in om de kwaliteit van de organisatie aantoonbaar op peil te houden en te verbeteren. Dat vindt zijn weerslag in het verlengen en herverstrekken van bestaande erkenningen, maar ook in nieuw verkregen erkenningen. Trots is Aeres Tech op het met vlag en wimpel opnieuw verkrijgen van de ISO-erkenning.

### Resultaten 2016

In 2016 lopen de bestaande erkenningen door, of ze zijn verlengd. ISO 9001-2008 is succesvol verlengd, zonder aanvullende acties.



# 7 Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten

## Leeswijzer

Let op! De namen van Agrojobs, Payrolljobs en het ABC-gebouw zijn in 2016 veranderd. Ze heten nu respectievelijk Aeres Agree (Recruitment), Aeres Agree (Payroll) en het Aeres Bedrijvencentrum Dronten.

Aeres Agree en het Aeres Bedrijvencentrum Dronten willen in dit jaarverslag laten zien wat er in 2016 is gebeurd en wat de plannen voor de komende jaren zijn. Dit hoofdstuk is bedoeld voor iedereen die direct of indirect bij Aeres Agree of het Aeres Bedrijvencentrum Dronten betrokken is: van klanten, partners en medewerkers tot de omgeving en meer.

Aeres Agree en het Aeres Bedrijvencentrum Dronten maken deel uit van Aeres en dat is te zien in dit geïntegreerde jaarverslag. Niet alle informatie die betrekking heeft op Aeres Agree en het Aeres Bedrijvencentrum Dronten staat in dit ene hoofdstuk. Zo zijn de kaders waarbinnen alle Aeres-onderdelen werken gegeven in hoofdstuk 1 en staat er een samenvatting van de financiële stand van zaken en de toekomstverwachtingen in hoofdstuk 2. Het komende hoofdstuk geeft per onderwerp een verwijzing naar de relevante paragrafen in de andere hoofdstukken.

## Inhoud

7.1	Wat gebeurde er in 2016?	198
7.2	Stichting Agrotransfer en werkmaatschappij Agrotransfer Holding bv	198
7.2.1	Horizontale dialoog	198
7.3	Aeres Agree	199
7.3.1	Elevator-pitch Aeres Agree	199
7.3.2	Missie en kernactiviteiten	200
7.3.3	Ontwikkelingen	202
7.3.4	Strategie, ambities en plannen	204
7.3.5	Resultaten Aeres Agree	205
7.3.6	Kwaliteitszorg	206
7.4	Agrotransfer bv: Aeres Bedrijvencentrum Dronten	206
7.5	Personeelsbeleid	207

## 7.1. Wat gebeurde er in 2016?

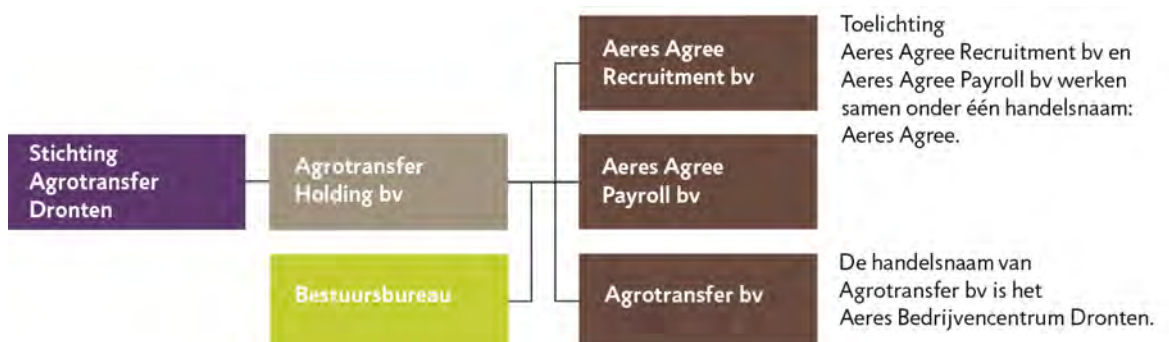
Aeres Agree heeft een bewogen jaar achter de rug. Het onderdeel heeft nieuwe namen, een nieuwe huisstijl en een nieuwe website. Daarnaast staat 2016 vooral op het gebied van wet- en regelgeving volop in het teken van de implementatie van de Wet werk en zekerheid (Wwz). Een groot aantal van deze nieuwe bepalingen begint nog maar net op zijn plaats te vallen of de volgende grote omslag kondigt zich aan: een verder herstel van de Nederlandse economie en het aantrekken van de arbeidsmarkt.

Het Aeres Bedrijvenscentrum Dronten zoekt naar de juiste balans tussen wat de gebruikers willen en wat het kan bieden.

## 7.2. Stichting Agrotransfer en werkmaatschappij Agrotransfer Holding bv

Stichting Agrotransfer is een van de juridische rechtspersonen van Aeres. De stichting is in het handelsregister van de Kamer van Koophandel geregistreerd onder dossiernummer is 39060957. In het handelsregister zijn ook de statuten en algemene leveringsvoorwaarden in het Nederlands, Engels en Duits gedeponeerd.

De werkmaatschappijen van Agrotransfer Holding bv hebben primair een commerciële doelstelling en werken met een eigen team dat niet rechtstreeks voor andere Aeres-activiteiten wordt ingezet. Indirect wel, want Aeres maakt gebruik van payrolling. Vanzelfsprekend streeft de organisatie ernaar om de kennis binnen Aeres te versterken of nieuwe kennis te ontwikkelen.



### 7.2.1. Horizontale dialoog

#### Aandeelhouders

Agrotransfer Holding bv plant drie keer per jaar een aandeelhoudersvergadering. De eerste staat in het teken van het vaststellen van de jaarrekeningen en de winstbestemming van Agrotransfer Holding bv en haar dochters: Aeres Agree Recruitment bv, Aeres Agree Payroll bv en Agrotransfer bv (handelsnamen Aeres Agree en Aeres Bedrijvenscentrum Dronten). De tweede vergadering staat in het teken van de resultaten en ontwikkelingen van de activiteiten van Agrotransfer Holding bv in het desbetreffende boekjaar.

De laatste aandeelhoudersvergadering van het boekjaar staat in het teken van het vaststellen en goedkeuren van de begrotingen.

### Contacten binnen Aeres

De directeur van de drie werkmaatschappijen van Agrotransfer Holding bv heeft zitting in het Aeres MT. Hij brengt hier onder meer de kennis in die het werving-en-selectiebureau heeft over de behoeften van de arbeidsmarkt en hoe Aeres Hogeschool studenten kan voorbereiden op hun eerste stappen op de arbeidsmarkt. Ook heeft de directeur zitting in de werkveldcommissie van Aeres Hogeschool Dronten, om informatie uit te wisselen over eisen en kwalificaties die gesteld worden in de functieprofielen die door bedrijven bij het werving-en-selectiebureau worden neergelegd en of de opleidingen aansluiten bij deze eisen en kwalificaties.

Aeres Agree helpt Aeres bij het flexibel inrichten van de personeelsorganisatie. De payrolldienstverlening is veelomvattend. En levert Aeres heel wat op: gemak, maar bijvoorbeeld ook meer vrijheid, minder risico's, flexibiliteit en een betere kostenbeheersing.

### Netwerk en samenwerkingsverbanden

Iedere werkmaatschappij van Agrotransfer Holding bv heeft een netwerk van relaties. Dat is vastgelegd in een database die voor iedere consultant/accountmanager toegankelijk is. De werkmaatschappijen maken gebruik van elkanders netwerk (cross-selling).

Agrotransfer Holding bv is ervan overtuigd dat de bereidheid en het vermogen tot samenwerken de mate van succes van een organisatie bepalen. Samenwerken is het nieuwe concurreren en daarom is samenwerking een strategisch speerpunt.

De verdergaande specialisatie in de arbeidsbemiddelingsbranche dwingt Agrotransfer Holding bv tot keuzes die de kernactiviteiten versterken. Denk hierbij aan de samenwerking die Aeres Agree heeft met meerdere hogescholen of met bedrijven om strategische personeelsplanning optimaal te kunnen uitvoeren voor hun klanten. Daarnaast zijn er diverse samenwerkingsverbanden met instanties die bijdragen aan het kunnen uitvoeren van de kernactiviteiten van onze organisaties. Denk hierbij aan het realiseren van het digitaliseren van de urenverwerking en de documentenstroom, het werven en selecteren van kandidaten enzovoort.

### Resultaat Agrotransfer Holding bv

Het jaarresultaat van Agrotransfer Holding bv is € 23.000 negatief zonder de deelnemingsresultaten (dochters Aeres Agree Recruitment bv, Aeres Agree Payroll bv en Agrotransfer bv). Inclusief is het € 129.000 negatief.

## 7.3. Aeres Agree

### 7.3.1. Elevator-pitch Aeres Agree

Aeres Agree is dé partij voor het vinden en binden van de juiste professionals in de agrofoodsector. Of het nou gaat om werving en selectie, uitzenden, detacheren of payrolling, zij is een strategische gesprekspartner voor alle personeelsvraagstukken binnen het groene domein.

De consultants komen uit de sector en dankzij het landelijke netwerk en specialistische kennis bindt Aeres Agree vakmanschap en talent aan de opdrachtgevers. Daarbij zorgt ze ervoor dat de opdrachtgevers flexibel kunnen bewegen in de markt en altijd de juiste capaciteit en kennis in huis hebben.

Aeres Agree is de schakel tussen onderwijs en arbeidsmarkt doordat zij als inhouse partner bij de hogescholen als eerste toegang te heeft tot talent. Zij gaat verder dan die talenten alleen te plaatsen, zij biedt samen met haar partners coachingtrajecten aan om professionals verder te ontwikkelen, zodat zij duurzaam inzetbaar blijven.

Aeres Agree streeft dan ook naar een langdurige relatie met zowel professionals als opdrachtgevers. Dat past bij haar rol als regisseur van duurzaam vakmanschap. Want daarmee legt zij de basis voor verantwoorde groei, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van de groene sector.

### **Naam**

RATIONALE AGREE = OVEREENSTEMMING

Verwijzing naar GREEN, het Aeres-onderdeel werkt in agri/food/groen onderwijs die allen in het groene domein zitten.

Verbinden van agrifood(sector) en agreement (overeenstemming met opdrachtgevers, professionals) 'Overeenstemming' in de naam wijst op focus op de relatie. Verbinden met de klant(en) als strategische gesprekspartner staat dus centraal.

AGREE geeft een positieve connotatie.

### **7.3.2. Missie en kernactiviteiten**

#### **Missie**

Aeres Agree is strategisch gesprekspartner bij personeelsvraagstukken. Zij ziet de werknemer/kandidaat als een arbeidsgever die zich continu zal moeten ontwikkelen. Life time employability: ze praat met kandidaten over hun ontwikkeling (waar sta je nu en waar wil je naartoe en wat is daarvoor nodig) en bepaalt welke rol Aeres Agree daarbij kan spelen als carrièrecoach.

Aeres Agree werpt zich op als coach van iemands loopbaan zodat de werknemer duurzaam inzetbaar blijft. Ze voedt waar toe aan de niches, agribusiness en food. Ze gelooft dat alleen door die focus vakmanschap naar boven komt.

#### **Visie**

Talentontwikkeling als motor voor groei en ontwikkeling van de (aankomende) professionals en bedrijven is leidend. Aeres Agree gelooft in het continu ontwikkelen van kennis en kunde, wat niet stopt na de opleiding, maar doorgaat tijdens het werk. Ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Bedrijven moeten hierop reageren door steeds sneller en flexibeler mee te bewegen met klanten en concurrenten. Dit betekent dat ook hun personeelsbestand flexibel en snel inzetbaar moet zijn.

#### **Merkbeloofte professionals**

Aeres Agree stelt professionals in staat zich optimaal en succesvol te ontwikkelen naar duurzaam vakmanschap in hun sector. Vanuit een landelijk netwerk en door persoonlijke coaching is zij de impuls voor hun carrière.

#### **Merkbeloofte opdrachtgevers**

Aeres Agree biedt opdrachtgevers als eerste toegang tot toptalent uit de sector met het landelijke netwerk. Ze ontwikkelt talenten gericht op duurzame inzetbaarheid, waarmee ze groei stimuleert.

### **Kernactiviteiten en doelstellingen Aeres Agree Recruitment bv**

Aeres Agree Recruitment brengt vraag en aanbod op de arbeidsmarkt voor hoger opgeleid agrarisch personeel in de sectoren Agribusiness en Food bij elkaar.

Aeres Agree Recruitment biedt werving en selectie, detachering en uitzending aan aan hbo- en wo-opgeleiden met een agrarische achtergrond. Van starters tot en met kandidaten met maximaal tien jaar ervaring. De geleverde diensten sluiten aan op de wensen/eisen van de afnemers.

#### **Doelstellingen**

- Aeres Agree Recruitment wil toegevoegde waarde leveren voor opdrachtgevers en professionals in de niche agribusiness en food.
- Aeres Agree Recruitment wil, gemeten naar marktaandeel, een van de drie grootste marktspelers zijn voor bedrijven en organisaties in de agribusiness en food en zo continuïteit realiseren.

### **Kernactiviteiten en doelstellingen Aeres Agree Payroll bv**

Aeres Agree Payroll neemt de tijdrovende administratie en het juridische werkgeverschap uit handen. Dus zij zorgt voor het contractbeheer, de salarisadministratie en premieafdrachten voor belastingen en sociale verzekeringen.

De service van Aeres Agree Payroll bestaat uit:

- het opstellen en beheren van de arbeidsovereenkomsten;
- het voeren van de salarisadministratie;
- begeleiding bij ziekteverzuim;
- tijdbesparing door overnemen taken;
- flexibiliteit in contracten;
- kostenbesparing door efficiency;
- maatwerk in personeelskosten;
- persoonlijke en betrokken dienstverlening.

#### **Doelstellingen**

- Het verlonen van medewerkers in een zo flexibel mogelijke vorm. Klanten zijn kleine tot grote ondernemingen waarbij een snelle groei wordt nagestreefd en waarbij rentabiliteit, continuïteit vooropstaan en de persoonlijke service wordt gewaarborgd.
- Door het steeds veranderen van overheidsbepalingen, het grote risico bij ziekte en de hoge kosten die het ontslaan van mensen met zich meebrengt, wordt het voor een ondernemer een steeds grotere beslissing om personeel aan te nemen. Aeres Agree Payroll ontnemt de ondernemer de zorg, het risico en de personeelsadministratie.

### **Uitgangspunten en doelstellingen van de beide bv's samen binnen Aeres Agree**

De medewerkers van Aeres Agree zijn betrokken bij de klanten en hebben respect voor het individu. Ze hebben een inhoudelijke drive, zijn praktisch, resultaatgericht en reflecteren op hun eigen gedrag. Zij dragen het credo 'Talent voor groei' uit naar opdrachtgevers en kandidaten.

De kracht van Aeres Agree ligt in het opbouwen en onderhouden van de relatie met de opdrachtgever en in de continuïteit van onze samenwerking. Aeres Agree betekent kwaliteit. Want zonder kwaliteit is er geen continuïteit. Door regelmatig met de opdrachtgevers te evalueren, kan zij de kwaliteit optimaliseren. En zo ontstaat de toegevoegde waarde die onze samenwerking naar een hoger niveau tilt.

Aeres Agree professionaliseert haar interne organisatie voortdurend, met een duidelijke focus op haar bedrijfscultuur en medewerkers. Een bedrijfscultuur die zich kenmerkt door professionele omgangsvormen, commercieel handelen, samenwerken en onderling vertrouwen.

## Doelstellingen

- Vanuit de perspectieven groen en groei wil Aeres Agree zich ontwikkelen tot een kwalitatief sterke, nationaal herkenbare en goed geprofileerde organisatie.
- Aeres Agree wil een optimaal rendement op geïnvesteerd vermogen, een rendement dat de continuïteit bevordert en een redelijke beloning van de samenwerkende partijen realiseert. Rendement van 3% voor Aeres Agree.
- Iedere consultant/accountmanager verdient zijn eigen salaris en draagt bij aan de overhead van de organisatie en een rendementsscore.
- In de markt zetten van werving en selectie en uitzenden/detacheren en groeien naar de ideale verhouding 50/50.
- Payrolling en feepay als extra diensten en hier omzetgroei realiseren.
- Toevoegen van 20% nieuwe opdrachtgevers aan klantenbestand.
- Afsluiten van vier exclusieve strategische samenwerkingsovereenkomsten per jaar.

### 7.3.3. Ontwikkelingen

Aeres Agree heeft een bewogen jaar achter de rug. Vooral op het gebied van wet- en regelgeving stond 2016 volop in het teken van de implementatie van de Wet werk en zekerheid (Wwz). Een groot aantal van de nieuwe bepalingen begint nog maar net op zijn plaats te vallen of de volgende grote omslag kondigt zich aan: een verder herstel van de Nederlandse economie en het aantrekken van de arbeidsmarkt.

Het jaar 2017 is voor de Aeres Agree-consultants en -accountmanagers dan ook het jaar om stil te staan bij vragen zoals: wat is onze nieuwe werkelijkheid, welke consequenties hebben de huidige veranderingen op de arbeidsmarkt, is onze organisatie toegerust om mee te gaan in deze ontwikkelingen? Hoog tijd om ons op deze vragen te bezinnen en vervolgens in actie te komen.

#### Algemene ontwikkelingen

Voor de sectoren waarin Aeres Agree bemiddelt, vragen met name de volgende algemene ontwikkelingen in 2017 de nodige aandacht van de consultants en accountmanagers.

#### Aantrekken arbeidsmarkt

Na jaren van banenkrimp is er in 2016 voor het eerst weer een lichte groei, zo blijkt uit de cijfers van UWV. De verwachting voor 2017 is dat deze groei doorzet, ook al geldt dit niet voor alle sectoren. De voorspelde banengroei is overigens vooralsnog bescheiden vergeleken met de afname van het aantal banen gedurende de crisis in 2008. Maar in ieder geval is het herstel ingezet en dit zal voor het jaar 2017 ongetwijfeld zijn weerslag gaan hebben op het HRM-vakgebied.

#### Flexibilisering arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt trekt aan. Daarbij zijn duidelijke verschillen te zien tussen vaste en flexibele arbeid. Met name het aantal banen voor uitzendkrachten, oproepkrachten en zelfstandigen neemt toe. Daarmee spelen werkgevers in op behoeftes op korte termijn en deze flexibilisering van arbeid neemt alleen maar nog meer toe. Flexibele, tijdelijke arbeid hoort bij deze tijd hoort en is daarmee een belangrijk aandachtspunt voor HRM. Een gevolg is dat zzp'ers een steeds prominere rol krijgen. Er zijn in Nederland inmiddels ongeveer 1 miljoen zzp'ers die op uurtarief werken. De bijbehorende wetgeving is niet voor niets een actueel onderwerp. De introductie van de nieuwe zwpwet, de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) mag dan zijn uitgesteld tot 1 april 2018, betrokkenen (zzp'ers, opdrachtgevers, intermediairs en accountants) moet toch al acties ondernemen om in de toekomst probleemloos zelfstandigen in te kunnen blijven zetten. De wet DBA volgt de Verklaring arbeidsrelatie (VAR) op en moet nog goedgekeurd worden door de Eerste Kamer. De doelstelling van de wet DBA is hoofdzakelijk het beter kunnen aanpakken van schijnzelfstandigheid. In dat geval werkt de zzp'er fiscaal wel als zelfstandige, maar in feite werkt hij/zij voor één opdrachtgever in loondienst.



### **Technologische ontwikkelingen**

Door de technologische ontwikkelingen zullen niet alle banen er in de toekomst nog zijn. Bepaalde beroepen zullen vervangen worden door computers en robots, bij andere verandert de inhoud van het werk. Banen met het minste risico te verdwijnen zijn banen waar heel specifiek menselijke kwaliteiten voor nodig zijn die niet te automatiseren zijn. Denk aan de echte mensenberoepen, waar je handen voor nodig hebt, menselijk gevoel of creativiteit. Daarnaast bieden nieuwe ontwikkelingen uiteraard ook kansen op de arbeidsmarkt, in bepaalde sectoren komen er juist weer banen bij. Wellicht heeft dit onderwerp niet direct in 2017 enorme impact, maar deze ontwikkelingen zijn voor de komende decennia wel een feit. Het is dus goed om daar alvast eens bij stil te staan.

### **HR-ontwikkelingen**

Voor de sectoren waarin Aeres Agree bemiddelt vragen met name de volgende HR ontwikkelingen in 2017 de nodige aandacht van onze consultants en accountmanagers.

#### **Strategische personeelsplanning**

In samenhang met het aantrekken van de arbeidsmarkt, de verdergaande flexibilisering en de technologische ontwikkelingen is een verregaande strategische personeelsplanning voor de middellange en lange termijn des te meer van belang. Een veranderde strategie van organisaties, bijvoorbeeld als gevolg van de doorgevoerde decentralisaties, vraagt om een andere invulling van de personele bezetting. Want hoe zorgt u ervoor dat uw organisatie en uw medewerkers effectief zijn afgestemd op alle veranderingen die er zijn of komen? Het is belangrijk om in beeld te hebben of uw organisatie de ambities (nu en in de toekomst) kan waarmaken met de huidige medewerkers. Beschikt uw organisatie over het juiste aantal medewerkers met de gewenste kennis, vaardigheden en gedrag? En welke medewerkers ontbreken of worden wellicht overbodig?

Op basis van deze inzichten moeten werkgevers een vertaling maken naar het beleid rondom instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Ook zijn er keuzes nodig rond de inzet van relevante activiteiten, zoals coaching, begeleiding, training, outplacement of recruitment om duurzaam te investeren in de productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers.

#### **Talentmanagement**

In het kader van strategische personeelsplanning is voor 2017 talentmanagement een belangrijk thema. Iedere organisatie kan meer bereiken door medewerkers op hun talenten in te zetten. Door bewust en gericht te zoeken naar talenten, deze talenten te ontwikkelen en de taken van medewerkers aan te passen aan hun talenten, kan een organisatie vele malen effectiever en efficiënter gaan werken. Dat is de kern van talentmanagement. En dan gaat het niet alleen over high potentials, want talentmanagement gaat veel verder dan dat. Het gaat over het optimaal benutten van de talenten van iedere persoon in de organisatie in relatie tot de organisatiedoelstellingen. Doen wat medewerkers willen en kunnen geeft plezier en geluk, het leidt tot betere werkresultaten, hogere klantenbinding en -tevredenheid én een hogere productiviteit.

#### **Mobiliteit**

Nauw verbonden met strategische personeelsplanning en talentmanagement is het HR-thema mobiliteit. Met de veranderende arbeidsmarkt moeten we mobiliteit ook in een heel ander daglicht zien: in economisch slechte tijden zijn medewerkers eerder tevreden met het feit dat ze sowieso een baan hebben. Voor de toekomst richt personeelsplanning zich weer op waar ze echt goed in zijn en wat ze als hoger doel voor ogen hebben. Mobiliteit is dan belangrijk, zowel binnen de organisatie (intern) als buiten de organisatie (extern). Plaatsing op basis van specifieke sterke eigenschappen zou belangrijker moeten zijn dan wat hij of zij weet of kan. Kennis en vaardigheden zijn vaak goed te ontwikkelen. Het veranderen van persoonskenmerken is aanzienlijk lastiger en zou zelfs kunnen leiden tot demotivatie.

Regionale of andere externe mobiliteit is vooral voor de kleinere organisaties interessant. Een regionaal mobiliteitscentrum kan medewerkers meer loopbaanmogelijkheden en bredere inzetbaarheid bieden, waarmee de ruimte om gebruik te maken van het talent ook toeneemt. Niet voor niets maken steeds meer organisaties zich sterk voor regionale samenwerkingen en transfercentra.

### Duurzame inzetbaarheid

Mobiliteit en talentmanagement dragen bij aan een duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Maar het zijn zeker niet de enige factoren die hierop van invloed zijn. Steeds meer aandacht gaat uit naar de gezondheidskant, nu medewerkers steeds langer moeten doorwerken. Een toenemend aantal organisaties richt zich ook op zaken die een gezonde leefstijl van medewerkers bevorderen. Het gaat hier vooral om de zogenaamde BRAVO-thema's: bewegen, roken, alcohol, voeding en ontspanning. Door het bevorderen van het bewustzijn hierover én het faciliteren van activiteiten die hiermee samenhangen, toont een organisatie goed werkgeverschap. En het betaalt zich terug: vitale medewerkers zijn beter functionerende medewerkers.

### Ontwikkelingen wet- en regelgeving

In 2017 zal moeten blijken of de Wwz daadwerkelijk bijdraagt aan het beoogde doel: de kracht van de arbeidsmarkt te bevorderen door het arbeidsrecht aan te passen aan veranderende arbeidsverhoudingen in de samenleving. Met de nieuwe wet streeft de overheid naar een nieuw evenwicht tussen zekerheid en flexibiliteit op de arbeidsmarkt, naar een betere balans tussen vast en tijdelijk werk. Vooralsnog lijkt het tegendeel het geval. De nieuwe wetgeving leidt er juist toe dat er meer wordt ingespeeld op wisselingen in de flexibele schil. Door de zwaardere eisen aan ontslag lijkt vast nog vaster geworden, waardoor werkgevers nog meer behoefte hebben aan flexibiliteit.

### Recruitmenttrends

- Klantloyaliteit neemt op alle fronten af.
- Er is een groeiend besef en een groeiend aantal initiatieven om het tekort aan de juist opgeleide mensen gezamenlijk op te pakken door middel van samenwerking tussen het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid.
- Vergrijzing onder de medewerkers, inzetten van verandermanagement om weer meer jonge professionals aan te trekken.
- Er zal komende jaren een toenemende vraag komen naar specialistische kennis, die vaak flexibel wordt ingehuurd.
- Er is een groeiende vraag naar startersbedrijven. Hier wordt op ingespeeld met employerbranding.
- Kandidaten zijn schaars en kunnen kiezen.
- Voornamelijk de grote bedrijven nemen steeds vaker eigen recruiters in dienst.
- Opdrachtgevers werken met preferred suppliers, meestal voor wervinf en selectie of ze shoppen bij diverse recruitmentbureaus en zetten vacatures tegelijk bij diverse bureaus uit.
- Bedrijfscultuur en ontwikkelingsmogelijkheden zijn belangrijker dan arbeid.
- Toenemende flexibilisering van contract en arbeidsvoorwaarden en een groter wordende behoefte aan een flexibele schil bij opdrachtgevers.
- Online preselectietools zijn in opmars (persoonlijkheidstest)

### 7.3.4. Strategie, ambities en plannen

Vanuit de perspectieven groen en groei wil Aeres Agree zich ontwikkelen tot een kwalitatief sterke, nationaal herkenbare en goed geprofileerde organisatie.

Kader bij nastreven ambitie:

- De diensten die Aeres Agree biedt zijn, uitzenden, detacheren werving en selectie, payroll en online recruitment.

- Voor aanvullende diensten wordt gewerkt met partnerships; denk hierbij aan vraagstukken op het gebied van management development, cultuurontwikkeling, mobiliteit, assessments, carrière scans en coaching.
- Aeres Agree is en blijft een dochter van Aeres en splitst zich niet af. Aeres behoudt altijd een meerderheidsbelang.
- Aeres Agree is en blijft actief in het groene domein en het (groene) onderwijs.
- Nichespecialist op hbo- en wo-niveau.

### Plannen

Voor 2017 en de jaren daarna heeft Aeres Agree de volgende plannen:

- De consultants van Aeres Agree Recruitment besteden hun beschikbare tijd aan twee doelgroepen, de professionals en de opdrachtgevers. Aeres Agree Recruitment is van mening dat het beschikbaar hebben van een kwalitatief goede kandidaat bepalend is voor het succes. De kandidaat matcht met meer vacatures, daardoor zijn er meer keuzes en dat vergroot de slagingskans van de match. Daarom wordt 70% van de tijd/energie/ middelen ingezet om de professional te bereiken en 30% van de tijd is gericht op de opdrachtgever.
- Aeres Agree gaat het bemiddelingsproces efficiënter invullen. Met efficiënter wordt bedoeld dat het bemiddelingsproces de consultants ondersteunt bij het boeien en binden van kandidaten. Om dit mogelijk te maken gaat Aeres Agree recruiters benoemen en geen junior consultants meer. De recruiter is ondersteunend bezig voor de consultants op de vestigingen. Zoals het woord al zegt rekruteren zij kandidaten voor functies die de consultants onderhanden hebben. Op deze wijze realiseert Aeres Agree dat:
  - de consultants met de vacatures en de markt bezig zijn;
  - zij snel en adequaat kunnen reageren op de vacatures die ze onderhanden hebben.
- Aeres Agree is gevestigd in gebouwen van hogescholen (inhouse). Deze USP moet overeind blijven, ondanks de daarmee gepaard gaande nadelen.
- Bij Aeres Agree Payroll zal online recruitment als dienst geïmplementeerd worden voor de sector groene ruimte en milieu.
- Aeres Agree voegt geen nieuwe producten/diensten aan het portfolio toe. Ze gaat versterken wat ze nu doet. Ze blijft dicht bij de markt en de diensten. Versterken betekent bijvoorbeeld het aanbieden van een persoonlijkheidstest die objectief de benodigde competenties in de vacature nader analyseert. Met de uitkomsten kan een kandidaat zich krachtiger neerzetten.
- Aeres Agree gaat autonoom groeien en hiervoor het bemiddelingsproces optimaliseren.

### 7.3.5. Resultaten Aeres Agree

#### Aeres Agree Recruitment

Het boekjaar 2016 sluit af met een omzet van € 1.331.000 en een brutoresultaat van € 746.000.

De omzet is lager dan in het jaar 2015, de marge (brutoresultaat) is daardoor ook lager. Voor aftrek van de vennootschapsbelasting is het bedrijfsresultaat € 145.000 negatief. Daarmee is niet voldaan aan de begroting waarin is uitgegaan van een begroot resultaat van € 50.000 negatief.

De doelstelling is streven voor food en agribusiness naar een verhouding van 50/50 als het gaat om uitzenden/detacheren versus werving en selectie. Om in de zomermaanden niet 'weg te vallen qua resultaat' is een minimale onderstroom noodzakelijk.

Op dit moment is de verhouding 64% werving en selectie en 36% uitzenden/detacheren. De totale brutomarge-target voor de sector food 2017 komt neer op € 350.000, grofweg op ongeveer 50 bemiddelingen. De totale brutomarge-target voor agribusiness 2017 komt neer op € 490.000, grofweg op ongeveer 70 bemiddelingen.

Een volwaardige consultant moet iedere maand een bemiddeling kunnen realiseren. Om deze bemiddelingen te realiseren is het belangrijk om voldoende aandacht en middelen aan de werving van kandidaten te geven.

### Aeres Agree Payroll

Aeres Agree Payroll kende dit jaar een omzetsdaling naar een totale omzet van € 4.307.000 met een brutoresultaat van € 696.000. Voor aftrek van de vennootschapsbelasting is het bedrijfsresultaat € 64.000.

### 7.3.6. Kwaliteitszorg

Aeres Agree werkt haar kwaliteitscyclus uit op basis van door de NEN-certificering voorgeschreven instructies en procedures.

#### NEN 4400-1

Sinds 2007 is er één onafhankelijk betrouwbaarheidskeurmerk voor alle ondernemingen die arbeidskrachten ter beschikking stellen en voor (onder)aannemers van werk: de NEN 4400-1 van de Stichting Normering Arbeid (SNA).

Aeres Agree is gecertificeerd en dus gecontroleerd op de juiste afdrachten van belastingen en sociale premies. Ook is gecontroleerd of Aeres Agree de identiteit van de medewerkers heeft vastgesteld en of deze medewerkers tijdens de arbeidsperiode gerechtigd zijn om te werken in Nederland.

Bedrijven die voldoen aan de norm, staan in het register van de SNA. (Potentiële) opdrachtgevers kunnen dit register raadplegen om te kijken of ze te maken hebben met een betrouwbare partner die voldoet aan de NEN 4400-1-eisen. CROP Certificering uit Arnhem voert jaarlijks ter zake twee audits uit.

#### VCU

Aeres Agree Recruitment is VCU-gecertificeerd en kan daarom als uitzendorganisatie personeel leveren aan VCA-gecertificeerde bedrijven. VCA-gecertificeerde bedrijven voeren meestal werkzaamheden uit met een verhoogd risico in een risicovolle omgeving. Het is daarom belangrijk om extra aandacht te besteden aan veiligheid en gezondheid (VG).

Met het VCU-certificaat toon je als organisatie aan dat het VG-beheersysteem op orde is. C+ certificering uit Roden voert jaarlijks een audit uit.

## 7.4. Agrotansfer bv: Aeres Bedrijvencentrum Dronten

Het Aeres Bedrijvencentrum Dronten bestaat uit drie gebouwen. Gebouw A en twee gebouwen die eerder bij Aeres Hogeschool hoorden (gebouw B en C) zijn samengevoegd tot een bedrijvencentrum, onder één naam: Aeres Bedrijvencentrum Dronten (ook ABC genoemd).

### Omgevingsfactoren

De aard van het onderwijs en de vraag naar de daarbij behorende voorzieningen zijn de laatste jaren enorm veranderd. Aeres zoekt daarom in een scope van 5 tot 10 jaar naar alternatieven voor het niet-direct-onderwijsgebonden vastgoed. Het relevante bestemmingsplan is sterk verouderd, maar ook stringent. Aeres en de gemeente Dronten hebben samen een project en ontwikkelingsplan opgezet om te komen tot een nieuw en ruimer bestemmingsplan. Tot op heden heeft dat in een gebiedsvisie geresulteerd die in hoofdlijnen de ontwikkelingen van en visie op het gebied omschrijft.

### Trends, kansen en bedreigingen

Betrokkenen bij vastgoed beschrijven de Drontense kantorenmarkt als volgt:

- In Dronten is vooral sprake van een lokaal en regionaal georiënteerde markt.
- De vraag bestaat (tot nu toe) vooral uit een uitbreidings- en verplaatsingsvraag.
- De vestigingsvoorkeur van lokale bedrijven gaat in eerste instantie uit naar kantoorvilla's, die zij het liefst zelf ontwikkelen.

- Er is behoefte aan kantoorverzamelgebouwen voor startende en doorstartende kantoorgebruikers.
- De beeldkwaliteitseisen die bedrijven stellen aan kantoorgebouwen zijn pragmatisch. Hoge kwaliteit is geen must. Slechts enkele kantoorgebruikers stellen hoge kwaliteitseisen.
- De belangrijkste locatiefactoren voor lokale kantoorgebruikers zijn goede bereikbaarheid, voldoende parkeerruimte, een gunstig prijsniveau, de mogelijkheid voor eigenbouw en voldoende uitbreidingsmogelijkheden.

De Drieslagcampus kent verschillende type gebruikers die uiteindelijk passen in het toekomstige bestemmingsplan. Elk van deze gebruikers heeft zijn eigen aard/functie en vastgoedtechnische ruimtebehoefte. De doelgroepen die nu op de Drieslagcampus zijn gevestigd, zijn:

- 1 De primaire doelgroep: het (praktijk)onderwijs met bijbehorende voorzieningen (gebouw B).
- 2 Het gevestigde bedrijfsleven met een brugfunctie naar (en directe relatie met) onderwijs (gebouw C).
- 3 De startende en innovatieve ondernemer die gebruik wil maken van (nieuwe) kennis of projectmatig wil deelnemen in het onderwijs (gebouw C).
- 4 Overig bedrijfsleven in de vorm van zakelijke dienstverlening (gebouw A).
- 5 Overige maatschappelijke instellingen (onderwijs, kinderopvang, etc.) (gebouw B).

### Doelstellingen

De hoofddoelstelling is de bedrijfsvoering dusdanig in te richten dat het totaalconcept van faciliteiten en verhuur een constante geldstroom oplevert. Afgeleide doelstellingen zijn:

- Het ABC draagt bij aan de versterking van het Agripark door het vestigen van instituten, bedrijven en instellingen die betrokken zijn bij de agrarische sector.
- De commerciële doelstellingen zijn om jaarlijks 85% van de beschikbare m<sup>2</sup> te verhuren en een rendement van 3% (nettoresultaat/omzet).

### Resultaten Agrotransfer bv 2015

Het jaar is afgesloten met een omzet van € 438.000, dit is € 15.000 hoger dan vorig boekjaar, echter € 25.000 lager dan de begroting. Het nettoresultaat voor aftrek van de vpb is € 25.000 negatief.

### Plannen

Er zijn een verbinding en thematisch georiënteerde aanpak nodig om de versnippering die er nu is tegen te gaan. De uitdaging zit hem in het op de juiste wijze huisvesten van gebruikers in een gebouw dat past bij hun doelstelling.

## 7.5. Personeelsbeleid Agrotransfer Holding bv

Het verslag van het personeelsbeleid is ondergebracht in het sociaal jaarverslag van Aeres. Zie § 9.14 en § 9.15.2.



# Bedrijfsvoering en toezicht Aeres

Het bestuursbureau voert, samen met de collega's op de locaties, de bedrijfsvoering van Aeres uit. Het College van Bestuur stuurt dit Bestuursbureau aan, de Raad van Toezicht houdt hier toezicht op.

# IV









## 8 Bestuursbureau

### Leeswijzer

Het Bestuursbureau verzorgt de randvoorwaardelijke en administratieve bedrijfsfuncties voor heel Aeres. Dit hoofdstuk heeft ook een interne verantwoordingsfunctie: het laat de Aeres-onderdelen zien wat er voor hen gedaan wordt en wat er samen bereikt wordt. De ontwikkelingen per stafdienst en de belangrijkste bijdragen in de ondersteuning aan de instellingen staan in dit hoofdstuk beschreven. Uitzondering zijn de personele zaken, die komen in het volgende hoofdstuk aan de orde. Er zijn over en weer verwijzingen vanuit en naar de andere hoofdstukken.

### Inhoud

8.1	Wat is er bij het Bestuursbureau gebeurd in 2016?	212
8.2	Organisatie(structuur)	212
8.3	Horizontale dialoog	213
8.4	Financiën (incl. Inkoop)	213
8.4.1	Finance & Control	213
8.4.2	Inkoop	214
8.5	Personeel, organisatie en salarisadministratie	215
8.6	Huisvesting & Beheer	215
8.6.1	Beleid	215
8.6.2	Resultaten H&B 2016	216
8.7	ICT & IM	217
8.7.1	Resultaten ICT & IM 2016	217
8.8	Kwaliteitszorg en optimalisatie samenwerking	218

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

## 8.1. Wat is er bij het Bestuursbureau gebeurd in 2016?

Bij het Bestuursbureau is de implementatie van de Aeres-strategie merkbaar. Het uitgangspunt ‘Gemeenschappelijk, tenzij...’ is leidend bij de herinrichting van de dienst Finance & Control en de ontwikkeling van de stafafdeling Shared Services Centre tot de stafdienst ICT & IM als regieorganisatie. Voor medewerkers betekent dit dat hun takenpakket soms verandert. Het merkenbeleid is als eerste binnen het Bestuursbureau geïmplementeerd. In afstemming met CvB en Bestuursbureau volgen in 2016 Aeres Agree (mei), Aeres Hogeschool (september) en Aeres Tech (september). De rest volgt in 2017.

In 2016 vinden binnen het Bestuursbureau voorbereidingen plaats voor een certificeringstraject dat begin 2017 start. Begin 2016 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Elke afdeling gaat met de eigen aandachtspunten aan de slag.

### Uitdagingen

#### Extern

- Onzekerheid overheidsbeleid. Beleidsmaatregelen worden doorgaans tijdig aangekondigd, waardoor anticiperen mogelijk is. Onverwachte beleidsmaatregelen komen echter ook voor.
- Onzekerheid bekostiging. In elk geval geldt meer en beter doen met minder geld en het groter wordende aandeel van prestatiegerichte bekostiging in het onderwijs.
- Veranderingen in en rond het (groene) onderwijs. Positie kiezen in het krachtenveld van groen onderwijs.

#### Intern

- Invulling geven aan de bevindingen van het MTO (o.a. stimuleren ontwikkeling professional).
- In het Strategisch Beleidsplan 2015-2019 wordt een aantal strategische keuzes gemaakt om nieuwe uitdagingen aan te gaan en ambities te realiseren. Het sturingsprincipe ‘Decentraal, tenzij ...’ maakt plaats voor het principe ‘Gemeenschappelijk, tenzij ...’.
- Stapsgewijs implementeren van de plannen voor de inrichting van de ICT-regieorganisatie.
- Uitwerken van een visie en de strategie rondom de wijze waarop marketing & communicatie binnen het Bestuursbureau is georganiseerd, maar zeker ook wat de relatie is ten opzichte van de afdelingen van de onderdelen.

## 8.2. Organisatie(structuur)

Het tweehoofdige College van Bestuur wordt ondersteund door het Bestuursbureau. Dit bureau bestaat uit vijf stafdiensten en het bestuurssecretariaat.



Alle locatiegebonden werkzaamheden die de aangesloten organisaties zelf het meest efficiënt kunnen uitvoeren, zijn gedecentraliseerd.

Het Bestuursbureau verzorgt alle overkoepelende bestuurlijke, afstemmende en administratieve activiteiten en daarmee ook de verantwoording naar derden.

### 8.3. Horizontale dialoog

Aeres onderhoudt op vele manieren structureel contact met haar interne en externe omgeving (§ 1.3). De stafdiensten onderhouden daarnaast functionele contacten met medewerkers op de locaties en onder meer met leveranciers en relevante afdelingen bij de overheden.

Het Bestuursbureau heeft niet systematisch contact met onderwijsdeelnemers of hun ouders.

Die contacten lopen via de onderdelen. De wijze waarop zij dit doen, is beschreven in de hoofdstukken van de onderdelen.

Via de website(s) biedt Aeres informatie aan, via [info@aeres.nl](mailto:info@aeres.nl) kunnen mensen vragen stellen.

Dit mailadres wordt vrijwel dagelijks gecheckt. Er komen via dit adres vooral reclameboodschappen, facturen, beleidsinformatie en nieuwsbrieven binnen. Gericht berichten gaan vaak over financiële of juridische zaken of zijn van mensen die iets of iemand zoeken. Sinds de naamsverandering komen er ook geregeld mails binnen voor de hogeschoolstudenten en Tech-klanten.

De horizontale dialoog helpt Aeres bij het doorontwikkelen van profilering, om de positie te bepalen ten opzichte van ontwikkelingen in de buitenwereld en bij het afstemmen op vragen uit het bedrijfsleven. De wijze waarop het Strategisch Beleidsplan 2015-2019 is ontwikkeld (§ 1.5) is daar een treffend voorbeeld van.

### 8.4. Financiën (incl. Inkoop)

De financiële resultaten van Aeres en de toekomstverwachtingen zijn beschreven in hoofdstuk 2 en de jaarrekening. De strategie is beschreven in hoofdstuk 1, het financieel overzicht in de jaarrekening. Deze paragraaf beschrijft de afdeling financiën en de resultaten die in 2016 zijn bereikt.

#### 8.4.1. Financiën & Control

Financiën & Control (F&C) voert de administratie, levert periodieke voortgangsgegevens en stelt de jaarrekening op. Control heeft een tweeledige taak:

- Enerzijds het opstellen van (meerjaren)begrotingen, ondersteuning van het management met beleidsadviezen, plannings, prognoses en analyses (o.a. van voortgangsinformatie met betrekking tot het financiële proces).
- Anderzijds het toetsen van het te voeren en gevoerde beleid ten aanzien van regelgeving, good governance, enzovoort.

Financiën & Control streeft naar het 'in control' zijn van heel Aeres. Ze levert budgethouders en financiers structureel en ad hoc informatie die betrouwbaar, relevant en tijdig is. Ook verzorgt de afdeling de financiële transacties (salarissen en declaraties, facturen) van Aeres.

#### Resultaten 2016

- Naast de reguliere taken heeft het jaar 2016 vooral in het teken gestaan van de implementatie van het nieuwe organisatie-model van F&C. Voor alle onderwijsonderdelen is per 1 januari 2016 een strikte functiescheiding doorgevoerd tussen de financiële administratie (FA) en control. Binnen control zijn de functies van concerncontroller op Aeres-niveau, instellings- en projectcontroller voor zowel Groenhorst als Aeres Hogeschool ingevuld. Een deel van de administratieve werkzaamheden van Aeres Hogeschool is per 1 januari 2016 overgegaan naar het Bestuursbureau en daar is een

transitie doorgevoerd naar een procesgerichte indeling van het team FA-onderwijs (debiteuren, crediteuren, grootboek en projecten). Voor Groenhorst en Aeres Hogeschool is een uniforme decentrale functie financieel medewerker opgesteld en is een traject doorlopen om deze functies daadwerkelijk voor alle locaties en faculteiten in te vullen vanuit deels de bestaande medewerkers en deels door externe werving.

- Voor de commerciële entiteiten is in 2016 fase 1 van het nieuwe organisatie-model F&C doorgevoerd wat de samenvoeging en integratie inhoudt van de financiële administratie van het Aeres Praktijkcentrum, het Cursuscentrum Dierverzorging Barneveld (CDB) en Aeres Agree en een duidelijke positionering van de controlfuncties van deze onderdelen.
- Een quick scan is uitgevoerd op de FA-processen, procedures en systemen van alle commerciële entiteiten om duidelijk te krijgen of een verdergaande samenvoeging (fase 2) voordelen oplevert als het gaat om eenduidigheid, efficiency en kwaliteit. Uitkomst is dat gezien de beheersbaarheid een verdergaande samenwerking nog niet direct geëffectueerd moet worden, maar dat er wel voordelen zijn. Hiertoe zal in 2017 een plan van aanpak opgesteld worden.
- Als gevolg van bovenstaande wijzigingen zijn diverse processen en werkwijzen binnen het onderwijs uniform gemaakt. Zo is het declaratieproces in samenwerking met de afdeling PSA opnieuw ingericht en is het grootboekactiviteitschema voor de financiële administratie herzien.
- Tweemaal is incompany een audittraining uitgevoerd, waarbij medewerkers F&C zijn getraind in het uitvoeren van interne audits. Onderdeel van de training is het daadwerkelijk uitvoeren van audits op bestaande processen.
- Voor enkele Groenhorst-locaties is voor de inning van de schoolnota het pakket Wis-collect geïmplementeerd. Voor 2017 gaan alle Groenhorst-locaties daarmee werken.
- Het treasurystatuut is aangepast aan de in 2016 gewijzigde Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek.

#### 8.4.2. Inkoop

De dienst Inkoop is verantwoordelijk voor het opstellen van het inkoopbeleid, het inkoophandboek en de inkoopvoorwaarden en het faciliteren/informereren van budgethouders. Bij Aeres-brede (Europese) aanbestedingen verzorgt Inkoop de procesbegeleiding: (juridische) advisering, procesbegeleiding/-optimalisatie en ondersteuning. Daarnaast vormt het (on)gevraagd adviseren en toetsen van allerhande contractstukken een wezenlijk onderdeel van de verantwoordelijkheid van de dienst. De dienst inkoop maakt sinds september 2015 deel uit van de stafafdeling Financiën & Control.

#### Resultaten 2016

- Middels een opgestelde spend analyse (kwantitatieve inkoopanalyse) is inzicht verkregen in de inkopen over de jaren 2013 en 2014, alsmede in de grootste leveranciers binnen Aeres en de bestelkosten op basis van aantal crediteuren en ontvangen inkoopfacturen. Het doel hiervan is om op een gestructureerde wijze te werken aan een meer efficiënte, kostenbewuste inkooppraktijk alsmede het vaststellen van rechtmatigheid van inkooptransacties en uitnutting van bestaande overeenkomsten. De analyse geeft aan dat een aantal inkoopsegmenten nader moeten worden onderzocht op het rechtmatigheidsaspect. Daarnaast zijn er segmenten waar mogelijk meer inkoopvoordelen behaald kunnen worden.
- Gezien de toename van het aantal aanbestedingen en de te onderzoeken inkoopsegmenten zal in 2017 een extra inkoopadviseur worden aangetrokken. Door de uitbreiding zijn afspraken gemaakt over de onderlinge werkverdeling en resultaatgebieden.
- Europese aanbestedingen:
  - ICT-dienstverlening: de voorbereidingen zijn in 2016 afgerond en procedure start begin 2017.
  - Koopauto's: de procedure van gunning via onderhandeling is in 2016 afgerond.
  - Online CMS: de voorbereidingen zijn gestart en de aanbesteding krijgt in 2017 zijn beslag.
  - Mobiele telefonie (data en spraak): wordt in het voorjaar van 2017 afgerond op basis van een gezamenlijke aanbesteding via SURF.

- Afvalverwijdering: is in 2016 afgerond op basis van een gezamenlijke aanbesteding via FSR (MBO Raad).
- ICT-hardware: afronding Europese procedure voorjaar 2017. Het betreft een gezamenlijk initiatief van enkele mbo-instellingen (IGEA).
- Energie (gas en elektra): afgerond in 2016 op basis van de Europese procedure in FSR-verband.
- EA vormgeving/DTP: eerste verkennende workshop in 2016, even on-hold.
- EA multifunctional copiers (MFC): eerste voorbereidingen eind 2016.

Het huisstijlportaal is enkelvoudig onderhands gegund. Dit is een overeenkomst voor beperkte duur met het oog op komende Europese aanbesteding drukwerk waarbij dit onderdeel als separaat perceel kan worden opgenomen.

## 8.5. Personeel, organisatie en salarisadministratie

De stafdienst Personeel & Organisatie (P&O) en de Personeels- & Salarisadministratie (PSA) komen terug in het sociaal jaarverslag (hoofdstuk 9).

## 8.6. Huisvesting & Beheer

Huisvesting & Beheer (H&B) faciliteert alle Aeres-onderdelen. Samen met de onderdelen wil H&B een hoog kwaliteitsniveau en goed onderhoud van de gebouwen realiseren. Belangrijkste thema's zijn:

- Duurzaamheid en kwaliteit: samen met de Aeres-onderdelen alert zijn op de meerjareneffecten van handelen op de samenleving en het milieu.
- Efficiënt en effectief: transparante bedrijfsvoering voeren en (financiële) continuïteit op lange termijn.
- Flexibiliteit: schoolruimte (lesruimten en werkruimten medewerkers) en de bijbehorende verkeersruimte zijn maximaal flexibel inzetbaar voor onderwijsdoeleinden inclusief de praktijkgerichte aspecten daarvan.

### Kerntaken

- Ontwikkelen en actualiseren van het vastgoedbeleid.
- Opstellen (meerjaren)begroting (incl. investeringen) en -planning voor onderhoud, renovatie en voor projecten.
- Voorbereiden en realiseren verbouw- en nieuwbouwinvesteringen.
- Onderhoud en beheer van de gebouwen, gronden en terreinen.
- Verzorgen van structurele huur en verhuur.
- Zorgdragen voor receptie hoofdgebouw Ede.
- Uitvoeren nota 'duurzaamheidsbeleid Aeres Groep'.

### 8.6.1. Beleid

#### Duurzaamheid

Aeres werkt in het kader van de huisvesting en bouwactiviteiten vanuit de nota 'duurzaamheidsbeleid Aeres Groep'. In de voorbereiding van renovatie- en bouwprojecten maakt ze bijvoorbeeld gebruik van het rekeninstrument GPR (Gebouw) voor duurzaam bouwen. Ze stuurt in haar plannen aan op een GPR-score van gemiddeld 7 of hoger. Dit leidt tot maatregelen als isolatie van wanden, glasoppervlakken, vloeren et cetera. Verder laat Aeres energiebesparende voorzieningen ontwerpen en installeren.

### Planning en gebruik gebouwen eigendom, flexibel, huur

De gebouwen die voor 100% ingezet worden voor onderwijs en aan onderwijs gerelateerde activiteiten, worden direct aan de Aeres-onderdelen ter beschikking gesteld. Daar waar gebouwen geheel of gedeeltelijk niet voor het onderwijs worden benut, worden deze administratief overgeheveld naar H&B. H&B exploiteert deze gebouwen door gedeeltelijke terugverhuur aan onderwijsactiviteiten of verhuur aan derden. Deze gebouwen vormen zo een buffer voor mogelijke groei en krimp van de huisvestingsbehoefte van het onderwijs.

Een bij Aeres horend knelpunt is de spreiding van vestigingen. Groei en krimp kunnen in de meeste gevallen niet tussen locaties onderling worden opgevangen. Behalve in de gebouwen die eigendom zijn van Aeres, wordt het onderwijs op enkele locaties mede in gehuurde gebouwen uitgevoerd. Daarmee wordt de flexibiliteit in het huisvestingsaanbod gerealiseerd die nodig is voor de variërende huisvestingsvraag.

### Ontwikkeling vastgoedkosten onderwijs

De totale vastgoedkosten van de onderwijsonderdelen van Aeres (op jaarbasis) stijgen van 2015 tot en met 2017 met 2,7%, voornamelijk als gevolg van investeringen in renovaties en nieuwbouw. Na 2018 stabiliseren de vastgoedtarieven.

## 8.6.2. Resultaten H&B 2016

Het (meerjarig) investeringsbeleid met alle informatie over de (des)investeringen in huisvesting en bedrijfsmiddelen staat in § 2.5.5.

### Algemeen of Aeres-breed

Het Strategisch Huisvestingsplan 2015-2020 is vastgesteld. In het plan worden de navolgende conclusies getrokken en prioriteiten gesteld:

- Door toenemende aantallen onderwijsdeelnemers zal de huisvestingsvraag naar verwachting toenemen met circa 20% over de periode 2016-2020. Er is flexibiliteit in de bouwcapaciteit nodig om voldoende ruimte te krijgen voor het opvangen van deze huisvestingsvraag. Dit kan door gedeeltelijk extern te huren respectievelijk te verhuren, zodat wisselingen van de huisvestingsvraag uit het onderwijs kunnen worden opgevangen.
- Bij een structureel vergrote huisvestingsvraag moet een afweging gemaakt worden tussen flexibiliteit en kwaliteit.
- Onderhoud van gebouwen handhaven op conditieniveau 3.

### Het in 2016 begrote onderhoudsbudget

Eigenaarsonderhoud vastgoed Stichting Aeres Groep (Hogeschool en Groenhorst)	€ 725.000
Budgetten gebruikersonderhoud locaties	€ 340.000
Budget vastgoedonderhoud Stichting PTC+	€ 100.000
Vervangingsinvesteringen, incl. kleine projecten en calamiteiten	€ 1.375.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.540.000</b>

- Het calamiteitenfonds wordt ook ingezet als een 'Investeringsruimte onvoorzien'.
- Streven naar het realiseren van duurzaamheid van de gebouwen op basis van GPR-score 7 of hoger en een EPC van 1,0 of lager.
- Handhaven personeelsformatie H&B op 5,3 fte, inclusief inhuur.

### Uitgevoerde projecten 2016

- Renovatie/nieuwbouw Groenhorst Velp: afronding van fase 1 en voorbereiding en uitvoering van fase 2 (uitbreiding met 900 m<sup>2</sup> BVO).
- Herstructurering gebouwen en terrein Aeres Tech Ede is afgerond.
- Start van de uitvoering van de uitbreiding mbo Groenhorst Almere (3.000 m<sup>2</sup> BVO, oplevering gepland in juli 2017).
- Realisatie van het Poultry Expertise Centre op de campus Groenhorst Barneveld.
- Verbetering van het binnenhuisklimaat van Aeres Hogeschool Dronten.
- Uitbreiding van Groenhorst Lelystad met 750 m<sup>2</sup> BVO.

### De belangrijkste plannen voor 2017

- Afronding uitbreiding Groenhorst Velp, 900 m<sup>2</sup> BVO + terreinaanpassingen.
- Afronding uitbreiding Groenhorst Almere, 3.000 m<sup>2</sup> BVO + terreinaanpassingen
- Uitbreiding gebouw Groenhorst College Praktijkonderwijs te Emmeloord, 340 m<sup>2</sup> BVO.
- Voorbereiding van de uitbreiding Groenhorst Emmeloord vmbo-mbo met 700 m<sup>2</sup> BVO.
- Realisatie van 50-80 studentenwoningen op de campus Aeres Hogeschool Dronten (voor rekening en risico van corporatie OFW).
- Opstelling masterplan campus Aeres Barneveld fase 2.

Voor de middellange (2-5 jr.) en lange termijn zijn de belangrijkste speerpunten:

- Kostendekkend exploiteren van de gebouwen die geheel of gedeeltelijk niet voor onderwijs worden ingezet.
- Stroomlijnen gebouwenonderhoud.
- Daar waar mogelijk verbetering van de kwalitatieve uitstraling en verhoging van de verblijfs- en gebruikskwaliteit van de gebouwen.
- Stapsgewijs investeren in verduurzaming van het gebouwenbestand, vooral door bij regulier onderhoud, renovaties en nieuwbouwprojecten de verbetering van duurzaamheid te integreren.
- Streven naar een structurele oplossing voor de uitbreidende huisvestingsvraag van Aeres Hogeschool Almere.
- Uitbreiding van campus Aeres Barneveld met onderwijsfaciliteiten, praktijkfaciliteiten en studentenhuysvesting.

## 8.7. ICT & IM

De stafafdeling ICT & IM levert Aeres-breed diensten rond de ICT-infrastructuur, informatie-management en telefonie. Het ICT-beleid van Aeres en de aangesloten onderdelen richt zich op de optimalisatie van de IT-infrastructuur en de aansluiting op de behoeftes van de Aeres-onderdelen. De twee hoofddoelstellingen hierbij zijn een stabiele ICT-infrastructuur en een goed toegankelijke, actuele, betrouwbare en integrale informatie(voorziening). Het jaar 2016 is een overgangsjaar, waarin de gehele aansturing en organisatie van de ICT is herzien. Informatie over de financiën en het investeringsbeleid van onder meer ICT-projecten (hard- en software) staat respectievelijk in § 2.2.2, Bestuursbureau en § 2.5.5, vervangingsinvesteringen.

### 8.7.1. Resultaten ICT & IM 2016

#### Implementatie nieuwe ICT-structuren

- Governance  
De aansturing van de ICT-organisatie is veranderd. De directies van de onderdelen zijn vertegenwoordigd in het Strategisch ICT-beraad onder voorzitterschap van de vicevoorzitter van het CvB. Een deeloverleg per onderdeel is de basis voor de vraagarticulatie.

- **ICT-organisatie**  
Gedurende 2016 heeft een nieuwe organisatie van de ICT-dienst vorm gekregen. Met ingang van 1 januari 2017 zijn alle ICT-medewerkers onderdeel van de gezamenlijke Dienst ICT. De scheiding tussen locatiegebonden verantwoordelijkheden en centrale verantwoordelijkheden is daarmee komen te vervallen.
- **Cloudstrategie en toekomstperspectief van het Datacentrum**  
Aeres wil zoveel mogelijk ICT-voorzieningen afnemen als clouddiensten. De uiterste consequentie daarvan kan zijn dat het eigen datacentrum overbodig wordt. Alle besluiten dienaangaande worden ook getoetst aan de cloudstrategie en de consequenties voor de infrastructuur. In 2016 is de bezetting van het datacentrum al met ruim 30% afgenomen en de omvang met 15%.

### Aanbestedingen ICT

- **WAN-verbindingen**  
De succesvolle Europese aanbesteding van de verbindingen tussen alle locaties heeft geleid tot een gunning van een volledig redundant aangesloten netwerk dat een aanzienlijke verhoging van de bedrijfszekerheid biedt tegen een lager kostenniveau. Dit netwerk is sinds juli operationeel.
- **ICT-dienstverlening**  
In december 2016 heeft de publicatie plaatsgevonden van de niet-openbare Europese aanbesteding van de ICT-diensten. Het gehele portfolio dat de afgelopen jaren is uitgevoerd door Avit-Xantes, zal in meerdere procedures worden aanbesteed. De gepubliceerde aanbesteding behelst alle dienstverlening en de huisvesting van het datacentrum. Volgens planning zal dit tot een nieuwe leveranciersrelatie leiden per 1 juni 2017.
- In 2017 vinden de volgende aanbestedingen plaats waar reeds voorbereidingen voor plaatsvinden: hardware- en software-supportcontracten, mobiele telefonie, multifunctionals (printers) en beveiligingstoepassingen.

### Informatiemanagement

- De harmonisatie van applicaties krijgt verder vorm en uit zich met name in de uitrol van Itslearning (elektronische leeromgeving), Xedule (roosterplanning) en DPO (Data Platform Onderwijs, rapportagetool).
- Het ICT-beveiligingsbeleidsplan is klaar en wordt in 2017 verder geïmplementeerd, inclusief de implementatie van verbeteringsvoorstellen die zijn aanbevolen vanuit twee externe audits.

## 8.8. Kwaliteitszorg en optimalisatie samenwerking

Het Bestuursbureau wil adequate, kwalitatief hoogwaardige ondersteuning bieden binnen het groene collectief van Aeres. Elke stafdienst beschrijft de eigen specifieke doelstellingen in het eigen jaarplan. Dit jaarplan vormt de leidraad tijdens de voortgangsgesprekken tussen de hoofden van de stafdiensten en het College van Bestuur. De hoofddoelstellingen van de jaarplannen zijn aangepast op basis van de Aeres-strategie.

### Resultaten 2016

- De voorbereidingen voor een certificeringstraject Certiked ISO 9001 zijn in gang gezet en de overeenkomst hiertoe is getekend. Begin 2017 wordt daadwerkelijk gestart met het traject.
- Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is uitgevoerd in het voorjaar 2016. De scores op bevlogenheid, betrokkenheid en tevredenheid zijn afgenomen ten opzichte die van de vorige meting. De resultaten zijn besproken in de verschillende teams. Zie ook § 9.5.1.





## 9 Sociaal jaarverslag

Aeres is de werkgever van alle medewerkers die in dienst zijn bij een onderdeel of eenheid waar het College van Bestuur van Aeres verantwoordelijk voor is (zie organogram § 1.2.1). Alle personele zaken die betrekking hebben op die medewerkers zijn centraal gepositioneerd binnen het Bestuursbureau. De enige uitzonderingen op die positionering zijn Stichting Agrotransfer en Aeres Praktijkcentrum Holding bv. P&O (beleidsmedewerkers) en PSA (Personeels- & Salarisadministratie) verlenen diensten aan alle onderdelen van Aeres.

### Leeswijzer

Dit hoofdstuk geeft alle personele informatie van alle Aeres-onderdelen. Er staan verwijzingen naar dit hoofdstuk in de andere hoofdstukken. Omdat de meeste onderdelen inmiddels een OR hebben, is het sociaal jaarverslag opgesteld volgens de WOR-richtlijn. Ook gebruikt Aeres het verslag om de ontwikkelingen binnen Aeres af te zetten tegen landelijke benchmarks.

De verslagen van het personeelsbeleid zijn voor de publieke en commerciële activiteiten gescheiden:

- De resultaten en cijfers van de Stichting Aeres Groep (onderwijsonderdelen Groenhorst en Vilentum Hogeschool) zijn gegeven in de paragrafen 9.4 tot en met 9.9 en 9.11 (cijfers).
- De resultaten van het Bestuursbureau zijn gegeven in § 9.10 en 9.11 (cijfers).
- Personeelsbeleid Aeres Tech (incl. PTC<sup>+</sup> VPD en Acole) staat in § 9.12.
- Personeelsbeleid Aeres Praktijkcentrum Dronten staat in § 9.13.
- Personeelsbeleid Agrotransfer Holding bv (= Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten) staat in § 9.14.
- Horizontale verantwoording HRM heel Aeres: medezeggenschap staat in § 9.15; horizontale verantwoording HRM heel Aeres: werknemersvertegenwoordiging staat in § 9.16.

De onderbouwende cijfers staan in bijlage 5, Kengetallen personeel

## Inhoud

9.1	Belangrijke items personele zaken 2016	221
9.2	Totale omvang personeelsbestand Aeres	221
9.3	Omgeving, strategie en plannen personele zaken	222
<b>Onderwijsonderdelen en Bestuursbureau</b>		
9.4	Personeelsbeleid Stichting Aeres Groep: de onderwijsonderdelen	223
9.4.1	Strategie, ambities en plannen van de onderwijsonderdelen	223
9.5	Aeres-brede resultaten personele zaken onderwijsonderdelen	225
9.5.1	Onderzoeken onder medewerkers onderwijsonderdelen	227
9.6	Scholing en professionalisering onderwijsonderdelen	227
9.6.1	Groenhorst	227
9.6.2	Aeres Hogeschool	228
9.7	Arbeidsvoorwaarden onderwijsonderdelen	229
9.8	Arbo en ziekteverzuim onderwijsonderdelen	229
9.8.1	Ziekteverzuim en veiligheid onderwijsonderdelen	229
9.8.2	Resultaten arbobeleid	230
9.8.3	Sociaal veiligheidsbeleid	231
9.8.4	Klachten en bezwarenprocedures personele zaken	231
9.9	Competentiemanagement en HR-cyclus onderwijsonderdelen	232
9.9.1	Functiebouwwerk onderwijsonderdelen	233
9.9.2	Professionele ruimte en statuut onderwijsonderdelen	233
9.10	Personeelsbeleid Bestuursbureau	233
9.11	Cijfers personeelsbestand Stichting Aeres Groep (onderwijsinstellingen én Bestuursbureau)	234
9.11.1	Kengetallen	234
9.11.2	Overzicht onderwijsfuncties en niet-onderwijsfuncties 2012-2015	238
9.11.3	Leeftijdsofbouw en vergrijzing	240
<b>Commerciële activiteiten</b>		
9.12	Personeelsbeleid Aeres Tech (incl. PTC <sup>+</sup> VPD en Acole)	241
9.12.1	Resultaten 2016	241
9.12.2	Plannen	243
9.13	Personeelsbeleid Aeres Praktijkcentrum Holding bv	244
9.14	Personeelsbeleid Agrotransfer Holding bv	244
9.14.1	Resultaten 2016	245
<b>Medezeggenschap</b>		
9.15	Horizontale verantwoording HRM Aeres totaal: medezeggenschap	247
9.15.1	Verslagen medezeggenschap onderwijsonderdelen en Bestuursbureau	247
9.15.2	Verslagen ondernemingsraden commerciële activiteiten	251
9.16	Horizontale verantwoording HRM Aeres totaal: werknemersvertegenwoordiging	252

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

De onderbouwende cijfers staan in bijlage 5.

## 9.1. Belangrijke items personele zaken 2016

In 2016 zijn in de organisatieontwikkeling binnen Aeres belangrijke stappen gezet. De besturingsfilosofie wijzigt zichtbaar. Het organisatieontwikkelingstraject binnen Groenhorst levert naast programmamanagementvaardigheden en versterking van eigenaarschap ook een bijdrage aan meer gemeenschappelijkheid. De harmonisatie op de hogeschool nadert haar afronding. Aeres Tech verkent de toekomst en bereidt heldere keuzes voor, ook wat betreft de positionering van PTC<sup>+</sup> Barneveld. Rond het Aeres Praktijkcentrum Dronten zijn ingrijpende beslissingen genomen. Om het primaire proces effectief te ondersteunen, lopen er organisatieverandertrajecten bij de stafafdelingen F&C en ICT & IM.

De kwaliteit van onderwijs waarin professionals het verschil maken, staat onverminderd centraal en daarmee investeringen in professionalisering. Het preventieve P&O-beleid, gezondheidsmanagement, wordt verbreed met het traject Goed bezig. Werkdrukreductie staat centraal in 2016, evenals de aanpak van ziekteverzuim en, onder invloed van het afschaffen van de VAR, een aanscherping van het beleid op personeel dat niet in loondienst is.

P&O werkt aan verbeterde communicatie, informatievoorziening en samenwerking. De stafafdeling levert haar bijdrage aan het in balanshouden in de bedrijfsvoering. Dit betreft vanzelfsprekend inzet op het verbeteren van de (harde kant van de) bedrijfsvoering (o.a. strategie, structuur en systemen) alsook eenzelfde vanzelfsprekende aandacht voor de zachte kant van bedrijfsvoering (o.a. cultuur, professionele ontwikkeling en managementstijl).

## 9.2. Totale omvang personeelsbestand Aeres

Op 31 december 2016 heeft Aeres 1.209 (was 1.146) medewerkers (974,78 fte, was 921,3 fte in 2015 en 872,13 in 2014) in dienst.

- De onderwijsonderdelen van de Stichting Aeres Groep (Groenhorst en Vilentum Hogeschool) hebben dan 1.067 medewerkers (852,11 fte). Dit is exclusief inhuur via derden. Dit is een toename van 43,13 fte ten opzichte van het vorige jaar (was 808,98 fte). De oorzaak van de toename is de toename van het aantal onderwijsdeelnemers bij zowel Groenhorst als Aeres Hogeschool.
- In 2016 werken er bij het Bestuursbureau (ook Stichting Aeres Groep) 55 medewerkers (46,09 fte). Dit is een toename van 4,73 fte ten opzichte van vorig jaar.
- Aeres Praktijkcentrum Dronten bv is een onderdeel van Stichting Aeres Groep en heeft 5 medewerkers (4,8 fte) in dienst en 13 studenten (6,25 fte) die deels bekostigd worden. Zij zijn niet in de overzichten opgenomen. De overige medewerkers die hier werken zijn ingehuurd van Groenhorst en Aeres Hogeschool. Zij zijn in de overzichten van die onderdelen opgenomen.
- Eind 2016 heeft Stichting PTC<sup>+</sup> 53 (47,58 fte) medewerkers in dienst. Dit is exclusief de 5 (4,4 fte) medewerkers van Acole bv. De formatie is nagenoeg gelijk gebleven.
- Eind 2015 heeft Stichting Agrotransfer Dronten (Holding, Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten) 24 (19,8 fte) medewerkers. Dit is 1,4 fte meer dan in 2015 (18,4 fte).
- De medewerkers van de ondersteunende stichtingen (SSV en AISF) zijn ingehuurd van Groenhorst en Aeres Hogeschool en zijn in de overzichten van die onderdelen opgenomen.
- 58,8% van de Aeres-medewerkers (48,9% van de fte's) heeft een deeltijdbaan.
  - Aeres Tech en Aeres Landbouwbedrijf bv hebben in verhouding daarmee veel voltijdbanen.
  - 61,1% van alle medewerkers bij de onderwijsinstellingen werkt in deeltijd.
- 12, 21% (11,8% in 2015) van de medewerkers van Stichting Aeres Groep is ouder dan 60 jaar. 13,09% van de fte's. 33,96% (28,3% in 2015) van de Aeres Tech-medewerkers is ouder dan 60 jaar, 8% (9% in 2015) bij Agrotransfer Dronten.
- In absolute aantallen werken er meer vrouwen dan mannen bij Aeres. Qua uren (fte's) zijn de mannen net als vorig jaar net iets in de meerderheid.

## 9.3. Omgeving, strategie en plannen personele zaken

Het succes van goed onderwijs, onderzoek, valorisatie en commerciële activiteiten is in hoge mate afhankelijk van professionele medewerkers. Inhoudelijke en ondersteunende processen vragen om goed geëquipeerde professionals, die kunnen functioneren in interactie met anderen en in complexe situaties besluiten kunnen nemen. Dat kenmerkt de Aeres-professional. Gezien de ontwikkelingen die op Aeres afkomen, bijvoorbeeld langer doorwerken tot het pensioen, en het tempo waarmee, is het van belang om veerkracht en vitaliteit van alle medewerkers te stimuleren, door omstandigheden te creëren waaronder werknemers vitaal blijven en zo op een goede en gezonde manier tot hun werkprestaties komen. Kortom, aandacht voor professionaliteit en vitaliteit heeft de hoogste prioriteit bij het realiseren van het strategisch beleid van Aeres de komende jaren.

### Omgevingsfactoren en ontwikkelingen

- Steeds sterker wisselende omstandigheden doen een steeds groter beroep op de responsiviteit van individuen, teams en de organisatie. Zij moeten snel en adequaat in (kunnen) spelen op nieuwe omstandigheden. Daarbij is koersvastheid op basis van een eigen visie van groot belang.
- Toenemend belang van preventie, governance en risicomanagement alsook een toename van verantwoordingsdruk en juridisering.
- Toenemende individualisering en tegelijkertijd behoefte aan gemeenschapszin.
- Toenemende werkdrukbeleving.
- Toenemende informatisering, technologisering en digitalisering.
- Internationalisering.
- Flexibilisering van de dynamische arbeidsmarkt. Langer doorwerken (stijgende pensioenleeftijd naar levensverwachting) vraagt vroegtijdig om beleid op duurzame inzetbaarheid. Strategische personeelsplanning en talentmanagement zijn daarbij evident.
- Professionaliteit en kwaliteit zijn vanzelfsprekend en vragen om onderhoud. Daarbij past een groot beroep op het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

### Strategie en ambities van Aeres

Het uitdagen, begeleiden en (blijvend) voeden van de ontwikkeling van (jonge) mensen tot competente professionals in het groene domein vraagt om een efficiënte organisatie. Een organisatie die werkt met professionals die deskundig zijn op hun vakgebied en specifiek voor het onderwijs beschikken over uitstekende pedagogische en didactische kwaliteiten en onderzoekscompetenties. De Aeres-organisatie staat borg voor de context van een professionele cultuur. Een cultuur waarin medewerkers de juiste balans vinden tussen uitdagingen in het werk in relatie tot de vaardigheden waar ze over beschikken. Vitale professionals vraagt om blijvend investeren in kennisontwikkeling en bouwen aan deze professionele cultuur.

Aeres sluit in haar benadering van professionaliteit aan bij de theorie van het professioneel kapitaal. Reden daarvoor is dat deze theorie de professional in een bredere context plaats. Het realiseren van professioneel kapitaal is mogelijk door te investeren in menselijk, sociaal en besluitvormingskapitaal.

- Het menselijk kapitaal komt voort uit de kwaliteit van individuele medewerkers op basis van hun kennis, vaardigheden, specialismen en ervaringen.
- Sociaal kapitaal wordt gedefinieerd als de kwaliteit en frequentie van de interactie en samenwerking tussen medewerkers onderling en met anderen (deelnemers, ouders, bedrijfsleven en de omgeving). In een team met een hoog sociaal kapitaal is sprake van een professionele cultuur gericht op het met en van elkaar leren, op basis van respect en vertrouwen.
- Besluitvormingskapitaal gaat over de mate waarin medewerkers zelfstandig de juiste beslissingen kunnen nemen in complexe situaties. Het creëren van hun professionele ruimte en het vergroten van eigenaarschap zijn hierbij belangrijke thema's.

# Onderwijsonderdelen en Bestuursbureau

## 9.4. Personeelsbeleid Stichting Aeres Groep: de onderwijsonderdelen

De onderwijsonderdelen Groenhorst en Aeres Hogeschool ressorteren onder de Stichting Aeres Groep. Bij de onderwijsonderdelen voert de stafdienst P&O (incl. PSA), samen met collega's op de locatie, diverse activiteiten uit in het verlengde van het hierboven genoemd Aeres-brede beleid. Ze worden hieronder per onderwerp voor Groenhorst en Aeres Hogeschool beschreven. Plannen en ontwikkelingen zijn, waar relevant, bij de onderstaande paragrafen gegeven. De onderwerpen zijn:

- organisatieontwikkeling;
- scholing en professionalisering;
- arbeidsvoorwaarden;
- arbo en gezondheidsbeleid;
- competentie management en HR-cyclus onderwijsonderdelen;
- functiebouwwerk;
- professionele ruimte en statuut.

De cijfers van de onderwijsonderdelen van de Stichting Aeres Groep en het Bestuursbureau zijn in § 9.11 samen gegeven, omdat de medewerkers van het Bestuursbureau binnen dezelfde stichting vallen.

### 9.4.1. Strategie, ambities en plannen van de onderwijsonderdelen

Bovenstaande ontwikkelingen maken dat de P&O-dienstverlening steeds vaker over preventievraagstukken gaat. Het P&O-beleid helpt mee problemen te voorkomen in plaats van problemen op te lossen. De P&O-activiteiten zijn daarom toekomstgericht en leveren een bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie, van de teams en individuen. Behalve de bijdrage aan de bedrijfsvoering in bijbehorende control- en beheerstaken zet P&O volop in op: ontwikkeling, betrokkenheid, betekenisgeving en intrinsieke motivatie. Met aandacht voor vakmanschap, leiderschap, werkhoud en samenwerking. Dit doet zij op zodanige wijze dat de professionals eigenaarschap oppakken, passend binnen integraal management en de Aeres-besturingsfilosofie 'Gemeenschappelijk, tenzij ...'. Het P&O-beleid ondersteunt zo de realisatie van de gestelde ambities in het onderwijs.

In lijn met de uitkomsten van de evaluatie van 'Groenhorst in vorm' is verder ingezet op het meer focus aanbrengen in de beleidsontwikkeling per onderwijssoort (vmbo en mbo) met als belangrijk middel het vmbo- en mbo-beleidsoverleg. Praktijkonderwijs valt beleidsmatig onder het vmbo. Behalve op gerichte doorontwikkeling van het vmbo en mbo, is tevens ingezet op de verbinding tussen vo, mbo, hbo en de commerciële activiteiten. Verder is geïnvesteerd in het vergroten van de beleidskracht binnen Groenhorst door het inzetten van de 10+-methodiek om zo het eigenaarschap en de verdere professionalisering van het projectmatig werken te versterken. Dit heeft geleid tot meer focus en samenhang aangaande de diverse projecten binnen Groenhorst.

### Visie op vaste, tijdelijke of flexibele inzet

Flexibele inzet vormt een belangrijk beleidsinstrument om te kunnen anticiperen op veranderende omstandigheden (wijziging in financiering of stijging/daling deelnemersaantallen). Naast flexibele inzet draagt ook het vergroten van de interne flexibiliteit (contractuitbreiding, mobiliteit etc.) bij aan de organisatorische flexibiliteit om te anticiperen op de steeds vaker wijzigende omstandigheden. Goed onderwijs vraagt om keuzes. Specifieke inhoudelijke deskundigheid kan soms beter tijdelijk ingehuurd worden dan in een vast dienstverband. De landelijke beweging is er een naar het terugdringen van oneigenlijke flexibele arbeid. Aeres onderschrijft van harte het tegengaan van schijn(flex)constructies en voert hier actief beleid op.

De cao mbo definieert in artikel 3.5 flexibele formatie als uitzendarbeid en onder tijdelijke formatie worden in de cao mbo de arbeidsovereenkomsten en urenuitbreidingen voor bepaalde tijd verstaan. In dit jaarverslag is een afwijkende definitie van 'zuivere' flexibele inzet van toepassing. Het gaat om:

- Medewerkers in loondienst op een contract voor bepaalde tijd waarbij op grond van tijdelijke financiering het contract voor bepaalde tijd ook echt eindigt.
- Medewerkers niet in loondienst (NIL) werkzaam op basis van detachering, uitzendbureau, payroll of als zzp'er.

Aeres hanteert een afwijkende definitie omdat medewerkers werkzaam op een contract voor bepaalde tijd binnen Aeres over het algemeen op vaste formatie werkzaam zijn, bij hen wordt een dienstverband voor onbepaalde tijd beoogd. Dat maakt dat Aeres medewerkers werkzaam op een contract voor bepaalde tijd met zicht op een contract voor onbepaalde tijd niet als flexibele inzet ziet. Door groei van de organisatie is een grote groep medewerkers werkzaam op een jaarcontract. Aeres acht het niet correct deze groep medewerkers tot de flexibele formatie te rekenen. Aeres maakt de strategische afweging welke activiteiten zij tot haar kernactiviteiten rekent en welke niet. Niet-kernactiviteiten worden door Aeres, veelal in dienstverleningsovereenkomsten, ingehuurd. Voorbeelden hiervan zijn: verhuur vastgoed, ICT-ondersteuning, schoonmaak en hulpverlening. Deze formatie rekent de groep niet tot de flexibele inzet.

De hoogte van de flexibele inzet wordt binnen Aeres bepaald door de omvang van de huidige tijdelijke financiële middelen en de inschatting op tijdelijkheid van financiering naar de toekomst toe.

Stichting Aeres Groep zou op grond van tijdelijke financiering circa 65 fte = 7,66% in loondienst en niet in loondienst (NIL) op flexibele basis mogen inzetten. De inhuur NIL bedroeg circa 59 fte = 6,8%.

De onderliggende verschillen tussen Groenhorst en Aeres Hogeschool zijn zichtbaar. Groenhorst zet meer flexibele formatie in (ca. 31 fte) dan op basis van tijdelijke financiering verwacht kan worden (ca. 12 fte). Aeres Hogeschool zet minder flexibele formatie in (ca. 25 fte) dan op basis van tijdelijke financiering verwacht kan worden (ca. 54 fte). Bij deze cijfers valt het volgende op te merken:

- Het relatief hoge percentage medewerkers voor bepaalde tijd in dienst wordt in belangrijke mate bepaald door het '2 x jaarcontract'-beleid. 35% = 52 fte van de contracten voor bepaalde tijd binnen Aeres zijn een tweede jaarcontract.
- In het (v)mbo wordt de hoogte van het aantal medewerkers voor bepaalde tijd in dienst nog eens versterkt doordat nog niet bevoegden na het jaarcontract alleen nog voor bepaalde tijd verlengd worden (28 fte = 25% van de contracten voor bepaalde tijd).

Zowel het Aeres-beleid '2 x jaarcontract' als een strakker beleid op onbevoegden heeft een verhogend effect op contracten voor bepaalde tijd.

### Prognose op de flexibele inzet

- Onzekerheid in overheidsfinanciën maakt dat Aeres in het slechtste scenario de huidige omvang aan flexibele inzet handhaaft. Bij scenario's van verbeterde financiering wordt per onderdeel de mogelijkheid tot groei van de vaste formatie overwogen.
- Specifieke expertise en niet-kernactiviteiten worden ingehuurd. Dit zal naar de toekomst toe ongewijzigd blijven. Onze verwachting is dat de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) een verschuiving van zzp naar andere inhuur-/leenvormen tot gevolg zal hebben.

Stichting Aeres Groep voorziet handhaving van de huidige zuivere flexibele inzet, onderliggend een verhoging van de flexibele inzet binnen Aeres Hogeschool en een verlaging van de flexibele inzet binnen Groenhorst. Mocht de verminderde financiering met name binnen Groenhorst toch volledig gecompenseerd worden, dan wordt het '2 x-jaarcontract'-beleid binnen Stichting Aeres Groep geëvalueerd, waarbij de mogelijkheid om in specifieke situaties na één jaar een dienstverband voor onbepaalde tijd aan te bieden een overweging is.

## 9.5. Aeres-brede resultaten personele zaken onderwijsonderdelen

De belangrijkste algemene Aeres-brede activiteiten binnen de onderwijsonderdelen over 2016 zijn:

- Organisatieontwikkeling Aeres, Groenhorst, 10+ traject.
- Organisatieontwikkeling Aeres Hogeschool. Harmonisatie faculteiten: functieloongebouw, directiemodel en HR-cyclus.
- Besluit tot inzet Aeres Trainingscentrum uitsluitend voor eigen gebruik en het oplossen van de personele gevolgen daarvan.
- Begeleiding startende docenten uitrollen.
- Verbreding gezondheidsmanagement project Goed bezig en uitbreiding inzet Livit-preventie.
- Selectieve intensivering aanpak van verzuim.
- Aeres-brede introductiebijeenkomsten verzorgen.
- Voorbereidingen implementatie digitaal dossier.
- Versterken van de HR-cyclus.
- Aanscherping beleid onbevoegden, zicht op anders bevoegd, start traject wiskunde (als tweede) bevoegdheid.
- Medewerkerstevredenheidsmeting (MTM) Groenhorst en Bestuursbureau uitvoeren. Onder begeleiding van externen is de opmaak van een plan van aanpak medewerkerstevredenheid per team opgemaakt.
- Toename aantal masteropgeleiden (Aeres Hogeschool) realiseren.
- Preventie juridische dienstverlening realiseren.
- Organisatie van werk verbeteren.
- Bijdrage leveren aan het speerpunt internationaal: veiligheidstraining, opleidingsaanbod Engels en multiculturele vaardigheden in voorbereiding.
- Beëindiging van de VAR (Verklaring arbeidsrelatie) en de introductie van modelovereenkomsten hebben een vermindering van zzp-inzet tot gevolg.

### Resultaten reductie uitkeringskosten

Aeres neemt haar re-integratieplicht serieus: ex-medewerkers krijgen begeleiding bij het vinden van ander werk. De opbouw van dit beleid heeft stap voor stap vorm gekregen.

2016	Begroot	Werkelijke uitgaven	Verschil	Oorzaak
Groenhorst	668.221	243.072	-/- 425.149	Minder verzilvering
Groenhorst PrO	22.737	1.276	-/- 21.461	Minder verzilvering
Aeres Hogeschool	176.316	92.539	-/- 83.777	Minder verzilvering
Bestuursbureau	54.912	80.970	26.050	Verlenging uitkering door opschuiving AOW-leeftijd
<b>Totaal</b>	<b>922.186</b>	<b>417.857</b>	<b>-/- 504.329</b>	

Bron: wachtgeld 2016 Aeres versie 9 dd. 1-2-2017

In het bovenstaande overzicht zijn de begrote en werkelijke uitkeringskosten opgenomen.

Sinds 1998 is Aeres (volledig) eigenrisicodragers voor de WW en de bovenwettelijke uitkeringen van ex-werknemers. Dit geldt niet voor Stichting Agrotransfer Dronten en Aeres Tech. Aeres Tech is alleen eigenrisicodragers voor de bovenwettelijke uitkeringskosten.

### Stichting Aeres Groep

Het begrote bedrag is gebaseerd op de beschikkingen die UWV en WWplus/Loyalis opstellen na een WW-aanvraag (en eventuele bovenwettelijke uitkering) van ex-werknemers. De werkelijke uitgaven zijn de verzilverde rechten van de ex-medewerkers tot en met oktober/november 2016. Deze bedragen zijn lager dan de bedragen over geheel 2015 omdat er bijvoorbeeld minder nieuwe instroom is en de periode iets korter is. Dit kan ook verklaard worden doordat ex-medewerkers werk vinden.

Bij alle Aeres-onderdelen is substantieel minder verzilverd. Enerzijds komt dit doordat de instroom voor een belangrijk deel afkomstig is van niet-verlengde contracten. Deze ex-medewerkers hebben recente ervaring met solliciteren en weten snel ander werk te vinden. Daarnaast worden met medewerkers waarmee een vaststellingsovereenkomst wordt afgesloten ook direct afspraken gemaakt over de begeleiding naar ander werk.

### Aeres Hogeschool

De hogeschool heeft een beperkte instroom, er zijn een aantal uitkeringen beëindigd in verband met einde looptijd en de ex-medewerkers hebben na begeleiding snel ander werk gevonden. Er zijn in 2016 twee ex-medewerkers ingestroomd in de WW.

### Groenhorst

Groenhorst heeft een beperkte instroom en deze betreft vooral het niet verlengen van tijdelijke contracten (tien personen die aanspraak doen op de WW bij einde dienstverband in 2016). De prognose voor de komende jaren blijft echter wel relatief hoog, omdat als er eenmaal een uitkering is aangevraagd de rechten wel veelal geruime tijd blijven gelden. Indien een contract niet verlengd wordt, kan er teruggevallen worden op de uitkering.

### Praktijkonderwijs

Het Praktijkonderwijs heeft in 2016 geen nieuwe instroom (25% van de uitkeringslasten komt ten laste van het onderdeel).

### Bestuursbureau

Het Bestuursbureau heeft tussentijds een herberekening gehad. Lopende uitkeringen zouden eindigen in 2016. Mogelijk volgt toch in 2017 een herberekening in verband met de verlenging van de WW tot AOW-leeftijd. Er zijn geen WW-aanvragen in 2016 gedaan door ex-medewerkers.

### Aeres Tech

Vanaf 2015 en verder zullen de ex-werknemers van Aeres Tech de aansluitende uitkering aanspreken. De uitkeringskosten zullen dan stijgen naar ruim 2,5 miljoen. Het totale bestand van ex-werknemers van Aeres Tech met een uitkering is goed in beeld. Indien de uitkeringsgerechtigden in de eerste drie jaren na het beëindigen van het dienstverband geen ander werk hebben gevonden, verslechtert de arbeidsmarktsituatie zo sterk dat het aannemelijk is dat zij in een uitkeringssituatie zullen blijven. Een andere reden voor de stijgende uitkeringskosten is dat de eerder verdiende salarissen en de daarbij behorende uitkeringsrechten een barrière zijn om lager betaalde banen te accepteren. Dit betekent naar verwachting dat de geprognostiseerde kosten voor Aeres Tech waarschijnlijk ook de daadwerkelijke kosten zullen zijn.

De uitkeringskosten in 2016 lijken echter lager uit te vallen. Mogelijk dat er toch meer ex-medewerkers werk vinden tijdens de eerste jaren. Bij Aeres Tech zijn dit jaar geen nieuwe bovenwettelijke uitkeringen aangevraagd.



### Resultaten personeels- en salarisadministratie (PSA)

- De Europese aanbesteding voor de aanschaf van auto's is afgerond en er zijn met drie leveranciers afspraken vastgelegd over de levering en het onderhoud.
- De afronding van het digitale dossier heeft wat vertraging opgelopen en zal in 2017 worden afgerond.
- Uitvoering gegeven aan de gewijzigde regelgevingen voor de inzet van zzp'ers. De wet DBA is met ingang van 1 mei 2016 van kracht geworden.

#### 9.5.1. Onderzoeken onder medewerkers onderwijsonderdelen

##### Bestuursbureau

Het Bestuursbureau heeft in maart 2016 een medewerkersonderzoek afgenomen. De respons is 87,8%. Op tevredenheid is een 7,4 gescoord. Dit was in 2013 een 8. Onder begeleiding van een externe coach zijn plannen van aanpak tot stand gekomen om de eigen werkomstandigheden te verbeteren. Het volgende onderzoek vindt plaats in 2020.

##### Groenhorst

Groenhorst heeft in maart 2016 een medewerkersonderzoek afgenomen, waaraan 75,7% heeft deelgenomen. De tevredenheid heeft een score van 7,5 gekregen ten opzichte van een 6,9 bij de meting in 2013. Voor de benchmark aoc's is dit een 7. Onder begeleiding van een externe coach zijn plannen van aanpak tot stand gekomen om de eigen werkomstandigheden te verbeteren. Het volgende onderzoek vindt plaats in 2020.

##### Aeres Hogeschool

Naar aanleiding van het werkbelevingsonderzoek dat in 2014 is uitgevoerd bij Aeres Hogeschool hebben werkdruk, afstemming onderwijsgevend en ondersteunende diensten, kwaliteit en studentgerichtheid de aandacht bij de verschillende teams. Er hebben in 2016 nog vervolgteamsessies plaatsgevonden met de coaches.

## 9.6. Scholing en professionalisering onderwijsonderdelen

Goed onderwijs staat of valt met de professionaliteit en het vakmanschap van de medewerkers. Aeres hecht daarom veel belang aan scholing en professionalisering en het creëren van ontplooiingsmogelijkheden.

#### 9.6.1. Groenhorst

Het locatiemanagement is eigenaar van de scholing en professionalisering en dat is een leidend principe. Waar zinvol wordt een deel van de professionalisering gemeenschappelijk georganiseerd.

Voor docenten zijn belangrijke onderwerpen in 2016:

- Taal- en rekenonderwijs.
- Professionalisering examenfunctionarissen, inclusief assessorentrainingen. Centrale en decentrale examencommissies, inkoop gecertificeerde examens.
- Voor het vak wiskunde zijn er arbeidsmarkttekorten. Om dit op te lossen is een wiskundeklas opgezet waar collega's opgaan voor hun, soms tweede, bevoegdheid wiskunde.
- Het landelijke project begeleiding startende docent dat plaatsvindt in samenwerking met de hogeschoolfaculteit Wageningen.

- Groenhorstdag, leren in Aeres en van lectoraten.
- Van de onbevoegde docenten (11% in 2016) zijn er 51 in opleiding.

Voor het management zijn belangrijke activiteiten in 2016:

- Responsief leiderschap.
- Het Kernconsult 10+ programmamanagement en opdrachtgeverschap.

Aanpalende onderwerpen:

- Activiteiten ter bevordering van feedbackcultuur (o.a. lesbezoek).
- Onderweg naar bevoegdheid = dienstverband voor bepaalde tijd. Pas na het behalen van een bevoegdheid kan een docent een dienstverband voor onbepaalde tijd krijgen.
- Onderzoek naar teamleren.

### 9.6.2. Aeres Hogeschool

Aeres Hogeschool geeft professionalisering, mede op grond van het cao-hbo hoofdstuk O, vorm in het plan professionalisering Vilentum Hogeschool 2014-2017, Professioneel van nature. De professionaliseringsregeling is een stap op weg naar een eigentijdse arbeidsrelatie waarin medewerker en leidinggevende met elkaar in gesprek gaan om die relatie vorm te geven.

Inhoudelijke professionaliseringsthema's zijn onderzoeksvaardigheid (ter verhoging van de responsiviteit en innovatiekracht van het onderwijs) en toetsen en beoordelen. Doorlopend thema is het op peil brengen van de didactische bekwaamheid van startende docenten middels een BDB-traject (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid). Ook wordt geïnvesteerd in het verhogen van het aantal masteropleide docenten. In 2016 hebben 126 docenten van de hogeschool een master en nemen er tien deel aan de masteropleiding. Zeven van hen hebben deze succesvol afgesloten.

#### Verantwoording professionalisering Aeres Hogeschool

Op grond van de cao hbo artikel O-1 reserveert de hogeschool jaarlijks minstens 6% van het jaarinkomen van alle medewerkers voor professionalisering. De helft van deze 6% wordt besteed aan het basisrecht in uren. De andere helft wordt besteed aan out-of-pocketkosten.

Getotaliseerde jaarinkomen	Budget out-of-pocketkosten	Uitgaven out-of-pocketkosten	Percentage van getotaliseerde jaarinkomen	Procentuele afwijking t.o.v. de 3% norm	Afwijking uitgaven t.o.v. het budget
€ 15.446.004	€ 463.516	€ 459.746	3%	0%	-€ 30.156
	Plus restant 2015: € 26.386	€ 459.746			= € 489.902

De out-of-pocketkosten van Aeres Hogeschool over 2016 bedragen € 463.516, dit is 3% van het getotaliseerde jaarinkomen. Omdat in 2015 de ten doel gestelde 3% niet behaald is, wordt het restant van € 26.386 aan het budget out-of-pocketkosten 2016 toegevoegd. Dit resulteert over 2016 is een restant van € 30.156, toe te voegen aan het budget out-of-pocketkosten 2017.

## 9.7. Arbeidsvoorwaarden onderwijsonderdelen

### Voortgezet onderwijs (vo)

De cao vo is van toepassing op de werknemers werkzaam bij het Groenhorst College Praktijkonderwijs. De onderhandelingen over de nieuwe cao vo zijn afgesloten met een cao voor het schooljaar 2016-2017.

### Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (bve)

De cao mbo is van toepassing op de medewerkers werkzaam bij Groenhorst en het Bestuursbureau. De nieuwe cao mbo heeft een looptijd van 1 juli 2016 tot 1 oktober 2017.

### Regeling versterking van salarismix leraren mbo in de Randstadregio's

Eind 2016 heeft Groenhorst 100% goedkeuring ontvangen van het ministerie van OCW voor de besteding van de middelen uit de Regeling versterking van salarismix leraren mbo in de Randstadregio's. In afwachting van de goedkeuring zijn een aantal nog te realiseren promoties 'on hold' gezet. Dit om te voorkomen dat bij een gedeeltelijke goedkeuring er geen financiële dekking zou zijn voor deze promoties. Op basis van goedkeuring van het ministerie is met de OR het inzetten van de laatste promotiemogelijkheden besproken. Het daadwerkelijk invullen van de promotiemogelijkheden van LB naar LC heeft in het eerste kwartaal van 2017 plaatsgevonden. Na besteding van het laatste deel van de beschikbare middelen hebben er binnen Groenhorst in totaal 92 promoties van LB naar LC hebben plaatsgevonden.

### Hoger beroepsonderwijs (hbo)

De cao hbo is van toepassing op de medewerkers werkzaam bij Aeres Hogeschool. De cao hbo heeft een looptijd van 1 april 2016 tot 1 april 2017.

### Decentrale middelen hbo

In overleg met de vakbonden is voor 2016 overeengekomen dat de decentrale arbeidsvoorwaarden middelen ingezet worden voor:

- een IPAP-verzekering (arbeidsongeschiktheid) bij Loyalis voor alle medewerkers binnen Aeres Hogeschool;
- de bijdrage voor kinderopvang aan de belastingdienst;
- een deel van de reiskosten woon-werkverkeer.

## 9.8. Arbo en ziekteverzuim onderwijsonderdelen

Duurzaam leven en leren en de medewerkers faciliteren om regie te nemen over hun eigen (mentale) gezondheid. De pilot Goed bezig uit 2015 is in 2016 voortgezet binnen geheel Groenhorst. Met het aanbod Wat kies jij uit de schijf van 5? zijn vijf interventies proactief aangeboden op het gebied van gespreksvaardigheden, omgaan met agressie, eigen regie houden bij veranderingen en werkdruk en verzuimmanagement. In 2017 trekt Aeres dit door onder de noemer: Waar maak jij tijd voor in 2017?

### 9.8.1. Ziekteverzuim en veiligheid onderwijsonderdelen

Aeres streeft naar een veilige en gezonde leer- en werkomgeving voor haar medewerkers, deelnemers en bezoekers. Het Arbobeleidsplan 2013-2016 beschrijft wat Aeres doet op het gebied van arbeidsomstandigheden, welzijn, ziekteverzuim en terugkeer in het arbeidsproces. In 2017 wordt het Arbobeleidsplan geactualiseerd.

## Resultaten 2016

De werkgeversverzekering (Livvit) kent diverse interventies gericht op preventie. In 2016 is gebruik gemaakt van coaching (51 medewerkers), groepstrainingen medewerkers (27 teams), loopbaanonderzoek (5 medewerkers), arbeidskundig advies (10 medewerkers), mediation (2 medewerkers), leefstijltraining (2 personen), multidisciplinaire interventie (5 medewerkers), bedrijfsmaatschappelijk werk (2 medewerkers) en re-integratieondersteuning door de inzet van taxivervoer (18 medewerkers).

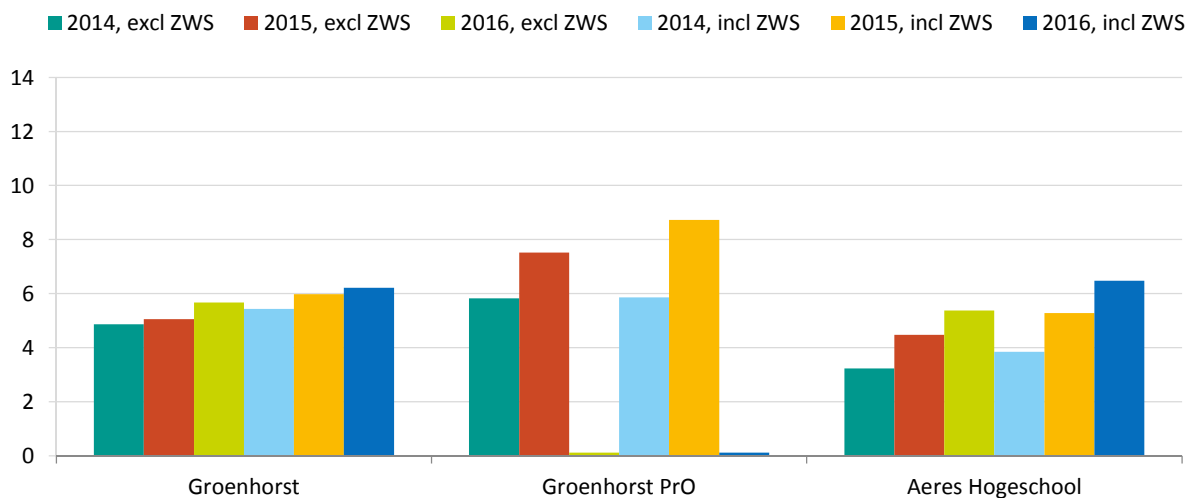
## Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage is het aantal kalenderdagen aan ziekteverlof gedeeld door het aantal kalenderdagen (x 100). Het percentage is inclusief het tweede jaar ziekte/WIA en wordt zowel exclusief als inclusief zwangerschapsverlof weergegeven.

Bij meerdere verzuimdossiers of specifieke problematiek (hoog verzuimpercentage) op een locatie wordt er een Sociaal Medisch Overleg (SMO) gepland. Naast de individuele casuïstiek zijn de aandachtspunten: werkdruk, frequente en langdurige verzuimers en gezondheidsmanagement.

De ontwikkeling van het verzuimpercentage in 2016 is over de gehele Stichting Aeres Groep negatief te noemen. Een algemene reden is nog niet bekend. Bij de onderdelen waar het verzuim significant hoger is, is het Sociaal Medisch Overleg (SMO) geïntensiveerd. Een analyse van de verzuimers en hun persoonlijke situatie leidt tot maatwerk aanpak.

Het verzuim exclusief zwangerschap binnen Groenhorst is 5,67% (was 5,06%), binnen Groenhorst Praktijkonderwijs 3,11% (was 7,52%) en binnen Aeres Hogeschool 5,38% (was 4,48%).



Grafiek 9.1 Ziekteverzuim onderwijsonderdelen. Zie bijlage 5, tabel 4 a t/m c

### 9.8.2. Resultaten arbobeleid

De Stichting Aeres Groep werkt vanuit het Arbobeleidsplan 2013-2016. In 2017 wordt het plan geactualiseerd naar een plan voor 2017-2020.

#### Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)

De RI&E-coördinatoren houden zich bezig met het coördineren van de uitvoering van het (arbo)jaarplan die uit de inventarisatie van de risico's komt. Er is een inhaalslag gestart op het actualiseren van de RIE's.

### Keuring arbeidsmiddelen

In 2016 heeft de keuringsmedewerker van de Aeres-stafafdeling Huisvesting & Beheer keuringen uitgevoerd van arbeidsmiddelen bij Groenhorst Nijkerk, Groenhorst Barneveld en het Bestuursbureau.

### Bhv-cursus

Het CDB (Cursuscentrum Dierverzorging Barneveld) verzorgt de basis- en herhalingsopleiding voor de bedrijfshulpverlening. In 2016 volgen 123 personen de herhalingscursus en 10 personen de basiscursus bedrijfshulpverlening.

### Registratie ongevallen

In 2016 zijn geen ongevallen gemeld bij de Inspectie SZW.

## 9.8.3. Sociaal veiligheidsbeleid

Aeres streeft naar een sociaal veilige werk- en leeromgeving voor haar medewerkers en studenten. Net zoals studenten alleen kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen als ze zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn, kunnen medewerkers hun werk pas goed doen als ze zich veilig voelen op de werkvloer, zich kwetsbaar op kunnen stellen en zich gezien en gehoord voelen.

Sociale veiligheid gaat dus over meer dan het tegengaan van onveiligheid. Ook in 2016 is aandacht besteed aan ondersteuning van de onderwijsteams bij het voeren van werkoverleg, het geven van feedback, het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag en omgaan met agressie.

Zowel de hogeschool als Groenhorst heeft een regeling ongewenst gedrag. Er zijn drie externe vertrouwenspersonen beschikbaar en elke locatie of faculteit beschikt over een of twee interne contact-/vertrouwenspersonen, die zowel voor medewerkers als voor studenten toegankelijk zijn.

In 2016 zijn er bij de externe vertrouwenspersonen geen meldingen gedaan van ongewenst gedrag.

## 9.8.4. Klachten en bezwarenprocedures personele zaken

Deze paragraaf concentreert zich uitsluitend op de klachtenprocedures die het personeel betreffen. Informatie over klachten rond toelating, beoordeling en examens zijn opgenomen in de hoofdstukken van de Aeres-onderdelen.

### Klachten

Voor alle onderdelen is Aeres aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs te Utrecht. Een student of medewerker kan er ook voor kiezen een klacht in te dienen bij het College van Bestuur. In 2016 is bij het College van Bestuur één klacht ingediend op grond van de klachtenregeling inzake een veilig schoolklimaat of ongewenst gedrag. Deze klacht is door het College van Bestuur behandeld en naar tevredenheid van betrokkenen opgelost.

### Bezwarencommissie

In 2016 zijn er geen formele bezwaren ingediend.

Klachten en bezwaren van leerlingen en studenten zijn opgenomen in de hoofdstukken van Groenhorst (§ 3.13.3, vmbo en § 3.21.4, mbo) en Aeres Hogeschool (§ 4.6.5).

## 9.9. Competentiemanagement en HR-cyclus onderwijsonderdelen

### Groenhorst

De HR-cyclus is gericht op het voeren van een jaarlijks resultaat- en ontwikkelingsgesprek. Ter verdieping van de gesprekken kunnen feedbackinstrumenten zoals lesobservaties, rubrics en de Reflector 360 worden ingezet.

Voor het schooljaar 2015-2016 zijn functioneringsgesprekken gevoerd op de verschillende locaties. Met het onderstaande percentage van het totale aantal medewerkers zijn gesprekken gevoerd:

	2014	2015	2016
Almere	88%	88%	67%
Barneveld	60%	82%	81%
Dronten	100%	100%	88%
Bilthoven	80%	75%*	94%
Ede	60%*	25%	64%
Emmeloord	70%	70%	100%
Emmeloord PrO	90%	100%	100%
Lelystad	81%	70%	75%
Maartensdijk	80%	70%	70%
Nijkerk	50%	25%	35%
Velp	100%	100%	75%

\* Dit betreffen de gesprekken met alle docenten naar aanleiding van een lesbezoek. In 2016 worden de gesprekken nog meer geformaliseerd gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de docent en vindt een derde ronde lesbezoeken plaats.

De redenen waarom het niet lukt om 100% van de functioneringsgesprekken in een kalenderjaar te voeren, zijn verschillend:

- wisseling van teamleider, soms met periode van vacature teamleider;
- inzet van andere feedbackinstrumenten (b.v. digitale lesobservaties, DISC);
- in verband met herplaatsingsgesprekken;
- intensivering intervisie en leergemeenschappen;
- op schooljaarbasis wel 100% op kalenderjaarbasis niet.

### Aeres Hogeschool

Bij Aeres Hogeschool is met 100% van de medewerkers een functioneringsgesprek gevoerd.

In 2016 is gestart met gesprekken over de integratie van de HR-cycli van beide faculteiten (nog als onderdeel van de fusie). Over welke gezamenlijke vorm deze gaat aannemen wordt in 2017 een definitief besluit genomen.

### Raet (Youforce en Raet Medewerker Ontwikkeling)

In 2016 starten de voorbereidingen voor de implementatie van het digitale personeelsdossier. Als vervolgstap hierop wordt de optie digitaal declareren via Raet beoogd. Raet Medewerker Ontwikkeling (RMO) is verder geïmplementeerd en verbeterd.

### 9.9.1. Functiebouwwerk onderwijsonderdelen

#### Groenhorst

Binnen Groenhorst zijn enkele functies opnieuw beschreven en gewaardeerd, waaronder de functies die betrekking hebben op de stafafdeling Financiën & Control, zie § 9.10 Traject Financiën & Control (F&C). De functies sluiten nu aan bij de actualiteit. Er was geen sprake van de bijstelling van het functiebouwwerk.

#### Aeres Hogeschool

De harmonisatie van onderwijs- en onderzoekfuncties van Aeres Hogeschool Wageningen is wat betreft de docentfuncties afgerond. Na instemming van de Ondernemingsraad kent het College van Bestuur in december de docentfuncties (docent hbo, hogeschooldocent en hogeschoolhoofddocent) toe. Gaandeweg het proces is gekozen voor een meer beleidsrijke harmonisatie van de docentfuncties. Er is zo een goede basis om medewerkers in te zetten en ruimte te geven voor hun taakinvoering, in lijn met de doelstellingen van Aeres Hogeschool.

De OR krijgt eind 2016 de functie van lector ter instemming aangeboden. De toekenning van deze functie zal in het eerste kwartaal van 2017 plaatsvinden.

In 2017 wordt de harmonisatie van de onderwijsondersteunende en de bedrijfsvoeringsfuncties verder opgepakt. Dit proces sluit aan bij de Aeres-brede verandertrajecten die reeds lopen, zoals bij Financiën & control en ICT-IM.

### 9.9.2. Professionele ruimte en statuut onderwijsonderdelen

Onder professionele ruimte wordt de ruimte voor de docent verstaan om eigen, gelegitimeerde keuzes te maken bij de vormgeving en de uitvoering van het onderwijs. De docent is zowel in staat als in de gelegenheid om dit te doen. Professionele ruimte hangt nauw samen met een professionele cultuur. Betrokkenen leveren daar elk hun bijdrage aan. Deze ruimte moet nog meer genomen worden. Aandacht daarvoor en voor het expliciteren van verwachtingen helpt.

Aeres wil die professionele ruimte scheppen. Dit zie je terug in de organisatie van werk, ruimte voor professionalisering, maar ook in thema's als het realiseren van regelruimte en het vergroten van eigenaarschap bij professionals. Ook de diverse cao's en het professioneel statuut agenderen professionele ruimte als een belangrijke succesfactor. Dit wordt dan vaak gekoppeld aan het centraal stellen van het onderwijsteam en het leggen van de verantwoordelijkheid voor het hoe van het onderwijs bij het onderwijsteam.

## 9.10. Personeelsbeleid Bestuursbureau

Het merendeel van de medewerkers van het Bestuursbureau heeft een aanstelling bij de Stichting Aeres Groep. Voor de meeste medewerkers van het Bestuursbureau gelden de arbeidsvoorwaarden van de cao mbo.

#### Resultaten Bestuursbureau

- Naar aanleiding van de Medewerkerstevredenheidsmeting (MTM) zijn per stafafdeling onder begeleiding van een externe coach plannen van aanpak ter verbetering van de tevredenheid opgemaakt en uitgevoerd.
- Het Bestuursbureau kent een ziekteverzuim van 2,09% exclusief zwangerschapsverlof (was 4,84%). Zie bijlage 5, tabel 4d.
- Organisatieontwikkeling stafdiensten F&C en ICT & IM.

Het Aeres-management moet bepalen hoe het het Bestuursbureau voor de toekomst in wil richten. In 2016 zijn trajecten doorlopen rond Financiën & Control (F&C) en het Shared Services Centre dat is veranderd in de stafafdeling ICT & IM.

### Traject Financiën & Control (F&C)

De implementatie van het nieuwe organisatiemodel en bijbehorende functieprofielen was bij Aeres Hogeschool al grotendeels in 2015 afgerond. In 2016 ligt de focus enerzijds op het in de praktijk invullen van de beoogde functies. Anderzijds op het realiseren van een goede aansturingen van de FA-afdeling van de hogeschool en het, binnen de nieuwe situatie, vormgeven van de samenwerking met de stafafdeling F&C van het Bestuursbureau.

Binnen Groenhorst en de commerciële onderdelen vindt in 2016 de daadwerkelijke implementatie van het nieuwe organisatiemodel voor F&C plaats. Zo zijn bij Groenhorst alle decentrale FA-functies bezet conform het nieuwe functieprofiel. Tevens is in 2016 de teamleider FA onderwijs gestart.

Binnen de commerciële onderdelen is ervoor gekozen om eerst bij Aeres Agree en de onderdelen van het Aeres Praktijkcentrum op inhoud de F&C-processen te stroomlijnen en meer te uniformeren. Om vervolgens de taken bij de juiste functionarissen neer te leggen en de personele bezetting verder in te vullen in lijn met de beoogde doelstellingen.

### Traject van Shared Services Centre naar ICT & IM

Het geheel van ICT-diensten, -architectuur en -inrichting is de afgelopen jaren zo complex geworden dat de organisatie binnen Aeres niet meer aansluit bij deze complexiteit. In 2015 zijn vier deelprojecten gestart om de gewenste situatie in het ICT-landschap binnen Aeres te realiseren: ICT-governance, ICT-architectuur, ICT-werkplekbeleid en ICT-regieorganisatie. De knelpunten en ambities zijn vastgesteld en dat heeft geleid tot een toekomstbestendig organisatiemodel: de ICT-regieorganisatie. Deze ICT-organisatie voor heel Aeres kent drie bedrijfsfuncties: vraagmanagement, aanbodmanagement en de optimale afstemming tussen vraag en aanbod. Alle ICT-functionarissen van Aeres zijn ondergebracht binnen de ICT-organisatie waarbij de verbinding met het primaire proces op de locaties nadrukkelijk is geborgd. Na een positief advies van de Centrale Ondernemingsraad voor deze belangrijke organisatorische wijziging wordt implementatie van de ICT-regieorganisatie per 1 januari 2017 ter hand genomen. Aansturing vanuit de governance en een evaluatie van deze verandering maken hier onderdeel van uit.

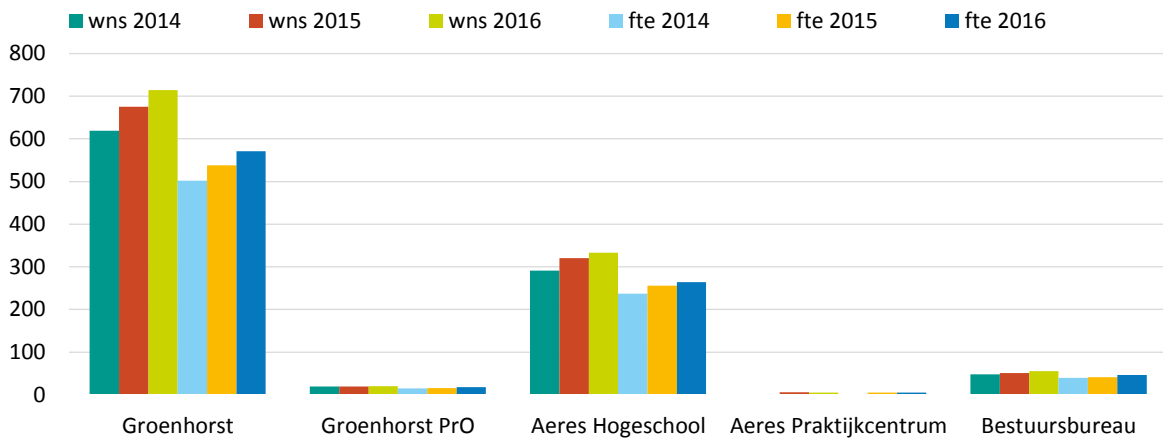
## 9.11. Cijfers personeelsbestand Stichting Aeres Groep (onderwijsinstellingen én bestuursbureau)

### 9.11.1. Kengetallen

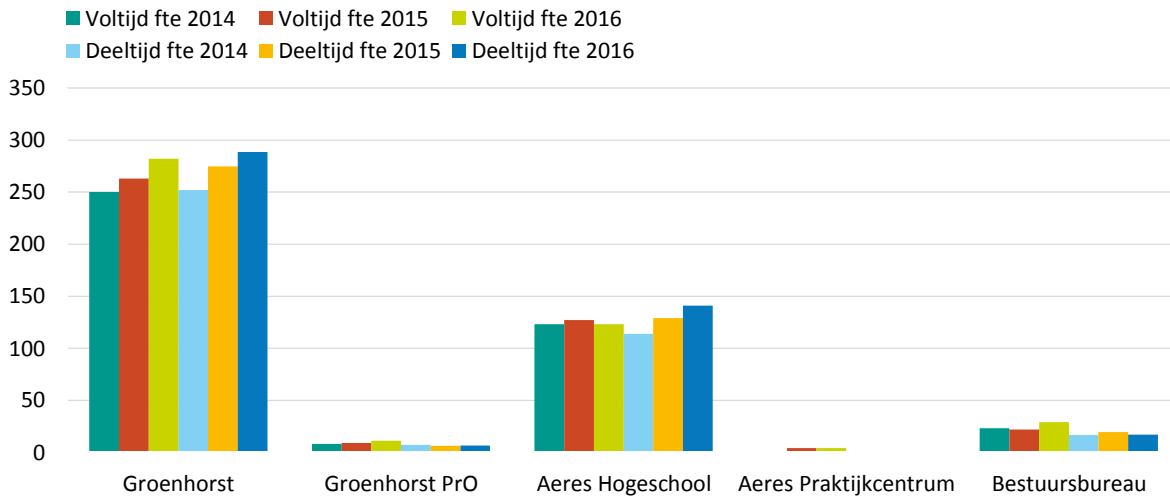
#### Formatie, vaste en tijdelijke dienstverbanden

Eind 2016 heeft de Stichting Aeres Groep (Groenhorst, Aeres Hogeschool en het Bestuursbureau) binnen de onderwijsonderdelen 1.067 medewerkers (852,11 fte) in dienst, het Bestuursbureau heeft 55 medewerkers (46,09 fte) in dienst. Van de medewerkers die in dienst zijn bij Groenhorst en Aeres Hogeschool werken er 416 in voltijd en werken er 651 medewerkers (436,11 fte) in deeltijd. Binnen het Bestuursbureau werken 29 medewerkers in voltijd en 26 medewerkers (17,09 fte) in deeltijd.



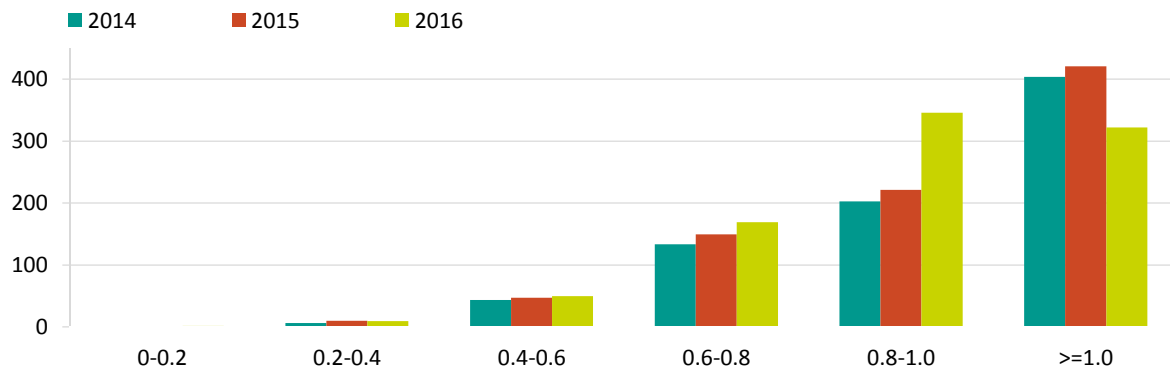


Grafiek 9.2 Totaalaantal medewerkers en fte's Stichting Aeres Groep (zie bijlage 5, tabel 1 en 2)



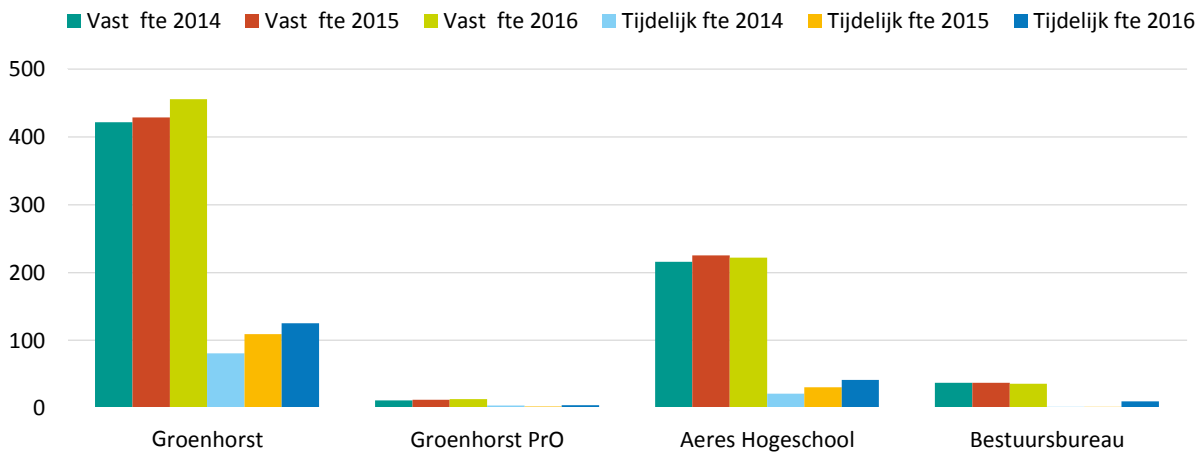
Grafiek 9.3 Voltijd- en deeltijd dienstverband (zie bijlage 5, tabel 1 en 2)

In 2016 is het aantal medewerkers weer toegenomen in verband met de groei van het aantal deelnemers. Dit komt met name door een stijging met 33,03 fte bij Groenhorst.



Grafieken 9.4 Aantal fte's in relatie tot de omvang van de baan (zie bijlage 5, tabel 5 en 6).

In 2016 heeft ruim 79,85% = 870 medewerkers van het personeel een vast dienstverband (en 20,15% = 252 medewerkers een tijdelijk). Tijdelijk slaat hier op alle mensen die een arbeidscontract voor een bepaalde tijd hebben. De stijging van het aantal tijdelijke dienstverbanden zoals zichtbaar in 2014 zet ook in 2016 door. Deze ontstaat door de genoemde toename van het aantal medewerkers. Zij ontvangen na twee jaar een vast dienstverband.



Grafiek 9.5 Vast of tijdelijk dienstverband Stichting Aeres Groep (zie bijlage 5, tabel 7).

### Percentage flexibele inzet (loondienst en niet in loondienst)

Aeres werkt met drie verschillende groepen medewerkers die (nog) geen vast contract hebben. Dit zijn de medewerkers die onder de flexibele inzet vallen. Het zijn medewerkers:

- met een tijdelijk contract voor bepaalde tijd;
- die via een andere organisatie of via de eigen organisatie ingehuurd zijn, zoals zzp'ers en payrollers;
- die zijn ingehuurd voor een bepaalde taak in of voor de duur van een specifiek project.

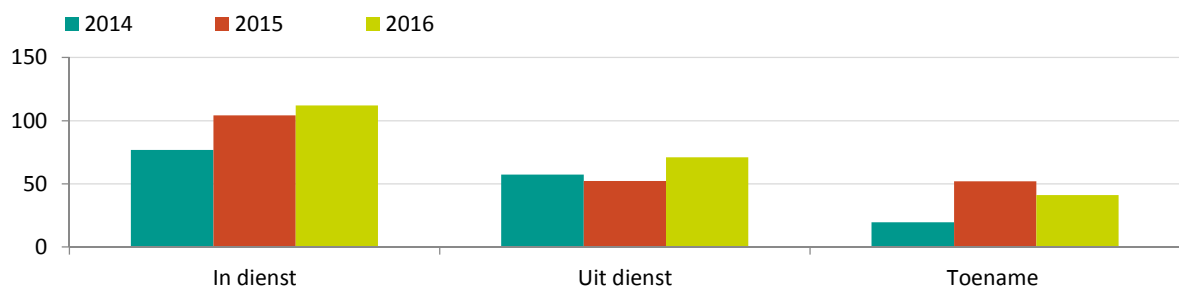
Zie voor meer informatie § 9.4.1.

De cijfers over de flexibele inzet zijn afgerond omdat nog niet nauwkeurig is bijgehouden wat voor soort contract mensen hebben. Dit wordt in de toekomst anders. Uit landelijke onderzoek komt voor het mbo 14% en voor het hbo 30% als percentage voor de totale flexibele inzet.

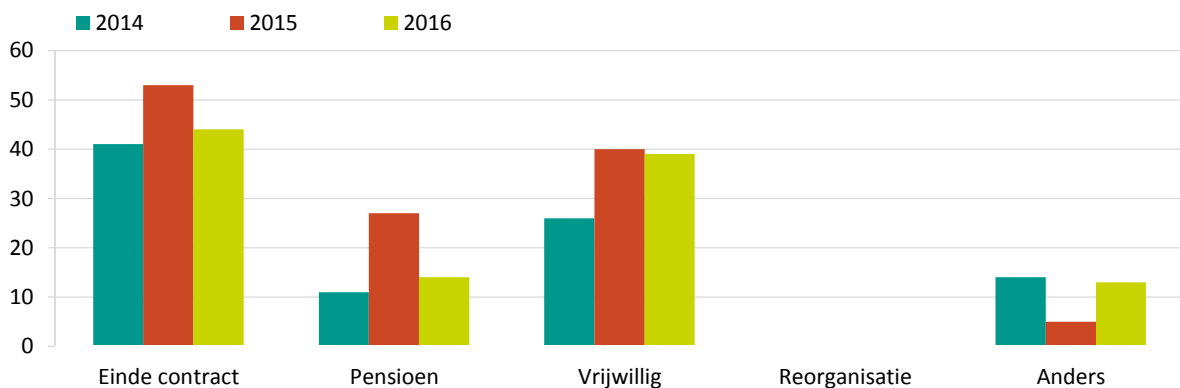
### Instroom en uitstroom personeel

In 2016 komen 168 = 112,07 fte nieuwe medewerkers in dienst en vertrekken er 110 = 70,87 fte medewerkers bij de Stichting Aeres Groep (onderwijsonderdelen en Bestuursbureau). Daardoor stijgt het aantal medewerkers met 58 = 41,2 fte (zie bijlage 5, tabel 8a). In 2016 zijn 168 vacatures gepasseerd, waarvan 118 bij Groenhorst en 35 bij Aeres Hogeschool.

De Stichting Aeres Groep betaalt in 2016 voor 37 oud-medewerkers de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering. Dat is een stijging van 16 ten opzichte van 2015 (was 21).



Grafiek 9.6a Aantal fte's in en uit dienst (zie bijlage 5, tabel 8b).



Grafiek 9.6 b Redenen voor vertrek medewerkers (zie bijlage 5, tabel 8b).

### Prognose verloop Groenhorst

Naar verwachting zal het personeelsbestand van Groenhorst het onderstaande verloop volgen, gerelateerd aan de verwachte in-, door- en uitstroom in de komende jaren. De uitstroom als gevolg van het natuurlijk verloop ziet er waarschijnlijk zo uit:

	2017	2018	2019	2020
Natuurlijk verloop	4,6% = 25,4 fte	6,4% = 35,4 fte	4,72 % = 26,09 fte	5,04%=28,77 fte
excl. einde contract	waarvan 6 =	waarvan 12 =	waarvan 12 =	waarvan 16=
	5,2 fte pensioen	11,1 fte pensioen	11,09 fte pensioen	13,97 fte pensioen

De leeftijdsverdeling van Groenhorst-medewerkers zal de komende jaren gelijke tred houden met het landelijk gemiddelde in de benchmark. Reden hiervoor is dat Groenhorst een reguliere leeftijdsopbouw kent en een gemiddeld verloop en een gemiddelde uitstroom in verband met pensionering. Er is geen reden voor Groenhorst om in haar werving en selectie op leeftijdsopbouw te sturen.

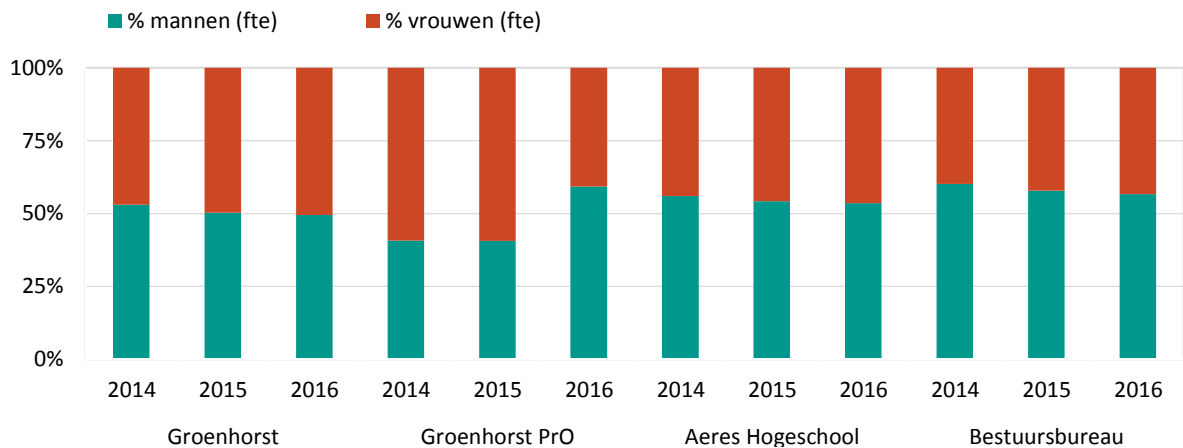
### Prognose verloop Aeres Hogeschool

	2017	2018	2019	2020
Pensioneringen	7 collega's =	8 collega's =	8 collega's =	7 collega's =
	5,7 fte pensioen	6,8 fte pensioen	6,45 fte pensioen	5,45 fte

De leeftijdsverdeling van hogeschoolmedewerkers zal de komende jaren gelijke tred houden met het landelijk gemiddelde en de benchmark. Reden hiervoor is dat Aeres Hogeschool een reguliere leeftijdsopbouw kent en een gemiddelde uitstroom in verband met pensionering. Er is geen reden voor Aeres Hogeschool om in haar werving en selectie op leeftijdsopbouw te sturen.

### Verhouding mannen en vrouwen

De verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen met een dienstverband bij de Stichting Aeres Groep is in 2016 ten opzichte van 2015 iets veranderd. Het percentage vrouwen stijgt nog steeds gestadig. Deze trend is ook in de hbo-sector waarneembaar. Aeres Hogeschool heeft met 53,56% mannen (fte, 48,95% wns) meer mannen in dienst dan het landelijk hbo (47,8%). Groenhorst heeft in 49,5% mannen (fte, 45,4% wns) in dienst. In 2015 is dat voor het landelijk mbo 48,20% en voor de aoc's 51,80%. Gezien de evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand voert Aeres geen specifiek voorkeursbeleid.

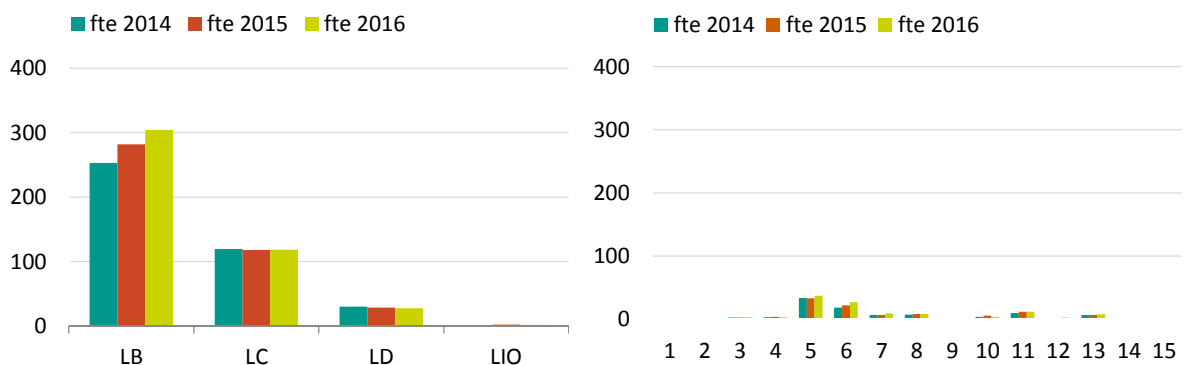


Grafiek 9.7 Verhouding man : vrouw Stichting Aeres Groep (zie bijlage 5, tabel 10).

### 9.11.2. Overzicht onderwijsfuncties en niet-onderwijsfuncties 2011-2014

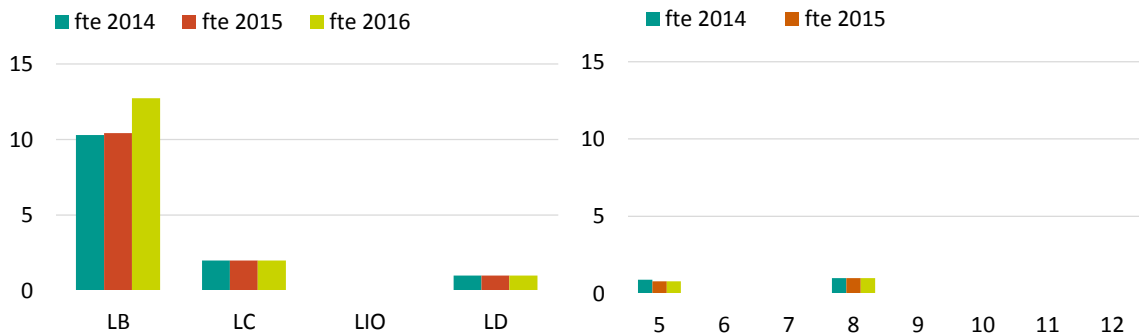
De onderbouwing van de onderstaande grafieken is gegeven in bijlage 5, tabel 10 a t/m d en tabel 11 a t/m d (twee tabellen per onderdeel Stichting Aeres Groep).

Het percentage onderwijzend personeel (OP) van het totale aantal medewerkers is bij Groenhorst 79,16% (80% in 2015, 80,22% in 2014). Het overige percentage is het onderwijsondersteunende personeel (OOP). Deze verhouding is al jaren min of meer stabiel.



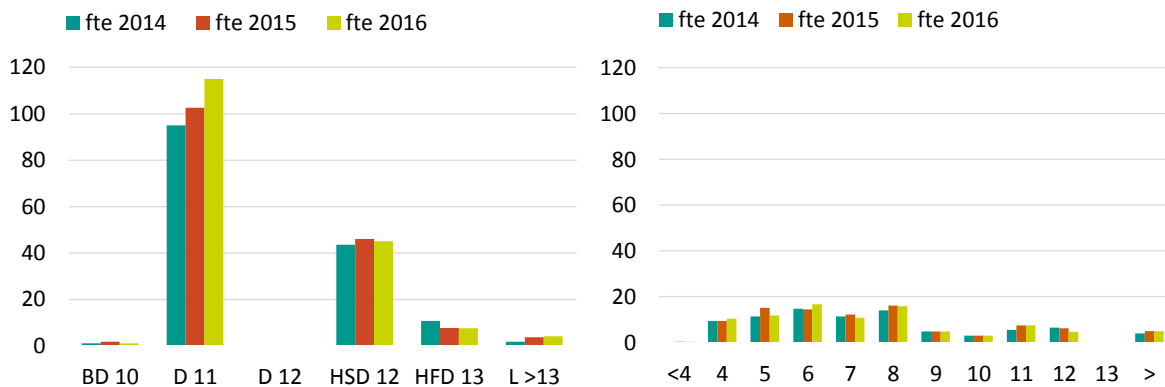
Grafieken 9.8 Onderwijsfuncties docent/coördinator en 9.9 Onderwijsondersteunende functies Groenhorst (zie bijlage 5, tabel 10a en 11a).

Het percentage OP van het totale aantal medewerkers is bij het Groenhorst College Praktijkonderwijs 90% (88,1% in 2015 ,87,5% in 2014). Het overige percentage is het OOP.



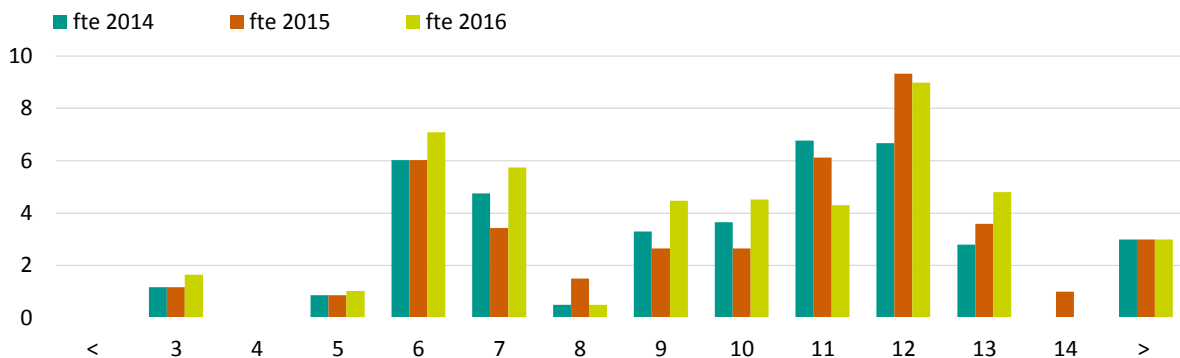
Grafieken 9.10 Onderwijsfuncties leraar/coördinator en 9.11 Onderwijsondersteunende functies Groenhorst College Praktijkonderwijs (zie bijlage 5, tabel 10b en 11b).

Het percentage OP van het totale aantal medewerkers is bij Aeres Hogeschool 65,51% (63,18% in 2015, 64,23% in 2014). Het overige percentage is het OOP. Dit wisselt per jaar.



BD 10 = basisdocent; D 11 en 12 = docent; HSD 12 = hogeschooldocenten; HFD; 13 = hogeschoolhoofddocent; L = lector. Grafieken 9.12 OP en 9.13 OOP Aeres Hogeschool (zie bijlage 5, tabel 10c en 11c)

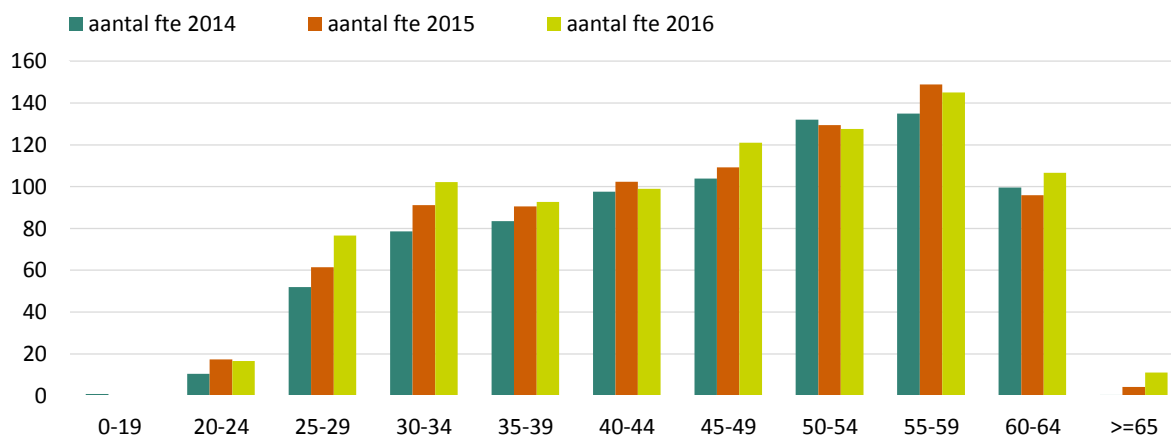
Het Bestuursbureau van Aeres heeft geen onderwijsfuncties.



Grafiek 9.14 Functies Bestuursbureau (zie bijlage 5, tabel 11d).

### 9.11.3. Leeftijdsopbouw en vergrijzing

De grafiek van de leeftijdsopbouw laat zien dat het aantal medewerkers vanaf 60 jaar voor de hele Stichting Aeres Groep licht stijgt.



Grafiek 9.15 Leeftijdsopbouw (zie bijlage 5, tabel 12 a t/m h).

#### Vergrijzing

Of de uitstroom van de medewerkers ouder dan 60 jaar op termijn een tekort aan bekwaam en/of bevoegd personeel oplevert, is afhankelijk van meerdere ontwikkelingen. De ontwikkelingen worden gemonitord.

	Gemiddelde leeftijd			Fte ouder dan 60 jaar		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Groenhorst-scholen en -trainingscentra	45,53	44,84	44,78	8,14%	8,33%	11,54%
Groenhorst College Praktijkonderwijs	42,94	43,15	41,95	5,26%	0%	0,00%
Aeres Hogeschool	46,14	47,26	47,37	13,74%	13,60	16,47%
Bestuursbureau	47,48	50,54	47,87	6,85%	8,66%	17,94%
Totaal Stichting Aeres Groep	46,43	45,66	45,65	12,18%	11,77%	13,09%

In 2015 het docerend en onderzoekend personeel van het hbo relatief oud: 55% is ouder dan **45 jaar** (Bron: Vereniging Hogescholen). Bij Aeres Hogeschool is dat 61,9%. Voor de totale beroepsbevolking is dat 43% (bron: CBS).

Bij alle aoc's is 30,6% van de medewerkers (fte's) in 2015 ouder dan **55 jaar** (bron: Stamos). Voor Groenhorst is dat 27%.

# Commerciële activiteiten

Net als voor de onderwijsonderdelen beoogt Aeres voor de onderdelen die commerciële activiteiten ontplooiën kwalitatief goede, competente medewerkers die actief betrokken zijn bij de organisatie en de sector waarvoor zij werken. Daarnaast zijn goed werkgeverschap, het opbouwen van netwerken en flexibiliteit de belangrijkste thema's.

## 9.12. Personeelsbeleid Aeres Tech (incl. PTC<sup>+</sup> VPD en Acole)

Onder druk van veranderingen in het agrarisch onderwijs, en daarbinnen het praktijkleren in het bijzonder, is Aeres Tech (voorheen PTC<sup>+</sup> Ede) de afgelopen jaren afgeslankt. Aeres Tech voert momenteel een strategisch plan uit om de levensvatbaarheid op lange termijn zoveel als mogelijk te garanderen (zie § 6.3). Ook is een onderzoek naar de juiste positionering en aansturing van PTC<sup>+</sup> VPD Barneveld gestart (§ 3.26).

### 9.12.1. Resultaten 2016

Per 1 oktober 2016 is Acole (Acole Productions bv) door Aeres Tech overgenomen. Acole was al zeer verweven met de lesstofontwikkeling voor Aeres Tech en haar klanten. De overname van Acole past binnen de strategische ambities van Stichting PTC<sup>+</sup> waar Aeres Tech deel van uitmaakt. Acole is een eigenstandige juridische eenheid binnen Stichting PTC<sup>+</sup> (zie § 6.8.) De dagelijkse activiteiten vallen onder verantwoordelijkheid van de algemeen directeur van Aeres Tech. De arbeidsvoorwaarden voor de medewerkers van Acole blijven zo ongewijzigd.

#### Formatie en verschuivingen en aantal medewerkers/fte en de omvang van de baan

Op 31 december 2016 heeft Stichting PTC<sup>+</sup> (excl. Acole bv) 53 medewerkers (47,58 fte) in dienst. Dit is een afname van 0,10 fte ten opzichte van 2015.

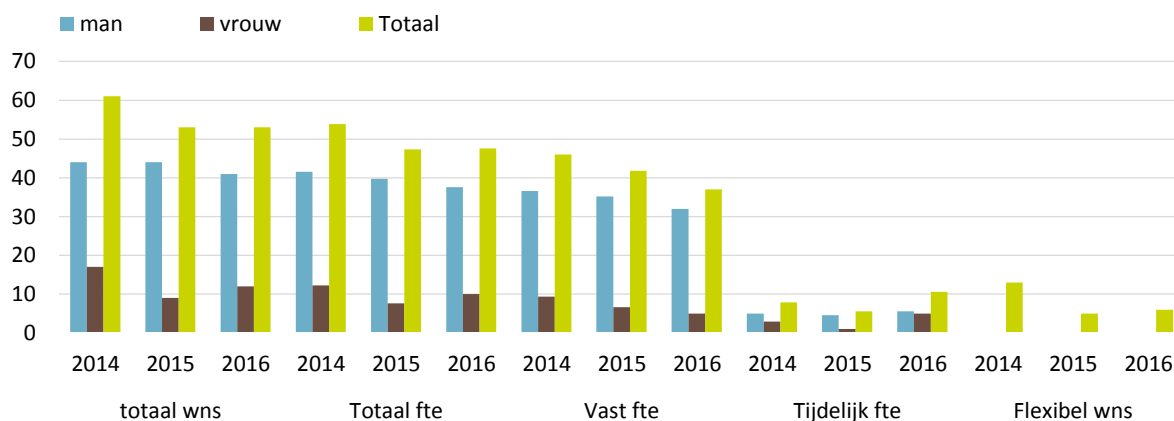
37 medewerkers werken in voltijd, 16 (10,58 fte) in deeltijd.

43 (40,02 fte) medewerkers zijn vast in dienst en 10 (7,56 fte) tijdelijk.

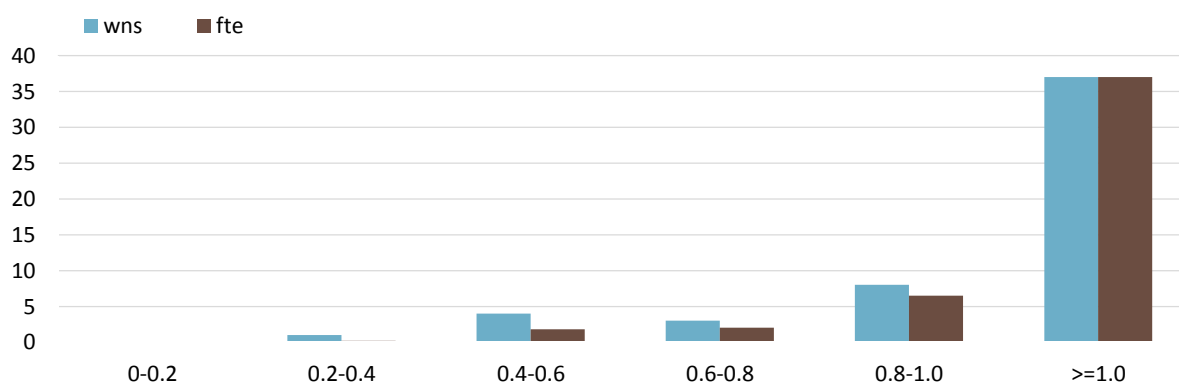
Stichting PTC<sup>+</sup> heeft 41 mannen (37,56 fte) en 12 vrouwen (10,02 fte) in dienst. Bij de mannen werkt een meerderheid fulltime, bij de vrouwen is het bijna half vast, half parttime.

Stichting PTC<sup>+</sup> betaalt in maart 2016 voor 24 oud-medewerkers de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering. Dat is een afname van 2 sinds 2015 (was 26).

Op 31 december 2016 heeft Acole 5 medewerkers (4,4 fte) in dienst. Deze zijn niet meegenomen in de onderstaande grafieken.



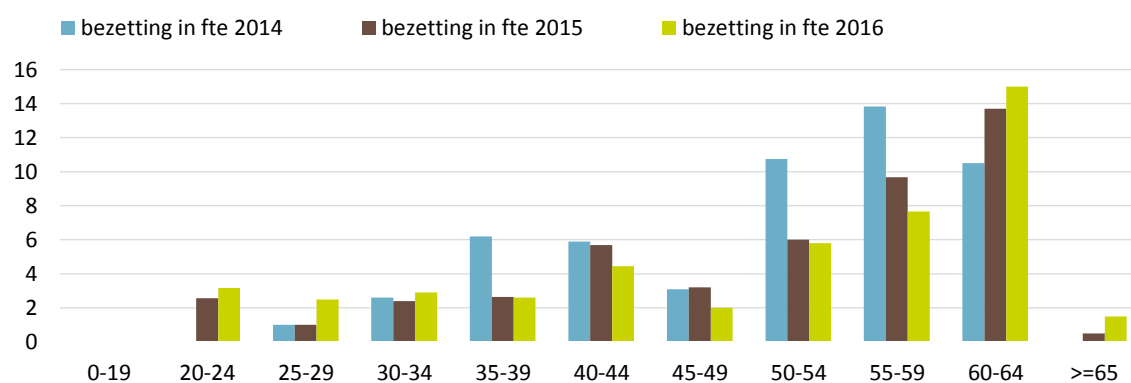
Grafiek 9.16 Verhouding man : vrouw met vast, tijdelijk of flexibel dienstverband (zie bijlage 5, tabel 13, 16 en 21)



Grafiek 9.17 Aantallen wns/fte in relatie tot omvang betrekking (zie bijlage 5, tabel 15).

### Leeftijdsofbouw en vergrijzing

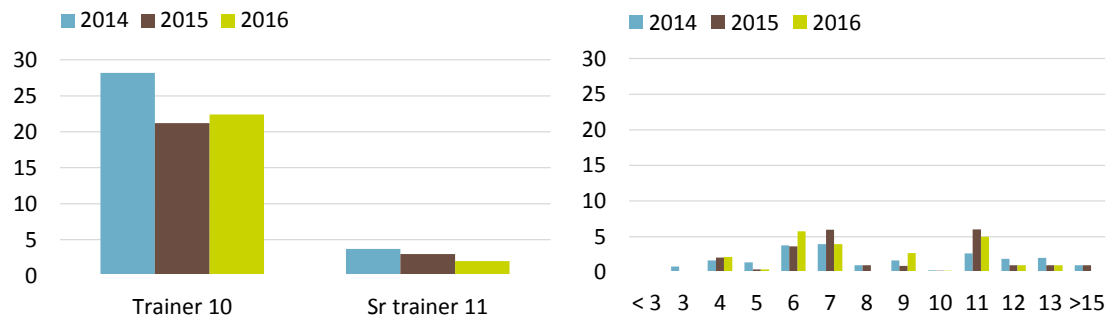
Ten opzichte van het totale aantal medewerkers van de Stichting PTC<sup>+</sup> is de leeftijdsgroep vanaf 60 jaar gestegen naar 33,96% (29,98% in 2015 en 18,03% in 2014). De grote sprong komt doordat het aantal medewerkers van Stichting PTC<sup>+</sup> in totaal daalt, maar het aantal 60-plussers minder snel. Net als bij de Stichting Aeres Groep wordt deze ontwikkeling aandachtig gevolgd.



Grafiek 9.18 Leeftijdsofbouw (zie bijlage 5, tabel 17).



## Overzicht carrièrepatroon: aantallen medewerkers per functieschaal

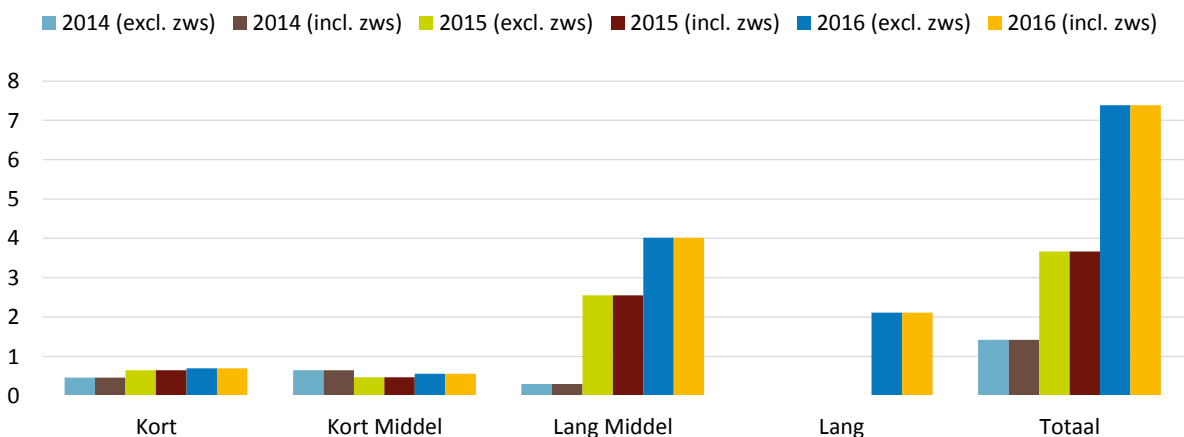


Grafiek 9.19 Carrièrepatroon trainers (zie bijlage 5, tabel 18).

Grafiek 9.20 Carrièrepatroon ondersteunende medewerkers (zie bijlage 5, tabel 19).

## Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage 2016 is 7,39%, exclusief zwangerschapsverlof. Dit is een flinke stijging ten opzichte van vorig jaar (3,67% in 2015, 1,42% in 2014, 4,58% in 2013).



Grafiek 9.21 Ziekteverzuim exclusief en inclusief zwangerschap (zie bijlage 5, tabel 20).

### 9.12.2. Plannen

De P&O-beleidsprioriteiten voor Stichting PTC<sup>+</sup> zijn in 2017:

- oriëntatie op strategische samenwerkingspartners;
- besluit over aansturing en positionering PTC<sup>+</sup> VPD Barneveld;
- besluit over nieuwe arbeidsvoorwaarden voor nieuwe medewerkers in het post-cao-PTC<sup>+</sup>-tijdperk.

## 9.13. Personeelsbeleid Aeres Praktijkcentrum Dronten bv

Het Aeres Praktijkcentrum Dronten bestaat sinds 2015 uit een holding met vier bv's: Aeres Landbouwbedrijf bv (voorheen Schoolboerderij), Aeres Trainingscentrum bv (voorheen PTC<sup>+</sup> Dronten), Aeres Biologisch bedrijf bv (voorheen LONK) en Aeres Studentbedrijven bv (voorheen CVDB). De directeuren van Groenhorst Emmeloord/Dronten en Aeres Hogeschool voeren de directie.

### Resultaten 2016

- Het stoppen met de commerciële activiteiten van het Aeres Trainingscentrum bv heeft uiteraard gevolgen voor de medewerkers. Zij zijn niet in dienst bij het Aeres Praktijkcentrum maar bij Groenhorst en Aeres Hogeschool. In het opgestelde personeelsplan zijn de kwaliteit en de inzetbaarheid van het personeel vastgelegd. Ze krijgen een andere rol of een functie elders binnen of buiten Aeres.
- De toenemende vraag naar het kunnen opdoen van praktijkervaring binnen het onderwijs en de toename aan praktijkgericht onderzoek vraagt om meer inzet binnen het landbouwbedrijf. Ook hier is een personeelsplan opgesteld.

### Formatie en verschuivingen en aantal medewerkers/fte en de omvang van de baan

Op 31 december 2016 werken er bij Aeres Praktijkcentrum Holding bv 5 (4,8 fte) medewerkers in vaste dienst. Daarnaast voeren studenten (13 studenten, 6,25 fte) activiteiten uit in het kader van hun opleiding en die krijgen daar (deels, naast studiepunten) een financiële vergoeding voor. Ze zijn werkzaam op basis van een nul uren contract voor een bepaalde periode (1 jaar) en voeren ook dat hele jaar werkzaamheden uit, met name in de periode van augustus tot december. Deze tijdelijke krachten zijn niet meegenomen in de totale Aeres-formatie. Daarnaast werken er medewerkers van Groenhorst en Aeres Hogeschool in het kader van projecten of onderzoek mee op het praktijkcentrum. Zij begeleiden onder andere hun eigen studenten die praktijkervaring opdoen.

### Plannen

De personele beleidsprioriteiten van Aeres Praktijkcentrum Holding bv zijn in 2016:

- Uitvoeren personeelsplannen voor zowel het landbouwbedrijf als het trainingscentrum.
- Alle medewerkers kennen de protocollen die gelden op het terrein qua netheid, veiligheid en communicatie.
- Ziekteverzuim is lager dan 4%.

## 9.14. Personeelsbeleid Agrotransfer Holding bv

P&O van Stichting Agrotransfer (Agrotransfer Holding bv, Aeres Agree Recruitment bv, Aeres Agree Payroll bv en Agrotransfer bv) met de handelsnamen Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten streeft naar professionaliteit. Hierbij horen het onderhouden en ontwikkelen van de eigen competenties, een proactieve en ondernemende houding en het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

De organisatie hecht waarde aan goede interne en externe communicatie, zowel intern richting eigen medewerkers, als extern, bijvoorbeeld bij de werving van nieuwe medewerkers. De afdeling streeft daarbij naar het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving met aandacht voor welzijn en veiligheid.

### 9.14.1. Resultaten 2016

- Aeres Agree wil in 2016 professionals aantrekken met bewezen kennis en ervaring in de sector Agribusiness of Food.
- Bij de backoffice ligt de nadruk nog steeds op het digitaliseren van processen om zo kwaliteit en efficiëntie te bewerkstelligen.
- Om een objectief beeld te krijgen van de persoonlijkheid en competenties van kandidaten wil Aeres Agree testen inzetten die afgenomen worden bij kandidaten die op gesprek gaan bij een opdrachtgever. Op deze manier wil Aeres Agree de kwaliteit van de dienstverlening verhogen.
- De opleidingen hebben in 2016 vooral in het teken gestaan van inhoudelijke kennis van wet en regelgeving.
- De verzuimcijfers van 2016 zijn wederom laag te noemen. Een langdurig zieke medewerker (op een relatief kleine populatie) bij Aeres Agree Recruitment zorgt voor een stijging.

Voor de middellange en lange termijn zijn de speerpunten:

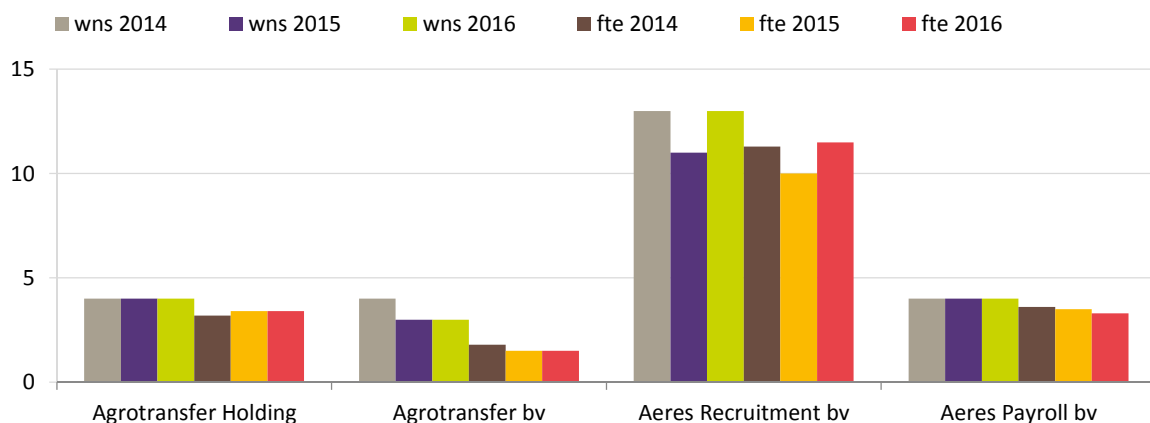
- Het binden en boeien, het blijven motiveren van medewerkers.
- Het inzetten van een nieuwe functie, de recruiter, om meer kandidaten naar Aeres Agree toe te trekken.
- Blijvend investeren in medewerkers, in gesprek blijven over opleidingen en trainingen.

#### Formatie en verschuivingen

Stichting Agrotransfer Dronten (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten) heeft 24 medewerkers (19,8 fte). Dit is een toename van 1,4 fte ten opzichte van 2015 (18,4 fte).

De medewerker die vertrokken is, deed dit vrijwillig.

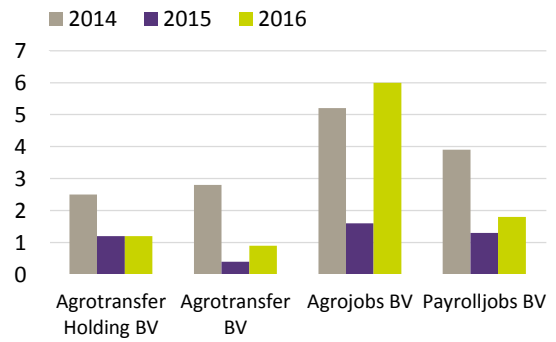
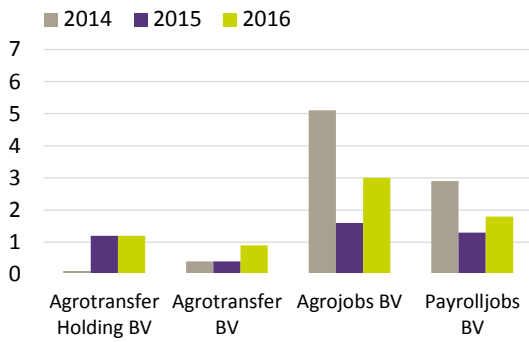
8% van de medewerkers is in 2016 ouder dan 60 jaar (9% in 2015, 8% in 2014).



Grafiek 9.22 Formatie en verschuivingen. Zie bijlage 5, tabel 22 a en b.

#### Ziekteverzuim

De doelstelling is een ziekteverzuimpercentage onder de 4%. In 2016 is die doelstelling voor Stichting Agrotransfer Dronten (Agrotransfer Holding bv, Agrotransfer bv, Agrojobs bv en Payrolljobs bv) ruimschoots gehaald. In 2017 blijft de doelstelling staan en blijft het ziekteverzuim wederom onder de aandacht.



Grafieken 9.23 en 9.24 Ziekteverzuimpercentage (excl. en incl. zwangerschapsverlof).  
Zie bijlage 5 tabel 25a en 25b.

# Medezeggenschap

## 9.15. Horizontale verantwoording HRM Aeres totaal: medezeggenschap

De medezeggenschap van Aeres is gebaseerd op de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

### Ondernemingsraden (OR's) binnen de Stichting Aeres Groep

De personele medezeggenschap is per onderdeel en op de verschillende Aeres-niveaus geregeld en heeft de volgende inspraakorganen:

- Centrale Ondernemingsraad Stichting Aeres Groep (bestaat sinds 2014);
- Ondernemingsraad Groenhorst;
- Centrale ouder- en deelnemersraad Groenhorst;
- Ouder- en leerlingenraden per Groenhorst-locatie;
- Medezeggenschapsraad Groenhorst College Praktijkonderwijs;
- Ondernemingsraad Aeres Hogeschool;
- Centrale Studentenraad Aeres Hogeschool;
- Personeelsvertegenwoordiging Bestuursbureau;
- Ondernemingsraad Aeres Agree;
- Ondernemingsraad Aeres Tech (incl. PTC<sup>+</sup> VPD en Acole).

Het College van Bestuur en het Bestuursbureau onderhouden geen contacten met ouders en leerlingen/studenten tenzij het om officiële klachten gaat.

Per onderwerp is in het OR-reglement aangegeven of op dit onderwerp advies-, instemmings- of informatierecht van toepassing is en op welk niveau (COR, GOR, OR of MR) het onderwerp aan de orde komt. In het reglement is aangegeven of het College van Bestuur (CvB) of de directie vaststelt wie het gesprek met de COR/OR/MR voert. Daar zijn drie opties voor:

- Het CvB stelt vast/beslist en voert het overleg.
- Het CvB stelt vast/beslist en de directie voert het overleg.
- De directie beslist en voert het overleg.

Zo wordt duidelijk wie normaliter het overleg voert en op welke wijze vanuit zeggenschap de functionaris eventueel gemandateerd is.

In de subparagrafen 9.15.1 en 9.15.2 zijn de verslagen gegeven van de ondernemingsraden van de Aeres-onderdelen.

### 9.15.1. Verslagen medezeggenschap onderwijsonderdelen en Bestuursbureau

Deze paragraaf geeft de verslagen van de OR's van Groenhorst en Aeres Hogeschool, de COR, de MR van het Groenhorst College Praktijkonderwijs en de personeelsvertegenwoordiging (PVT) van het Bestuursbureau.

#### Verslag ondernemingsraad Groenhorst

De ondernemingsraad van Groenhorst is het medezeggenschapsorgaan voor het personeel. Daarnaast heeft Groenhorst een centrale deelnemers- en een ouderraad en raden per locatie.

Regulier vindt overleg plaats tussen de Groenhorst-OR en de directeur van het Aeres-onderdeel. Indien nodig, afhankelijk van de onderwerpen/agenda, wordt het College van Bestuur uitgenodigd. Deze paragraaf geeft de belangrijkste punten uit het overleg van het verslagjaar.

In 2016 zijn diverse zaken in de OR aan de orde geweest. Jaarlijks terugkerende onderwerpen zijn:

- het geïntegreerd jaarverslag van Aeres;
- kwaliteitszorg/resultaten naar aanleiding van onderzoeken Inspectie van het Onderwijs;
- huisvesting en beheer;
- financiën en control;
- de vakantieregeling voor deelnemers en personeel;
- de organisatie van het werk.

Voor de laatste twee punten volgt de OR of de juiste procedures in acht worden genomen.

### **Verslag Centrale Deelnemersraad Groenhorst (CDR)**

De CDR bestond in 2016 uit vijf leden:

- student Groenhorst Barneveld, (voorzitter);
- student Groenhorst Barneveld;
- student Groenhorst Almere;
- student Groenhorst Ede;
- student Groenhorst Ede.

De CDR heeft in 2016 zevenmaal vergaderd. Besproken onderwerpen zijn:

- deelnemerstatuut;
- PR en communicatie;
- JOB-monitor;
- deelnemerbetrokkenheid;
- kwaliteitsplan en excellentieplan;
- huishoudelijk reglement en statuut;
- klachtenprocedure;
- toelatingsbeleid en intakeprocedure.

### **Verslag Centrale Ouderraad Groenhorst (CO)**

Groenhorst heeft de medezeggenschap van ouders, zoals vastgelegd in de WMEB, belegd bij de CO. De CO behartigt in het bijzonder de belangen van de deelnemers in de leeftijd tot 18 jaar. Elke locatie heeft vanuit de Ouderadviesraad (OAR) een afgevaardigde in de raad. De CO vergadert jaarlijks vier maal.

In 2016 zijn de volgende onderwerpen besproken:

- statuut centrale ouderraad;
- ouderbetrokkenheid;
- wettelijk kader onderwijstijd (lesuitvalbeleid en onderwijsactiviteiten)
- verkiezingen Centrale Ouderraad;
- tevredenheidsquêtes;
- examenreglement 2016-2018;
- leerlingenstatuut;
- ouderbijdragen.

### **MR Groenhorst College Praktijkonderwijs**

Het Groenhorst College Praktijkonderwijs heeft een medezeggenschapsraad (MR), waarin drie personeelsleden en drie ouders zitting hebben. De MR vergadert minimaal zes keer per jaar met het managementteam van de school, waarvan twee keer met de algemeen directeur en de directeur van de locatie Emmeloord.

In 2016 zijn de volgende onderwerpen besproken:

- financiën en control;
- personeel en organisatie;
- algemeen en strategisch beleid;
- passend onderwijs;
- groei deelnemersaantal;
- verbouwing.

### Verslag ondernemingsraad Aeres Hogeschool

In dit eerste (en laatste) jaar als OR-Vilentum is de OR in het verslagjaar 19 keer in vergadering bijeen geweest, waarbij de vergaderlocaties zoveel mogelijk rouleerden. De agenda was in het algemeen goed gevuld tot overvol en de aanwezigheidspercentages van de leden zeer hoog. Het was in het begin vooral nog een beetje zoeken naar de manier waarop met de aangedragen onderwerpen om moest worden gegaan. De meerderheid van de leden had namelijk nog geen ervaring met OR-werkzaamheden.

De OR heeft een dagcursus gevolgd om zich te bekwamen in de basale rechten, plichten en mogelijkheden van beïnvloeding en advisering die de OR kent. Vervolgens zijn speerpunten bepaald voor het lopende jaar. Ieder OR-lid heeft aangegeven voor welke thema's hij inzetbaar wil zijn.

De samenstelling van de raad is als volgt:

- Wilbert Waggelink (Wageningen, voorzitter)
- Michiel Drok (Dronten, secretaris)
- Wim Ridder (Wageningen)
- Marion Ekamper (Wageningen)
- Elise Gieling (Almere)
- Conny Harpe (Almere)
- Sonja Leeuw (Dronten)
- Marga Onrust (Dronten)
- Matthijs Schram (Dronten)

Een keuze uit de onderwerpen die in 2016 tijdens de vergaderingen aan de orde zijn geweest:

- Beleid en plannen: het instellingsplan, jaarplan 2016 Vilentum Hogeschool, merkenbeleid, de kaderbrief.
- Reglementen: reglement OR, de OER en wijzigingen daarop, wijziging bestuursreglement, reglement Opleidingscommissie.
- Personele zaken: duurzame inzetbaarheid, onderwijskader uren, opvolging MTO, werkdruk, functiebouwwerk OP, functiebouwwerk lectoren.
- Organisatieontwikkeling: directiemodel, loket rechtsbescherming en reorganisatie financiële dienst.
- Geïntegreerd jaarverslag 2015 Aeres.
- Overige zaken: facilitering van de OR, benchmarking en profileringsfonds.

Professionalisering van de raad:

- interne cursus algemene OR-vaardigheden;
- deelname aan studiedag over duurzame inzetbaarheid;
- deelname studiedag Zestor over werkdruk;
- bezoek aan de centrale dienst;
- bijscholing over het lezen van financiële stukken.

Transparantie naar het personeel:

- publicatie van stukken op intranet;
- regelmatig is er gepubliceerd in het hogeschoolmedium Up2date;
- twee keer per jaar per locatie achterbanraadplegingen;
- permanent goed aanspreekbaar proberen te zijn voor personeel.

Binnen de raad zijn de bloedgroepen herkenbaar. De manier van werken en beoordelen van situaties is binnen de faculteit Wageningen wezenlijk anders dan die binnen de faculteiten Almere en Dronten. De sfeer in de OR is echter open en constructief, wat de samenwerking binnen de raad ten goede komt.

De gesprekken met CvB en directie verlopen in een goede sfeer. Verschil van rol en daarmee ook inzicht blijft op bepaalde onderdelen wel aanwezig. De kunst is om daar goed mee om te gaan. Zolang het vertrouwen bestaat dat ieder het beste met de hogeschool voorheeft, zijn er wegen te vinden om tot elkaar te komen.

### **Verslag Centrale Studentenraad Aeres Hogeschool (CSR)**

De CSR is gestart per september 2016 en bestaat uit zes leden:

- Koen Wilhelm (Almere, voorzitter)
- Annabel Klein Woolthuis (Wageningen, secretaris)
- Kim ten Damme (Wageningen)
- Marit Molenaar (Almere)
- Stefan van 't Ooster (Dronten)
- Sjors Zuurhout (Dronten)

Scholing:

De eerste maanden lag het accent op scholing:

- Een weekend van Studenten in Overleg Medezeggenschap over allerlei onderwerpen,
- Bijscholingen door personeelsleden van de Aeres Hogeschool zelf. Onderwerpen die hier aan bod kwamen waren het PR-programma van Aeres Hogeschool en de rol van de Centrale Studentenraad in de medezeggenschapsstructuur.

Activiteiten:

- In september vond de heropstart van de Centrale Studentenraad plaats. Er zijn contacten gelegd met de directievoorzitter en de voorzitter van de ondernemingsraad.
- Ook is er contact gezocht met de achterban. Er zijn e-mails naar de studenten verstuurd en er hebben vergaderingen plaatsgevonden met de verschillende faculteitsraden.

Besproken onderwerpen:

- Het bestuurs- en beheersreglement is goedgekeurd.
- Het kwaliteitshandboek is bekeken en vastgesteld.
- De begroting is goedgekeurd.
- De trimesterrapportage is met het CvB besproken.
- Ten slotte is er, samen met de ouderraad en deelnemersraad van Aeres mbo, een vergadering met de Raad van Toezicht geweest. Tijdens de vergadering is het jaarplan 2017 besproken.

### **Verslag Centrale Ondernemingsraad (COR) Stichting Aeres Groep**

De COR is in 2016 negenmaal bijeengekomen om te vergaderen waarbij de vergaderlocaties rouleerden. De agenda was in het algemeen goed gevuld, de aanwezigheidspercentages van de leden hoog. Daarnaast is er zevenmaal formeel overleg geweest met het College van Bestuur, tweemaal met de Raad van Toezicht en eenmaal met de vakbonden. Bij het onderwerp 'Inrichting ICT-functie Aeres' hebben leden van de COR voorlichtingsbijeenkomsten voor het personeel bijgewoond en achterbanraadplegingen gehouden.



De samenstelling van de raad:

Gerard Schuttenbelt	OR Groenhorst	Voorzitter
Wilbert Waggelink	OR Aeres Hogeschool	Secretaris
Jan Lammers	OR Groenhorst	Lid
Maarten de Vries	PVT Bestuursbureau	Lid
Michiel Drok	OR Aeres Hogeschool	Lid
Johan Mulder	OR Groenhorst	Lid

De onderwerpen die tijdens de vergaderingen aan de orde zijn geweest:

- beleid en plannen: kaderbrief 2017, Aeres begroting 2017 en merkenbeleid;
- participatie sollicitaties vacature Raad van Toezicht en vacatures ICT Bestuursbureau;
- integriteit en veiligheid, waardenconcept Aeres en protocol sociale media;
- Aeres Praktijkcentrum Dronten;
- jaarrekening 2015, jaarverslag Aeres 2015, sociaal jaarverslag, verzuimrapportage en werkdruk;
- vergaderrooster '16/17;
- inspectieproject psychosociale arbeidsbelasting;
- herinrichting ICT-functie Aeres (zes bijeenkomsten);
- flexibele schil en tijdelijke benoeming tweede jaar.

#### **Verslag personeelsvertegenwoordiging Bestuursbureau (PVT)**

De PVT is het medezeggenschapsorgaan van het Bestuursbureau dat met het College van Bestuur regelmatig overleg heeft over diverse onderwerpen. Er is in 2016 overleg geweest over de volgende onderwerpen:

- strategisch beleidsplan Aeres Groep;
- jaarrekening en begroting;
- trimesterrapportages;
- organisatieontwikkeling Bestuursbureau;
- verkiezingen en inrichten PVT.

Ook zijn diverse onderwerpen besproken die ook in de Centrale Ondernemingsraad aan bod zijn gekomen, omdat de PVT daar ook een zetel in heeft.

### **9.15.2. Verslagen ondernemingsraden commerciële activiteiten**

#### **Verslag ondernemingsraad Stichting PTC<sup>+</sup>**

De OR van Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech) heeft regulier overleg met de eigen directie. In 2016 is specifiek overlegd over overname van Acole.

Andere belangrijke onderwerpen zijn:

- Het gestalte geven aan een toekomstvisie voor Aeres Tech.
- De directie wil Aeres Tech weerbaarder maken voor veranderingen in de toekomst. De focus van de directie is behoud van werk voor alle huidige medewerkers.

#### **Verslag ondernemingsraad Aeres Praktijkcentrum Dronten**

Aeres Praktijkcentrum Dronten heeft (nog) geen OR.

#### **Verslag ondernemingsraad Agrotransfer (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten)**

De OR van Stichting Agrotransfer overlegt met de eigen directie, niet met leden van het College van Bestuur. De belangrijkste punten uit het overleg in het verslagjaar zijn:

- arbeidsvoorwaarden Agrotransfer;

- beleid arbeidsovereenkomsten;
- inrichting financiële administratie - control;
- doorbelasting bestuursdienst naar Agrotransfer;
- jaarrekeningen en begroting.

## **9.16. Horizontale verantwoording HRM Aeres-totaal: werknemersvertegenwoordiging**

Voor de onderdelen Stichting Aeres Groep en Stichting PTC<sup>+</sup> wordt jaarlijks overleg met de vakbonden gevoerd.



# 10 Verslag Raad van Toezicht

## Leeswijzer

De Raad van Toezicht werkt binnen de kaders van de governance-code hbo (zie hoofdstuk 1). Het onderstaande verslag wil voldoen aan die gezamenlijke afspraken en een beeld schetsen van het werk van de raad in het afgelopen jaar.

V.l.n.r.: Dhr R.Kip, mevr. A. Knoet-Michels, mevr. I. Mastenbroek, mevr. M. de Groot, dhr E. Alderkamp (vicevoorzitter) en dhr. J.J. van Dijk (voorzitter). De heer S. Galema ontbreekt.

## Inhoud

10.1	Belangrijke items en uitdagingen Raad van Toezicht 2016	254
10.2	Toeziethoudende rol	255
10.3	Adviesrol	256
10.4	Werkgeversrol	257
10.5	Werkwijze	257
10.5.1	Deelname en honorering	258
10.5.2	Deskundigheidsbevordering	258
10.5.3	Overleg inspraakorganen	259
10.6	Rol Raad van Toezicht in ontwikkelingen Aeres	259

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

Samenstelling, hoofd- en nevenfuncties van de Raad van Toezicht staan in bijlage 3.

## 10.1. Belangrijke items en uitdagingen Raad van Toezicht 2016

De implementatie van de strategie 'Verbindend perspectief' is halverwege. De daarin benoemde strategische keuzes worden vertaald in acties op corporate niveau en binnen de onderdelen van Aeres. Het merkenbeleid is uitgerold, een aantal herinrichtingstrajecten is uitgevoerd, internationaal krijgt Aeres steeds meer gezicht en zowel intern al extern neemt de samenwerking toe.

De raad heeft in een gezamenlijke bijeenkomst met het College van Bestuur en het brede Aeres-managementteam de balans opgenomen van waar Aeres staat wat betreft implementatie van de strategie en vanuit de adviserende rol aandachtspunten geformuleerd voor de komende periode.

In een sector waarin veel ontwikkelingen gaande zijn, is het belangrijk om scherp aan de wind te varen. Nadenken over toekomstige ontwikkelingen, blijven innoveren, maar tegelijkertijd de kwaliteit zien vast te houden. De Raad van Toezicht vindt het een prestatie dat de organisatie erin slaagt om ondanks de bezuinigingen de kwaliteit vast te houden. Aeres houdt vast aan ambities waarbij de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en de aanvullende dienstverlening hoog in het vaandel staat. In toenemende mate zoekt Aeres hierbij de samenwerking op met collega-onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. Het aantal samenwerkingsrelaties is groeiend, zeker ook door participatie in de CoE's en de CIV's.

Kwaliteit van onderwijs en onderzoek, de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven, profilering en zwaartepuntvorming, kennisontwikkeling en -valorisatie, professionalisering van medewerkers en ontwikkelingen in de groene sector zijn veelbesproken thema's.

De Raad van Toezicht heeft de negatieve begroting 2017 goedgekeurd. Gezien de voorfinancieringslast door de groei van de deelnemersaantallen, bezuinigingen in de basisbekostiging en het afschaffen van innovatiegelden is een positieve begroting 2017 niet haalbaar. De raad ziet in de meerjarenbegroting voldoende perspectief en deelt het standpunt van het College van Bestuur dat nu ingrijpen en later weer moeten opbouwen onverstandig is. Wel vraagt de raad extra aandacht voor risicomanagement en de investeringsbegroting. Over het intensiveren van samenwerking met collega-instellingen is diepgaand gesproken tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur. Het gesprek daarover wordt in 2017 voortgezet.

Landelijk is er veel aandacht voor governance en het gedrag van bestuurders en toezichthouders. Op 1 januari 2017 treedt de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen in werking. Met deze wet wordt de medezeggenschap in alle onderwijssectoren versterkt. Daarop vooruitlopend worden de wettelijke wijzingen in 2016 doorgevoerd.

De Raad van Toezicht neemt in 2016 afscheid van twee leden en er zijn, na een open externe werving, twee nieuwe leden benoemd. In het werving- en selectieproces is gekeken naar de complementariteit van de raad en zijn de richtlijnen aangaande deskundigheid en samenstelling zoals beschreven in de Branchecode goed bestuur hogescholen meegenomen.

### Uitdagingen

- Enerzijds forse bezuinigingen, anderzijds groei in deelnemersaantallen en hoge eisen aan kwaliteit.
- Implementatie van de strategie om een antwoord te geven op de uitdagingen als kennisinstelling in de groene sector: versterken van het profiel van de organisatie en internationalisering vanuit de inhoudelijke zwaartepunten.
- Bijdragen aan versterking van de groene kolom en anticiperen op een zachte landing aangaande de aangekondigde overgang naar het ministerie van OCW.

- Als kennisinstelling inspelen op thema's als economische ontwikkelingen, arbeidsmarkt, vraagstukken rond agro, food en leefomgeving en ontwikkeling professionals in samenwerking met collega-instellingen en het bedrijfsleven.

## 10.2. Toezichhoudende rol

De Raad van Toezicht is volgens de statuten toezichthouder van zowel de Stichting Aeres Groep als de Stichting Agrotransfer Dronten, de Stichting PTC<sup>+</sup> en de ondersteunende stichtingen. Taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in het bestuurs- en beheersreglement. Voor elke stichting heeft de raad een eigen vergadering met een eigen agenda. In lijn hiermee maakt een onafhankelijk secretaris van elke vergadering een verslag.

Op de onderwijsonderdelen van Aeres zijn zowel de Wet op het voortgezet onderwijs (WVO) en de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) alsook de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) van toepassing. De in deze wetgeving beschreven taken en bevoegdheden zijn integraal opgenomen in het bestuurs- en beheersreglement van Aeres.

Een belangrijke taak van de Raad van Toezicht is toetsen of Aeres de wettelijke verplichtingen naleeft. Deze wettelijke verplichtingen zijn verankerd in de Aeres-planning- en controlcyclus. In toenemende mate ligt de focus op het waarborgen van samenhang en transparantie in het bestuur en toezicht van een organisatie. Dit met het oog op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen: governance.

Als gevolg van de samenstelling van de groep heeft Aeres feitelijk te maken met drie governancecodes, te weten:

- 1 de code Goed onderwijsbestuur vo;
- 2 de Branchecode goed bestuur in het mbo;
- 3 de Branchecode goed bestuur hogescholen.

Deze codes zijn een reflectie van actuele opvattingen over bestuur en toezicht en zij wijzigen geregeld als gevolg van ontwikkelingen in de maatschappij en het onderwijs, nieuwe omstandigheden en gebeurtenissen. Omdat er veel energie gaat zitten in het voortdurend volgen van deze wijzigingen, besluiten het College van Bestuur en de Raad van Toezicht eind 2013 voor systematische naleving van de Branchecode goed bestuur hogescholen als leidraad voor de principes, uitgangspunten en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Op basis van een analyse van de drie codes blijkt dat de Branchecode goed bestuur hogescholen de 'strengste' code is en alle issues afdekt, waardoor er een goede borging is van de governance van Aeres conform maatschappelijk aanvaardbare normen. Aeres controleert jaarlijks of de code gewijzigd is en of dit aanpassing van de uitvoering van de code vraagt.

Daarnaast geldt dat de code voor het hbo aanvullend is op hetgeen in andere wet- en regelgeving staat. Zo staan er bijvoorbeeld geen bepalingen in die reeds in de WHW of de Wet Normering Topinkomens (WNT) zijn opgenomen. Tevens staan er geen richtlijnen in voor de omgang met inspraakorganen, daar is andere regelgeving voor. De keuze voor één code komt ook voort uit de mogelijkheid dat de verschillende codes in de toekomst met elkaar kunnen gaan conflicteren.

Elk jaar evalueert de Raad van Toezicht of nog voldaan wordt aan de Branchecode goed bestuur hogescholen. In 2016 geeft deze evaluatie geen aanleiding tot specifieke acties. Ook ontwikkelingen in de branchecode vo en mbo worden echter gevolgd. De conclusies in het rapport van de Monitoringscommissie Branchecode goed bestuur in het mbo 'Beter, maar ook goed genoeg?' zijn herkenbaar. De governancecode is uitgangspunt voor het doen en laten van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur en vormt tevens een beoordelingskader. Hij vormt derhalve ook een belangrijke leidraad voor het handelen van Aeres. Thema's als: transparant handelen, het afleggen van horizontale verantwoording, integriteit en een cultuur waarin professionaliteit en kwaliteit van

medewerkers hoog worden gewaardeerd, zijn immers voorwaardelijk voor een goede onderwijskwaliteit. Het kabinet spreekt, terecht, de Raad van Toezicht regelmatig aan op zijn rol om toezicht te houden op onderwijskwaliteit.

De raad ziet toe op rechtmatige en doelmatige verwerving en besteding van rijksmiddelen en heeft het geïntegreerd jaarverslag 2016, bestaande uit het bestuursverslag 2016 en de jaarrekening 2016, goedgekeurd. De Raad van Toezicht stelt kritische vragen bij de managementletters en de accountantsverslagen. De managementletter is voor de Raad van Toezicht een belangrijk instrument. De raad is dit jaar tevreden over de kwaliteit van de managementletter en tevreden met de conclusie dat er weinig aandachtspunten zijn geconstateerd. De organisatie is in control. Voor het tweede jaar op rij heeft het College van Bestuur een negatieve begroting gepresenteerd. Dit was aanleiding voor de raad om een stevige discussie te voeren met het College van Bestuur. Een begroting met een negatief resultaat van € 2 miljoen is allerm minst gebruikelijk en zeker niet gewenst. Het effect van de bezuinigingen in het mbo, het wegvallen van de plusgeld in het hbo en de enorme groei van studenten/deelnemers voor het derde jaar op rij vragen om een enorme financieringslast. De raad heeft de begroting 2017 goedgekeurd, omdat de meerjarenbegroting er positief uitziet en nu ingrijpen zou betekenen dat Aeres op korte termijn een rigoureuus proces in gang moet zetten terwijl de verwachting is dat de financiële situatie in 2018 weer hersteld is. In zijn besluit om deze begroting goed te keuren heeft de raad nadrukkelijk de effecten op personeel, faciliteiten en de kwaliteit van het onderwijs betrokken en gewogen.

### 10.3. Adviesrol

De Raad van Toezicht volgt externe en interne ontwikkelingen via vakbladen, traditionele en nieuwe media, door participatie in de Platforms Raden van Toezicht, middels de in de reguliere vergaderingen ingebrachte stukken, maar ook via persoonlijke contacten met de netwerken van de verschillende leden. Macro-economische omstandigheden veranderen en de waarde van het groene domein voor het bruto nationaal product is opnieuw toegenomen. Ontwikkelingen zijn van invloed op de stabiliteit van economie en samenleving en daarmee op voedselveiligheid en voedselzekerheid. Internationalisering wordt steeds belangrijker in de sector. Naast het inspelen op externe ontwikkelingen adviseert de Raad van Toezicht tegelijkertijd om als Aeres vooral ook een eigen koers uit te zetten en uit te gaan van de eigen kracht.

Het kabinet zet blijvend in op versterking van de kwaliteit van alle sectoren van het onderwijs. Zo is in het vo aandacht voor versterking van de professionalisering van het leraarschap, staat rekenonderwijs prominent op de agenda en gaat de implementatie van passend onderwijs gestaag door. In het mbo dient Groenhorst mbo het Verbeterplan bpv in en werkt aan de implementatie van het kwaliteitsplan en het excellentieplan. Tevens is Groenhorst bezig met de voorbereiding op het onderzoek Staat van de instelling dat in het voorjaar 2017 uitgevoerd zal worden. Voor Aeres Hogeschool zijn de prestatieafspraken afgerond. Alle ambities zijn gerealiseerd met uitzondering van het bachelor-rendement. Verder heeft de hogeschool het instellingsplan 'Perspectief 2020' ontwikkeld, dat is vastgesteld door het bestuur en waarmee de gemeenschappelijke vergadering heeft ingestemd. Over de hele linie moeten deze plannen leiden tot leerlingen en studenten die tot de mondiale top behoren, en die de beste kansen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt hebben. Kwaliteit staat prominent op de agenda van de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Naast het stellen van kritische vragen geeft de raad in een open dialoog met het College van Bestuur zijn advies vanuit de verschillende disciplines die in de raad vertegenwoordigd zijn. Hierbij blijft de raad zich bewust van het verschil in verantwoordelijkheid tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

Naast het thema kwaliteit staan thema's als de strategische koers, samenwerking binnen en buiten Aeres, investeringsprojecten, flexibiliteit in huisvesting, het opleidingsaanbod, internationalisering en aansluiting op de landelijke Ontwikkelagenda groen onderwijs op de agenda.

## 10.4. Werkgeversrol

Net als elk jaar heeft de remuneratiecommissie een functioneringsgesprek gevoerd met zowel de voorzitter als de vicevoorzitter van het College van Bestuur. In deze gesprekken is aandacht voor de mate van realisatie van het geformuleerde strategische beleid, voor organisatiedoelen, voor competenties van de bestuurders en voor verwachtingen en wensen voor de toekomst. Het beoordelingssysteem van het College van Bestuur is herijkt. Er gaat gewerkt worden met een nieuw instrument. Vanuit meerdere perspectieven wordt het functioneren beoordeeld, gericht op verdere ontwikkeling. Het instrument moet vooral gebruikt worden om het goede gesprek te kunnen voeren. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de leden van het College van Bestuur zijn omschreven in het bestuurs- en beheersreglement. De honorering van het College van Bestuur is getoetst aan de code zoals vastgesteld in het Platform Raden van Toezicht mbo en past binnen de wetgeving rond de bezoldiging van bestuurders (zie ook § 2.3).

## 10.5. Werkwijze

Op het intranet van Aeres staan samenvattende verslagen van de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Het primaire doel is het informeren van de medewerkers over de door de raad uitgebrachte adviezen en genomen besluiten. Daarnaast wil de raad medewerkers zo een beeld geven van de rol van de Raad van Toezicht.

De resultaten bij de indicatorenset, zoals in 2012 opgesteld voor de onderwijsonderdelen, worden systematisch, dat wil zeggen twee keer per jaar, geactualiseerd en besproken. Deze indicatorenset staat op de Aeres-website.

De Raad van Toezicht heeft in 2016 zes reguliere vergaderingen belegd. Daarnaast is een extra vergadering belegd om nieuwe strategische ontwikkelingen goed te kunnen bespreken.

De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur bereiden de reguliere vergaderingen samen voor. Het College van Bestuur bereidt de vergaderstukken voor, waarbij het college de Raad van Toezicht alle informatie verschafft die hij nodig heeft om adequaat toezicht te kunnen houden. Belangrijke beslissingen en complexe zaken worden voor advies of goedkeuring voorgelegd. Wanneer de Raad van Toezicht op eigen initiatief informatie wenst, krijgt hij passende informatie aangeleverd. De Raad van Toezicht vergadert in principe in aanwezigheid van het College van Bestuur. Twee à drie keer per jaar vindt overleg plaats zonder het College van Bestuur. Dit kan plaatsvinden bij onderwerpen als: het functioneren van de Raad van Toezicht of het College van Bestuur of als daar aanleiding toe is.

Aanvullend was er in 2016 twee keer overleg met de Centrale Ondernemingsraad (COR) en twee keer met het collectief van de Centrale Ouderraad (CO) en Deelnemersraad (CDR) van Groenhorst en de Centrale Studentenraad Aeres Hogeschool (CSR).

De Raad van Toezicht is integraal verantwoordelijk voor alle aandachtsgebieden en werkt om die reden niet met auditcommissies, uitzondering is de remuneratiecommissie. De specifieke kennis op onderdelen is gewaarborgd middels het profiel van de leden van de Raad van Toezicht. De raad hecht eraan dat alle leden van de raad hun verantwoordelijkheid voor het toezicht op Aeres op alle domeinen en onderdelen in gelijke mate dragen.

### 10.5.1. Deelname en honorering

#### Samenstelling Raad van Toezicht

Alle zaken rond de samenstelling van de Raad van Toezicht en de zittingsperiode van de leden zijn geregeld in het bestuurs- en beheersreglement. Conform het rooster van aftreden treedt met ingang van november 2016 na twee termijnen mevrouw Nagel af als lid Raad van Toezicht. De heer Beekman treedt af in juli 2016 na één termijn vanwege ontwikkelingen in zijn hoofdfunctie. In september 2016 starten twee nieuwe leden, te weten mevrouw De Groot en de heer Kip. De heer Kip is benoemd op voordracht van de inspraakorganen. Bij de werving is gezocht naar leden met een complementair profiel op de reeds zittende leden. De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk. De in de Branchecode goed bestuur hogescholelen genoemde afhankelijkheidscriteria zijn niet op hen van toepassing. De samenstelling van de raad, hoofd- en nevenfuncties van de leden zijn opgenomen in bijlage 3.

#### Honorering

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht voor 2017 is aangepast. Op basis van de CBS-index voor de cao-sector gesubsidieerde instellingen bedraagt het indexpercentage 1,3% ten opzichte van het jaar daarvoor. De vergoeding 2017 wordt met dat percentage verhoogd ten opzichte van 2016. De vergoedingen blijven onder de norm van de WNT.

### 10.5.2. Deskundigheidsbevordering

#### Zelfevaluatie

De Raad van Toezicht evalueert het eigen functioneren bij voorkeur jaarlijks. In 2016 participeert de raad middels een vragenlijst in een benchmark evaluatie Raden van Toezicht. De bevindingen zijn teruggekoppeld in een aantal rapportages. Het blijkt lastig bij een aantal stellingen de absolute scores te interpreteren in relatie tot de relatieve scores. Desalniettemin leveren de resultaten input op voor de evaluatie van het eigen functioneren. Een concreet resultaat is het verlengen van de vergaderingen met een uur, omdat er door sommige leden van de raad gebrek aan tijd wordt ervaren. Er is dan iets meer tijd om de zaken te bespreken en de deskundigheidsbevordering niet in de knel te laten komen. Een ander resultaat is het besteden van meer aandacht voor het eigen functioneren en de verschillende rollen. De raad vindt het belangrijk voldoende toegerust te zijn om zijn taak op een goede wijze te kunnen uitoefenen. Vanuit diverse functies brengen de leden van de Raad van Toezicht deskundigheid in. Vanuit de kwaliteit ondernemerschap is scholing een continu proces. De Raad van Toezicht vindt het belangrijk om te bewaken dat de raad als collectief de vereiste deskundigheidsgebieden afdekt en deskundigheid aan elkaar overdraagt. Er is in dat kader een aantal deskundigheidsbevorderingen geweest. Door de wisselingen in de samenstelling van de raad is het van belang te zorgen voor continuïteit in ervaring en expertise rond de verschillende domeinen zoals onderwijs, onderzoek, kennisvalorisatie, het bedrijfsleven en financiën, maar ook te zorgen voor relevante netwerken en inzicht in maatschappelijke ontwikkelingen, zowel nationaal als internationaal. In 2016 is het profiel van de leden van de Raad van Toezicht niet aangepast. Wel wordt bij de werving van twee nieuwe leden kritisch gekeken of het profiel nog passend is vanuit het perspectief van de ontwikkelingen in de buitenwereld en de complementariteit van de raad.

#### Onderwerpen deskundigheidsbevordering

Om adequaat toezicht te kunnen houden, maar ook om het College van Bestuur te kunnen voorzien van bruikbare adviezen, blijft de Raad van Toezicht werken aan de bevordering van de eigen deskundigheid. In 2016 zijn de volgende onderwerpen aan bod geweest in het kader van deskundigheidsbevordering:

- aanbestedingsbeleid;
- onderwijs en kwaliteit;



- systematiek functioneren en beoordelen College van Bestuur van Aeres en andere onderwijsorganisaties.

Deze deskundigheidsbevordering vindt plaats in het collectief. Naast het organiseren van de eigen deskundigheidsbevordering wordt ook bij toerbeurt geparticipeerd in de Platforms Raden van Toezicht mbo en hbo. Terugkoppeling van de bevindingen vanuit deze platforms vindt steeds plaats in de eerstvolgende reguliere vergadering. Daarnaast worden excursies georganiseerd waarbij aandacht is voor zowel het onderwijs als het werkveld. In 2016 bezoekt de raad Almere. Op het programma staan onder andere onderwijskundige projecten vmbo, mbo en hbo, perspectieven met betrekking tot de ontwikkeling van de Flevo Campus, internationalisering. Deze dag is er ook ruimte om in gesprek te gaan met deelnemers, docenten, ouders en management.

### 10.5.3. Overleg inspraakorganen

Conform het reglement Raad van Toezicht voert de raad twee keer per jaar formeel overleg met de Centrale Ondernemingsraad (COR), de Centrale Ouder- en Deelnemersraad van Groenhorst en de Centrale Studentenraad (Aeres Hogeschool). In de COR hebben voorzitters van alle inspraakorganen, dus zowel van de OR's en de MR PrO als van de PVT, binnen Aeres zitting. Vanaf 2016 vergaderen de deelnemers- en studentenraad niet meer samen met de COR, omdat zij naar verwachting dan een meer onafhankelijk gesprek met de Raad van Toezicht kunnen voeren. Het College van Bestuur is in vergaderingen met de inspraakorganen voornamelijk toehoorder. In het algemeen is geconstateerd dat het investeren in de relatie met de inspraakorganen belangrijk is. Het is bovendien een wens van de overheid om de kracht van medezeggenschapsorganen en daarmee de interne checks-and-balances te versterken, getuige ook de in 2016 aangenomen Wet versterking bestuurskracht. Net als bij andere gremia binnen Aeres wordt er in onderling overleg ook voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht met de inspraakorganen een jaaragenda opgesteld. Thema's in deze agenda zijn bijvoorbeeld strategisch beleid, medewerkerstevredenheid, (onderwijs)kwaliteit en financiën.

## 10.6. Rol Raad van Toezicht in ontwikkelingen Aeres

De Raad van Toezicht is voor het College van Bestuur een belangrijke sparringpartner in gesprekken over zowel externe ontwikkelingen als interne ontwikkelingen. Gesprekken over mogelijke consequenties van bepaalde ontwikkelingen en het anticiperen hierop, gesprekken over het zien van kansen en het uitzetten van strategische lijnen, maar ook gesprekken over het borgen en monitoren van kwaliteit of het nemen van maatregelen indien noodzakelijk. De raad is zich hierbij wel bewust van zijn rol: het College van Bestuur bestuurt, de Raad van Toezicht houdt toezicht.

### Onderwijs en kwaliteit

Onderwijskwaliteit staat stelselmatig op de agenda en heeft een prominente rol in het toezicht. De Raad van Toezicht ontvangt bij elke vergadering rapportages van bijvoorbeeld de onderwijsinspectie, van de NVAO (Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie), de VKO (Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek), de RCHOO (Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek) en MBO in Bedrijf. Twee keer per jaar wordt een interne rapportage over het thema onderwijs en kwaliteit besproken dat gebaseerd is op al deze rapporten en op landelijke ontwikkelingen. Wanneer relevant, komen actieplannen van de Aeres-onderdelen eveneens terug op de agenda van de raad. Op die manier behoudt de Raad van Toezicht goed overzicht over alle relevante ontwikkelingen en kan de raad naast het uitvoeren van de toezichthoudende rol ook adviezen geven.

### Huisvesting en beheer

Om adequaat toezicht te kunnen houden op de bouwprojecten van Aeres ontvangt de raad van het College van Bestuur elk trimester een voortgangsrapportage met daarin de stand van zaken per project. Risicomanagement is een vast onderdeel van de bouwplannen. De Raad van Toezicht is content met deze rapportage, maar blijft alert op de kwaliteit (zorgvuldigheid, volledigheid, actualiteit) ervan. Naast de trimesterrapportages is het strategische huisvestingsbeleid besproken. Dit krijgt nog een vervolg in 2017. Deze strategie zal vanuit een breder perspectief benaderd worden, onder andere door ontwikkelingen in het opleidingsportfolio mee te nemen.

### Financiën en control

De forse bezuinigingen vanuit de overheid vereisten van het College van Bestuur strakke sturing. De begroting is een belangrijk sturelement en met het vaststellen en goedkeuren van de begroting wordt de ruimte beschikbaar waarbinnen de budgethouders mogen opereren. De meerjarenbegroting verschaft inzicht omtrent de visie van Aeres op de planning en sturing voor de komende jaren en met name het financiële beleid en de haalbaarheid van onze ambities op het gebied van groei en onderwijsvernieuwing en de daaraan gerelateerde investeringsplannen. Conform de reguliere planning-en-control-cyclus houdt de raad toezicht middels de trimesterrapportages. Deze rapportages bevatten veel relevante informatie en worden in de vergaderingen bovendien toegelicht door het College van Bestuur en het hoofd Financiën & Control. Risicomanagement is een agendapunt. De Raad van Toezicht keurt de geconsolideerde jaarrekening van Aeres, maar ook de jaarrekeningen van de tot Aeres behorende stichtingen en de bv's goed. Door de tussentijdse informatie zitten hier geen verrassende zaken in.

Naast de trimesterrapportages bieden de managementletters en het accountantsverslag adequate hulpmiddelen in het houden van toezicht op de financiële situatie van Aeres. De punten uit de managementletters en het accountantsverslag over 2015 zijn opgevolgd dan wel onderhanden. Alhoewel de Raad van Toezicht tevreden is over het feit dat Aeres continuïteit en stabiliteit toont, zal hij strikt blijven toezien op de financiële situatie, zeker gezien de flinke opgave die er ligt gelet op de voorfinanciering van het groeiende aantal deelnemers/studenten en de korting op de bekostiging.

Er wordt veel gevraagd van medewerkers en deelnemers. De Raad van Toezicht waardeert de betrokkenheid en inzet van iedereen in 2016.

Jan Jacob van Dijk, namens de Raad van Toezicht Aeres



## Bijlagen

Bijlage 1	Verklarende woordenlijst	262
Bijlage 2	Verklaring bevoegd gezag	267
Bijlage 3	Samenstelling Raad van Toezicht	269
Bijlage 4	Samenstelling College van Bestuur	275
Bijlage 5	Kengetallen personeel	265
Bijlage 6	Overzichten en kengetallen Groenhorst vmbo	292
Bijlage 7	Overzichten en kengetallen Groenhorst mbo	296
Bijlage 8	Overzichten en kengetallen Aeres Hogeschool	300
Bijlage 9	Publicatielijst Aeres Hogeschool	309
Bijlage 10	Helderheid in bekostiging	323

De informatie over de MIP die vorig jaar in de bijlage stond, komt dit jaar als bijlage achterin de jaarrekening.

# Bijlage 1 Verklarende woordenlijst

ABC	Agrarisch Bedrijvencentrum Dronten bestaat uit drie gebouwen: A, B en C.
Ad	Associate degree is een wettelijk erkende graad zoals de bachelor en de master. De tweejarige Ad is vooral bedoeld voor mbo'ers die na hun mbo-opleiding willen doorleren, maar geen volledige 4-jarige hbo-opleiding willen doen.
ADFA	Advanced Dutch Flower Arrangements
AISF	Stichting Aeres International Student Fund draagt bij aan de studiekosten van buitenlandse studenten.
aoc	agrarisch opleidingscentrum
BA	basisarrangement
bb	basisberoepsgerichte leerweg vmbo
bbi	beroepsbegeleidende leerweg mbo
B-CT	bachelor Consumptieve Techniek
B-EKM	bachelor Educatie & kennismanagement groene sector
benchmark	Systematisch onderzoek naar de prestaties en de onderliggende processen en methoden van een of meer leidende referentie-organisaties op een bepaald gebied en de vergelijking van de eigen prestaties en werkmethoden met deze prestaties. Het doel is de eigen prestaties te kunnen ijken en te verbeteren.
bhv	bedrijfshulpverlening
BHVD	Besluit houdern van dieren
bijzonder neutrale grondslag	Bijzonder verwijst naar het feit dat de school bestuurd wordt door een vereniging of stichting en niet door de overheid zoals de openbare scholen. De neutrale grondslag geeft aan dat de school uitgaat van gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwingen en maatschappelijke stromingen.
bol	beroepsopleidende leerweg mbo
bpv	beroepspraktijkvorming mbo
BS	beroepssituatie (hoger onderwijs)
BSA	bindend studieadvies
BTEC	Business and Technology Education Council. Het BTEC National Diploma is een wereldwijd erkend diploma.
BVO	bruto-vloeroppervlakte
CAH	Christelijke Agrarische Hogeschool (tot 2013), daarna CAH Vilentum
cao	collectieve arbeidsovereenkomst
CDB	Cursuscentrum Dierverzorging Barneveld
ce	centraal examen (cijfer)
CECO	Centrale Examencommissie
cgi	competentiegericht of criteriumgericht interview
cgo	competentiegericht onderwijs
CIV	Centrum voor Innovatief Vakmanschap (mbo)
CoE	Centre of Expertise (hbo)
COR	Centrale Ondernemingsraad
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CRV	Coöperatieve RundveeVerbeteringsorganisatie

cspe	Het centraal schriftelijk en praktisch examen is een samentrekking van cse (centraal schriftelijk examen) en cpe (centraal praktisch examen).
CvB	College van Bestuur
CVDB	Coöperatief veredelingsdemonstratiebedrijf was een studentenbedrijf van CAH Vilentum dat nu deel uitmaakt van het Aeres Praktijkcentrum in Dronten.
DBA	Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
DECO	Decentrale Examencommissie
deelnemer	Zowel de naam voor een mbo-bbl-deelnemer als voor de groep leerlingen, studenten en cursisten.
derivaat	Financiële derivaten zijn beleggingsinstrumenten die hun waarde ontlenen aan de waarde van een ander goed, zoals een afspraak dat je een bepaalde uitgave gaat doen tegen een vastgestelde prijs.
DFA	Dutch Flower Arrangements
diploma- resultaat	Het diplomaresultaat is het percentage leerlingen/studenten dat met een diploma het onderwijsonderdeel van Aeres verlaat ten opzichte van het totale aantal leerlingen/studenten dat in het verslagjaar het onderdeel verlaat.
doorlopende leerlijn	Een geheel van maatregelen en afspraken dat ervoor zorgt dat er zo min mogelijk overlap, breuken of lacunes zijn bij de overstap van het ene onderwijstype naar het andere of van niveau/leerweg naar niveau/leerweg. Binnen Aeres zijn een aantal doorlopende leerlijnen, waaronder de leerlijn mbo-hbo Dier & Gezondheidszorg.
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
DT	deeltijd
DUO	DUO is de uitvoeringsorganisatie van de Rijksoverheid voor het onderwijs. DUO financiert en informeert onderwijsdeelnemers en onderwijsinstellingen en organiseert examens.
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization is het resultaat voor afschrijvingen en rente.
ECTS of EC	European Credit Transfer System. De studiebelasting wordt sinds de invoering van de bachelor-masterstructuur uitgedrukt in internationaal vergelijkbare ECTS. Een credit is ook bekend onder de oude naam studiepunt.
EFDA	European Floral Design Academy van Aeres Hogeschool Wageningen
EKM	Hbo-opleiding Educatie & kennismanagement groene sector van Aeres Hogeschool
elevator- pitch	Betoog van zo'n zestig seconden waarin een persoon of organisatie zichzelf of een idee verkoopt.
ELO	elektronische leeromgeving
EMIR	European Market Infrastructure Regulation: Europese richtlijn om de handel in over-the-counter-derivaten (OTC-derivaten) transparanter en veiliger te maken.
EPBD	Energy Performance of Buildings Directive
EZ	ministerie van Economische Zaken
FSR	Facilitair Samenwerkingsverband Roc's, aoc's en vakscholen
GCOS	Groen Consortium Opleiden in de School
GGI	Groen, grond en infra
GH	Groenhorst
gl	gemengde leerweg vmbo
hao	hoger agrarisch onderwijs
hbo	hoger beroepsonderwijs
HGL	Het Groene Lyceum
(i)HKS	herziene kwalificatiestructuur
HPBO	Het Platform Beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management

HUBO	Criteria examenorganisatie: haalbaar, uitvoerbaar, betaalbaar en te organiseren.
ICT	informatie- en communicatietechnologie
IGEA	Initiatief Groep Europese Aanbesteding
IOP	individueel ontwikkelingsplan
IPAP	Individuele Premie Aanvullingsplan (verzekering gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid)
Itslearning	Leerplatform speciaal voor het onderwijs
JAMK	University of Applied Sciences Jyvaskyla in Finland.
kb	kaderberoepsgerichte leerweg vmbo
Kennisbasis	Basiskennis die iedere startbekwame leraar aan het einde van de opleiding minimaal moet beheersen.
KNHS	Paardensportbond voor iedere paardensporter
LEA	Lokale Educatieve Agenda
Igf	Leerlinggebonden financiering of rugzakje voor leerlingen met een zorgvraag.
liquiditeit	Het totaal aan middelen dat Aeres kan aanwenden om betalingen te verrichten. Het gaat meestal om cash geld of bezittingen of beleggingen die snel omgezet kunnen worden in contact geld.
LOB	loopbaanoriëntatie en -begeleiding
Iwoo	leerweg-ondersteunend onderwijs
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
meeliften	Doet zich voor in projectonderwijs: groepsleden die zelf weinig of niets inbrengen, maar wel meedelen in de waardering die de andere groepsleden toevalt.
MIP	Meerjarig Investeringsprogramma
mkb	midden- en kleinbedrijf
MoU	Memorandum of Understanding (ned. memorandum van overeenstemming)
MTM	medewerkerstevredenheidsonderzoek
MVT	moderne vreemde talen
Nb	(Cijfers) nog niet bekend. Deze cijfers van het verslagjaar komen pas na de oplevering van het jaarverslag beschikbaar.
NIL	niet in loondienst
ngo	Niet-gouvernementele organisatie of ook wel non-gouvernementele organisatie is een organisatie die onafhankelijk is van de overheid en zich op een of andere manier richt op een verondersteld maatschappelijk belang.
NOCO	natuurlijk oplossen van complexe opgaven
NRO	Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek
NSE	Nationale Studenten Enquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
NVKL	Nederlandse Vereniging van ondernemingen op het gebied van de Koudetechniek en Luchtbehandeling
NVO	netto verhuurbaar oppervlak
OCW	ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs- en Examenregelement
OKV	onderzoek naar kwaliteitsverbetering
OOP	onderwijs ondersteunend personeel
OP	onderwijzend personeel
OR	ondernemingsraad
OTC	Online Training Center en Online Techniek Campus

PBS	Positive Behaviour Support
PDCA	(kwaliteitscyclus) Plan-Do-Check-Act
PDG	Pedagogisch Didactisch Getuigschrift
PEC	Poultry Expertise Centre
PITC	Practical Innovation Training Center
PIL	Poultry Innovation Lab
PLG	Professionele leergemeenschappen
P&O	Personeel & Organisatie
pps	publiek-private samenwerking
privaat-privaat-financiering	Een financiering van een private financier aan een private organisatie. Dit betekent dat er geen publiek geld voor private activiteiten gebruikt wordt.
PrO	praktijkonderwijs
PSA	Personeels- en salarisadministratie
PTC	Praktijk Training Centrum
Pvb	proeve van bekwaamheid
PVT	Personeelsvertegenwoordiging Bestuursbureau
RCHOO	Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek
rentabiliteit	Verhouding tussen opbrengsten en de lasten die gemaakt zijn om dat resultaat te maken. Met andere woorden: rentabiliteit zegt iets over de resultaatgerichtheid (winst) van een organisatie.
RI&E	risico-inventarisatie & evaluatie
RIF	Regionaal Investeringsfonds (mbo)
RMC	Regionale Meld- en Coördinatiepunten of Coördinatiefunctie
ROA	Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt
roc	regionaal opleidingscentrum
RPP	Research Practice Partnership
RVC	Regionale Verwijzingscommissie
RvT	Raad van Toezicht
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
se	schoolexamen(cijfer)
SEP	Standard Evaluation Protocol
SIA/RAAK	Stichting Innovatie Alliantie (ook RAAK-regelingen)
SLB	studieloopbaanbegeleiding
SMO	Sociaal Medisch Overleg (tussen bedrijfsarts, P&O en leidinggevende)
SNA	Stichting Normering Arbeid
SIS	Studenten Informatie Systeem
solvabiliteit	Mate waarin Aeres aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Het is de verhouding tussen de totale bezittingen (eigen vermogen) en schulden (vreemd vermogen).
solvabiliteit 2	Dit is de solvabiliteit inclusief voorzieningen.
SR	Studentenraad
SSV	Stichting Studentenvoorzieningen (huisvesting en voeding studenten Dronten)
SW	sociale werkvoorziening
Technologie-route	Geïntegreerde leerroute voor vmbo-mbo die vooral is ingericht voor leerlingen van vmbo-gl en vmbo-tl en leidt tot een diploma van een middenkaderopleiding (mbo-4).
tl	theoretische leerweg vmbo

VAR	Verklaring arbeidsrelatie
VBW	Vereniging Bloemist-Winkeliers
VCA	Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers
VHG	Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
vo	voortgezet onderwijs
VPD	Varkens, Pluimvee & Diervoeders (staat in naam PTC <sup>+</sup> VPD Barneveld)
vpb	vennootschapsbelasting
vso	voortgezet speciaal onderwijs
vsv'ers	voortijdig schoolverlaters
VT	voltijd
WEB	Wet educatie en beroepsonderwijs
Wex	Werkgroep Examinering
WHW	Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek
Wiki	Dynamische website waar door meerdere mensen eenvoudig en gezamenlijk webdocumenten kunnen worden bewerkt. Wikipedia is er een groot voorbeeld van.
WMEB	Wet medezeggenschap educatie en beroepsonderwijs
WNT	Wet normering topinkomens (lange versie: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector)
WOR	Wet op de ondernemingsraden
WUR	Wageningen Universiteit en Researchcentrum Wageningen University & Research centre
WVO	Wet op het voortgezet onderwijs
Wwz	Wet werk en zekerheid
Zestor	Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds van hogescholen dat vernieuwende activiteiten bevordert en ondersteunt rond arbeidsmarktbeleid, professionalisering en gezond, veilig en vitaal werken in het hbo.
ZIMS	Zoological Information Management System voor dierentuinen



## Bijlage 2 Verklaring bevoegd gezag

Het College van Bestuur van Aeres verklaart dat alle opleidingen voldoen aan de wettelijke vereisten. Hieronder is beschreven welke maatregelen Groenhorst (PrO, vmbo en mbo) en Aeres Hogeschool (hbo) nemen om dat te kunnen garanderen.

### Groenhorst

In § 3.4.1 is aangegeven hoe Groenhorst zorgdraagt voor de kwaliteit en wat de resultaten hiervan zijn, in § 3.4, Lerende cultuur en personele zaken en § 9.6.1 hoe Groenhorst zorgt voor competente medewerkers die de vertaalde eisen kunnen implementeren en uitvoeren.

#### Vo (praktijkonderwijs en vmbo)

De wettelijke vereisten waaraan het vmbo moet voldoen, zijn vastgelegd in de Wet op het voortgezet onderwijs en de overige van toepassing zijnde wet- en regelgeving van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Daarnaast voldoet het onderwijs aan de governancecode hbo, de cao vo, de Wet op de ondernemingsraden en de Wet op de beroepen in het onderwijs (wet BIO).

Groenhorst volgt de (nieuwe) wettelijke bepalingen jaarlijks. Zij stelt vierjaarlijks een schoolplan op op grond van artikel 24 van de Wet op het voortgezet onderwijs. Het schoolplan bevat een beschrijving van het beleid ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs dat binnen Groenhorst wordt gevoerd, en omvat in ieder geval:

- het onderwijskundig beleid;
  - het personeelsbeleid;
  - het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.
- Het schoolplan wordt op voorstel van de medezeggenschapsorganen voor een periode van vier jaar vastgesteld door het bevoegd gezag van Groenhorst. Beleidsthema's worden periodiek behandeld in vo-beleidsoverleg.

#### Mbo

De wettelijke vereisten waaraan het mbo moet voldoen, zijn vastgelegd in de Wet educatie en beroepsonderwijs en de overige van toepassing zijnde wet- en regelgeving van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het ministerie van Economische Zaken. Daarnaast voldoet het onderwijs aan de governance-code hbo, de cao mbo, de Wet op de ondernemingsraden, de Wet beroepen in het onderwijs (wet BIO).

Groenhorst volgt de wettelijke bepalingen jaarlijks. Beleidsthema's worden periodiek behandeld in mbo-beleidsoverleg.

### Aeres Hogeschool

De wettelijke vereisten waaraan het hbo moet voldoen, zijn vastgelegd in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de overige van toepassing zijnde wet- en regelgeving van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het ministerie van Economische Zaken. Daarnaast voldoet het onderwijs aan de governancecode hbo, de cao hbo en de Wet op de ondernemingsraden.

De stafdienst van Aeres Hogeschool volgt de wettelijke bepalingen en ontwikkelingen. Vervolgens vertaalt hij de nieuwe vereisten naar het beleid en het onderwijs door jaarlijks de curricula van de opleidingen aan te passen.

In § 4.6.3 is aangegeven hoe Aeres Hogeschool zorgdraagt voor de kwaliteit en wat de resultaten daarvan zijn, in § 9.6.2 hoe de hogeschool zorgt voor competente medewerkers die de vertaalde eisen kunnen implementeren en uitvoeren.

## Bijlage 3 Samenstelling Raad van Toezicht

	Geb. datum	Hoofdfunctie/ beroepsuitoefening	Nevenfunctie(s)	Loopbaan	Tijdstip 1e benoeming	Lopende termijn tot	Hernoembaar
De heer J.J. van Dijk (Jan Jacob) (M) Voorzitter	05-09-1964	Gedeputeerde provincie Gelderland	Bijzonder hoogleraar christelijk sociaal denken, Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfswetenschappen aan de Vrije Universiteit te Amsterdam Voorzitter van VOION, het arbeidsmarktfonds voor het vo.	Politicooloog en historicus, CNV: onderzoeker, beleidsmedewerker Europese Zaken, programmamanager (1998-2002), lid Tweede Kamer namens het CDA (2002-2010)	2011	05/2019	N
De heer E.J.F. Alderkamp (Evert) (M) Vicevoorzitter	07-08-1959	Melkveehouder sinds 1982	-	Tussen 1984 en 2000 lid afdelingsbesturen KI Gelderland, Coberco, Dumeco. 1995-2000 lid commissie melkveehouderij LTO Zuid Gelderland. 2001-2010 lid hoofdbestuur CR-Delta. 2002-2010 lid RvC CRV. 2010-2014 vz. RvC CRV.	2014	07/2018	J
Mevrouw W.P.P.M. Nagel-Kuenen (Wilna) (V) Lid tot 01-11-2016	07-08-1950		Voorzitter VVD-afdeling gemeente Oisterwijk	1976-1989 lerares natuur- en scheikunde mbo, 1976-2008 eigenaar Kees Nagel BV, 1994- 2010 bestuurder VBW, 1996-2008 onderhandelaar CAO Bloemen-detailhandel, 1995 -2010 bestuurder Sociaal fonds Bloemen-detailhandel, 1995-2007 bestuurder VUT fonds bloemendetailhandel, 2002-2008 bestuurder Kenniscentrum Aequor 2008-2010 vz. cie HBD bloemen en planten. Jurylid van de nationale verkiezing voor de bloemist van het jaar 2012-2013.	2008	11/2016	N

	Geb. datum	Hoofdfunctie/ beroepsuitoefening	Nevenfunctie(s)	Loopbaan	Tijdstip 1e benoeming	Lopende termijn tot	Hernoembaar
De heer D. Beekman (Drees) (M) Lid tot 01-07-2016	26-07-1965	Vice-President Strategy, Marketing & Innovation EuAfME bij Zoetis met standplaats Zaventem, België (tot 01-06-2015).  Sinds 1-6-2015 Vice President Benelux, Africa & Middle East bij Zoetis.		1991-1997: export manager Afrika/Midden-Oosten bij Intervet International (AkzoNobel Pharma). Van 1997 tot 2008 diverse posities als general manager bij Intervet International in Midden-Oosten, Zuid-Korea en Mexico. Van 2008 tot eind 2010 directeur Akker- en Tuinbouw bij Agrifirm BV in Meppel. Vanaf begin 2011 functie als algemeen directeur bij Agrifirm Plant BV. Van 01-05-2014 tot 01-06-2015 Vice-President Strategy, Marketing & Innovation EuAfME bij Zoetis met standplaats Zaventem, België. Sinds 1-6-2015 Vice President Benelux, Africa & Middle East bij Zoetis	2012	07/2016	N
Mevrouw I. Mastenbroek (Ineke) (V) Lid	08-10-1954	Directeur Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland. Eigenaar IMagribusiness-advies.	Lid RvC Rabobank Flevoland tot juni 2016 Lid bestuur Stichting ERF. Lid RvT Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Lid bestuur Natuur- en MilieuFederatie Flevoland. Lid RvT Raad voor Accreditatie vanaf maart 2016.	1979-1982: onderzoeker in kader Ph.D. in Urbana-Champagn, Illinois VS. 1982-2007: directiefuncties bij de Nederlandse Algemene Keuringsdienst. 2007-2010: CEO Cooperatie Agrico UA.	2012	07/2016	J

	Geb. datum	Hoofdfunctie/ beroepsuitoefening	Nevenfunctie(s)	Loopbaan	Tijdstip 1e benoeming	Lopende termijn tot	Hernoembaar
De heer S.H. Galema (Sjoerd) (M) Lid	25-11-1962	Melkveehouder in Friesland en Rusland.	DB VNO-NCW Noord, lid Bestuur VNO-NCW Friesland, voorzitter. Taraeda B.V, strategisch adviseur. IPF, InnovatiePactFryslân, lid. Lid bestuur WTC Coöperatie, Leeuwarden (WTC = World Trade Centre)	Melkveehouder sinds 1983, in Rusland sinds 2004. Bestuurlijk actief geweest in LTO, AB Waterschap, Gezondheidsdienst voor Dieren en PR, Praktijkonderzoek Veehouderij. Van 1999 tot 2011 actief geweest als Statenlid en Gedeputeerde en loco CdK bij de provincie Friesland. Tot 2013 RvC-voorzitter Rabobank SneekZuidwestFriesland. Tot 2015 Bestuur, lid en RvC van Royal FrieslandCampina	2014	07/2018	J
Mevrouw A.J.H. Knoet-Michels (Antoinette) (V) Lid	06-03-1954	Voorzitter College van Bestuur ROC Ter AA. Helmond (tot 05-2016) Lid Provinciale Staten Noord Brabant PvdA.	Voorzitter Raad van Toezicht Daelzicht 2016–heden. Lid bestuur Klok & Peel Museum Asten 2016–heden. Lid Raad van Toezicht Spring Kinderopvang 2016-heden.	1974-1984 lerares biologie, natuur- en scheikunde lbo. 1984-2000 management vo-scholen Floor Evers Middenschool Eindhoven (adjunct-directeur), SG Amerij Amersfoort (directeur), Stedelijk Dalton Lyceum Dordrecht (rector). 2003-2006 lid BVE Raad (huidige MBO Raad). 2004-2008 Lidmaatschappen Raden van Toezicht o.a. woningbouwcorporatie Woonpartners, Stichting Maatschappelijk Opvang Helmond en voorzitter Participatieraad Deurne. 2008-2011 voorzitter Betaald Voetbal Helmond Sport.	2015	01/2019	J

	Geb. datum	Hoofdfunctie/ beroepsuitoefening	Nevenfunctie(s)	Loopbaan	Tijdstip 1e benoeming	Lopende termijn tot	Hernoembaar
De heer R.A. Kip	31-08-1958	Algemeen directeur LTO Noord	Lid RvT IJsselgroep Lid AB SBB. Voorzitter CvT Efro Operationeel Programma Oost (Gld en Overijssel). Lid Begeleidingscommissie Sociaal Plan FNV.	Adjunct directeur IVIO 1992-1997. Directeur Start Holding 1997-2000 Alg directeur Tecpool Holding 2000-2002. Hoofd P&O/HR NS Reizigers en Regiodirecteur Noordoost NS 2002-2007. Directeur HR Univé-VGZ 2007-2012	2016	09/2020	J
Mevrouw M. de Groot	16-04-1960	Adviseur De Galan Groep		Manager VERSUS 1999-2001. Adviseur HRM GITP 2001-2002. Opleider huisartsgeneeskunde, faculteit Geneeskunde UMCU 2002-2005. GZ-psycholoog/zelfstandige 2003-2005. Senior Adviseur GITP (HRM, Governance en Talentontwikkeling) 2005-2016.	2016	09/2020	J

## Bijlage 4 Samenstelling College van Bestuur

	M/V	Geb. Datum	Nevenfunctie(s) - uit hoofde van functie -	Nevenfunctie(s) - niet uit hoofde van functie -	Werkzaam bij Aeres sinds	In het CvB sinds
De heer B.M.P. Pellikaan (Bastiaan) Voorzitter sinds 28-06-12	M	13-04-1959	Bestuurslid Groene Tafel en per 1-7-2016 voorzitter Groene Tafel. Lid ALV van de AOC Raad. Lid Algemene Vergadering Vereniging Hogescholen en MBO Raad. Lid Financiële commissie MBO Raad. Bestuurslid Stichting CIV Agri&Food. Lid onderwijscommissie Sectorraad Paarden. Bestuurslid CoE's. Lid bestuurlijk overleg Onderwijs Foodvalley. Lid bestuurlijk overleg Kenniscampus.	Voorzitter Raad van Toezicht Christelijk Lyceum Veenendaal (01-07-2015 tot 01-04-2016).  De vernieuwde governance-code vo laat niet toe toezichthouder te zijn bij een vo-instelling en tegelijkertijd bestuurder van een vo-instelling. Daarom vroegtijdig gestopt als toezichthouder bij het CLV.	01-01-2006	01-01-2006
De heer J.F. Houterman (Joep) Vicevoorzitter sinds 01-09-13	M	08-07-1962	Lid ALV van de AOC Raad. Bestuurlijk portefeuillehouder Internationalisering van de AOC Raad. Lid kerngroep internationalisering MBO Raad. Bestuurslid CoE's. Plaatsvervangend lid namens de hogescholen van de Landelijke Commissie Gedragscode Hoger Onderwijs. Voorzitter bestuurlijk overleg Borderless Network.	Voorzitter Raad van Commissarissen Idealis Wageningen.	01-09-2013	01-09-2013





## Bijlage 5 Kengetallen personeel

Let op!

De kengetallen van Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole) en Stichting Agrotransfer Dronten (Aeres Agree en Aeres Bedrijvenscentrum Dronten) zijn apart gegeven aan het einde van de bijlage. Cijfers voor de onderwijsonderdelen en Stichting PTC<sup>+</sup> komen uit Raet (eigen personeelssysteem). De cijfers van Stichting Agrotransfer Dronten en Aeres Praktijkcentrum Dronten komen van een extern administratiebureau.

### Tabel 1 en 2 Aantal personeelsleden gesorteerd op onderdeel en dienstverband

De onderstaande cijfers onderbouwen de inleidende tekst van hoofdstuk 9 (met name § 9.2) en de grafieken 9.2 en 9.3.

Aantal medewerkers (wns) per 31-12-2016	Totaal wns		Voltijd wns			Deeltijd wns		
	2015	2016	2015	2016	%	2015	2016	%
	wns	wns	wns	wns	%	wns	wns	%
Stichting Aeres Groep								
• Groenhorst-scholen en -trainingscentra	675	714	263	282	39,5%	412	432	60,5%
• Groenhorst College Praktijkonderwijs	19	20	9	11	55,0%	10	9	45,0%
• Aeres Hogeschool (was Vilentum)	320	333	127	123	36,9%	193	210	63,1%
• Bestuursbureau	50	55	22	29	52,7%	29	26	47,3%
• Aeres Praktijkcentrum Holding bv*	6	5	4	4	80%	1	1	20%
Stichting PTC <sup>+</sup> **	53	53	36	37	69,8%	17	16	30,2%
• Acole Productions bv	-	5	-	2	40%	-	3	60%
Stichting Agrotransfer Dronten***	22	24	12	10	41,7%	10	14	58,3%
Ondersteunende stichtingen ****	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Aeres</b>	<b>1.146</b>	<b>1.209</b>	<b>473</b>	<b>498</b>	<b>41,2%</b>	<b>673</b>	<b>711</b>	<b>58,8%</b>

Aantal fte's per 31-12-2016	Totaal fte		Voltijd fte			Deeltijd fte		
	2015	2016	2015	2016	%	2015	2016	%
	fte	fte	fte	fte	%	fte	fte	%
Stichting Aeres Groep								
• Groenhorst-scholen en -trainingscentra	537,70	570,73	263	282	49,4%	274,70	288,73	50,6%
• Groenhorst College Praktijkonderwijs	15,24	17,55	9	11	62,7%	6,24	6,55	37,3%
• Aeres Hogeschool (was Vilentum)	256,04	263,83	127	123	46,6%	129,04	140,83	53,4%
• Bestuursbureau	41,36	46,09	22	29	62,9%	19,36	17,09	37,1%
• Aeres Praktijkcentrum Holding bv*	5,2	4,8	4	4	83,3%	1,2	0,8	16,7%
Stichting PTC <sup>+</sup>	47,36	47,58	36	37	77,8%	11,36	10,58	22,2%
• Acole Productions bv	-	4,4	-	2	45,5%	-	2,4	54,5%
Stichting Agrotransfer Dronten**	18,4	19,80	12	10	50,5%	6,4	9,8	49,5%
Ondersteunende stichtingen ***	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Aeres</b>	<b>921,3</b>	<b>974,78</b>	<b>473</b>	<b>498</b>	<b>51,1%</b>	<b>448,3</b>	<b>476,78</b>	<b>48,9%</b>

- \* De in 2015 opgerichte Aeres Praktijkcentrum Holding bv bestaat uit Aeres Landbouwbedrijf bv (voormalige Schoolboerderij bv), Aeres Studentenbedrijven bv (voormalige stichting Coöperatief Veredelings-demonstratiebedrijf), Aeres Biologisch bedrijf bv (voormalig LONK bv) en Aeres Trainingscentrum bv (voormalig PTC<sup>+</sup> Dronten).  
Aeres Praktijkcentrum Holding bv heeft vijf (4,8 fte) vaste medewerkers werken. Het hele jaar, en met name tijdens de oogst van augustus-december werken diverse studenten mee (13 wns, 6,25 fte in 2016). Deze inzet is niet meegenomen in de bovenstaande tabel. Daarnaast verzorgen Groenhorst en de hogeschool praktijklessen uit op het praktijkcentrum en wordt er onderzoek gedaan. Het merendeel van de medewerkers die daarbij betrokken zijn, komt van Groenhorst en Aeres Hogeschool. Die vallen voor dit overzicht onder die onderdelen.
- \*\* Stichting PTC<sup>+</sup> bestaat sinds 2016 uit Aeres Tech, PTC<sup>+</sup> VPD en Acole Productions bv. Acole Productions bv is apart opgenomen in de tabel omdat deze medewerkers niet via PSA worden verlood.
- \*\*\* Stichting Agrotransfer Dronten is de gedeponeerde naam van het moederbedrijf van de activiteiten met de (handels)namen Agrotransfer Holding bv, Aeres Agree (Agrojobs bv en Payrolljobs bv) en Aeres Bedrijvencentrum Dronten (ABC-gebouw).
- \*\*\*\* De ondersteunende stichtingen Studentvoorzieningen en Aeres International Student Fund hebben geen personeelsleden. Het werk voor deze stichtingen wordt uitgevoerd door mensen die onder Stichting Aeres Groep vallen en daar zijn opgenomen.

### Landelijke cijfers vol- en deeltijd

Volgens de arbeidsmarktmonitor van 2015 (Zestor) is in het hbo de verhouding tussen vol- en deeltijd tussen 2011 en 2013 gelijk gebleven: 36% werkt in voltijd, 64% in deeltijd. Van de mannen werkt 53% in voltijd, van de vrouwen 22%. Volgens Stamos werken in het vo en mbo (incl. aoc's) juist meer mensen in voltijd. In 2015 werkte 74,8% meer dan 0,8 fte. De lijn stijgt in het mbo en daalt in het vo en bij de aoc's. Aeres Hogeschool en Groenhorst zijn hier beide uitzonderingen. Bij ons is het percentage ongeveer gelijk. Het verschil is mogelijk te verklaren door de samenstelling van de groep: Stamos spreekt over regulier personeel (onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel).

### Tabel 3 Gemiddelde fte's en loonkosten per onderdeel

Ontwikkeling gemiddelde leeftijd is weergegeven in tabel 12 i.  
In het onderstaande overzicht zijn stagiair(e)s niet opgenomen.

	Gemiddeld aantal fte's			Gemiddelde loonkosten €		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Stichting Aeres Groep						
• Groenhorst-scholen en -trainingscentra	483,17	516,7	546,76	65.056	65.441	67.385
• Groenhorst College Praktijkonderwijs	14,79	15,20	16,41	63.367	63.539	66.716
• Aeres Hogeschool (was Vilentum)	243,75	250,67	257,95	72.180	72.326	74.888
• Bestuursbureau	41,21	39,91	41,63	75.402	76.955	79.861
• Aeres Praktijkcentrum Dronten*	5,00	5,2	6,23	60.987	67.090	55.261
Stichting PTC <sup>+</sup> **	52,55	56,41	46,63	68.672	70.140	65.304
Stichting Agrotransfer Dronten***	19,65	19,67	20,27	56.408	56.153	54.965
Ondersteunende stichtingen ****	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Aeres</b>	<b>860,12</b>	<b>904,95</b>	<b>935,88</b>			

Voor \*, \*\*, \*\*\*, \*\*\*\* zie onder tabel 2.

\*\* Acole Productions bv zal volgend jaar opgenomen worden.

# Stichting Aeres Groep

De cijfers van Aeres Praktijkcentrum Holding bv staan in hoofdstuk x.

**Tabel 4a t/m d Ziekteverzuimcijfers onderwijsonderdelen Groenhorst en Aeres Hogeschool (CAH Vilentum en Stoas Vilentum) en het Aeres Bestuursbureau.**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.1 en de tekst van § 9.8.1.

## Groenhorstscholen en -trainingscentra

	2014 (excl. zwangerschapsverlof)	2014 (incl. zwangerschapsverlof)	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,87	0,87	0,95	0,95	0,98	0,98
Kort middel	0,74	0,75	0,79	0,80	0,82	0,84
Lang middel	2,66	3,23	2,73	3,65	3,21	3,73
Lang	0,59	0,59	0,57	0,57	0,67	0,67
<b>Totaal</b>	<b>4,87</b>	<b>5,43</b>	<b>5,06</b>	<b>5,98</b>	<b>5,67</b>	<b>6,21</b>

Per locatie 2016*	Kort		Kort middel		Lang middel		Lang		Totaal	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Almere	1,48	1,47	0,95	1,10	5,2	4,72	0	0,55	7,63	7,84
Barneveld	1,00	1,05	0,85	0,76	2,06	3,58	0,07	0	3,99	5,39
Bilthoven	1,04	1,00	0,26	1,00	7,13	3,00	5,63	8,00	14,06	13,00
Dronten	0,34	1,00	0,74	1,00	3,25	5,00	0,75	0	5,08	6,00
Ede	0,77	0,77	0,49	0,98	2,36	3,94	0	0,72	3,63	6,41
Emmeloord	0,44	0	0,23	1,00	2,74	5,00	2,16	0,00	5,57	6,00
Lelystad	0,85	0,98	0,64	0,93	8,35	4,01	0,60	0,50	10,43	6,41
Maartensdijk	1,68	1,39	1,61	0,73	3,02	1,5	0	0	6,31	3,62
Nijkerk	0,93	1,00	1,41	1,00	3,46	2,00	0	0	5,80	4,00
Velp	0,50	1,00	0,74	0	3,52	4,00	0,29	1,00	5,05	6,00

\*Alles inclusief zwangerschap

## Groenhorst College Praktijkonderwijs

	2014 (excl. zwangerschapsverlof)	2014 (incl. zwangerschapsverlof)	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,61	0,61	0,66	0,66	0,40	0,40
Kort middel	0	0	1,16	1,16	0,12	0,12
Lang middel	2,41	2,44	5,69	6,91	2,59	2,59
Lang	2,81	3,23	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>5,83</b>	<b>5,86</b>	<b>7,52</b>	<b>8,73</b>	<b>3,11</b>	<b>3,11</b>

## Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool)

	2014 (excl. zwangerschapsverlof)	2014 (incl. zwangerschapsverlof)	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,60	0,61	0,66	0,66	0,74	0,74
Kort middel	0,78	0,78	0,74	0,74	0,75	0,75
Lang middel	1,64	2,26	3,08	3,88	3,39	4,48
Lang	0,21	0,21	0,00	0,00	0,50	0,50
<b>Totaal</b>	<b>3,23</b>	<b>3,85</b>	<b>4,48</b>	<b>5,28</b>	<b>5,38</b>	<b>6,48</b>

Per locatie 2016*	Kort		Kort middel		Lang middel		Lang		Totaal	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Almere	0,60	0,64	0,30	0,85	2,51	3,53	0,00	0,00	3,41	5,02
Dronten	0,66	1,00	0,80	1,00	2,67	2,00	0,00	1,00	4,13	4,00
Wageningen	0,69	0,68	0,78	1,19	9,34	7,14	0,00	0,00	10,81	9,02

\*Alles inclusief zwangerschap

## Bestuursbureau

	2014 (excl. zwangerschapsverlof)	2014 (incl. zwangerschapsverlof)	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,38	0,38	0,60	0,60	0,53	0,53
Kort middel	0,11	0,11	0,64	0,64	0,40	0,40
Lang middel	2,53	3,28	3,60	3,60	1,17	1,67
Lang	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>3,02</b>	<b>3,76</b>	<b>4,84</b>	<b>4,84</b>	<b>2,09</b>	<b>2,59</b>

## Tabel 5 en 6 Aantal medewerkers/fte's in relatie tot omvang betrekking

Tabel 5 geeft de cijfers van Stichting Aeres Groep die grafiek 9.4 onderbouwen. In tabel 6 zijn aanvullend de landelijke cijfers voor het mbo en hbo gegeven.

Aantal medewerkers	0-0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0	≥ 1,0
Groenhorst-scholen en -trainingscentra	12	21	61	165	173	282
Groenhorst College Praktijkonderwijs	0	0	0	9	0	11
Aeres Hogeschool (was Vilentum)	0	10	37	70	216	0
Bestuursbureau	1	2	5	13	5	29

Aantal fte	0-0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0	≥ 1,0
Groenhorst-scholen en -trainingscentra	1,35	5,86	29,97	109,22	142,33	282
Groenhorst College Praktijkonderwijs	0	0	0	6,55	0	11
Aeres Hogeschool (was Vilentum)	0	2,94	17,35	44,32	199,23	0
Bestuursbureau	0,18	0,71	2,47	9,31	4,42	29

Totaal Stichting Aeres groep	0-0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0	≥ 1,0
Wns	13	33	103	257	394	322
Fte	1,53	9,51	49,79	169,39	345,98	322

Omvang betrekking afgezet tegen landelijke cijfers

Landelijke vergelijking in percentages	0-0,5 fte			0,5-0,8 fte			Meer dan 0,8 fte		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Landelijke cijfers aoc's (%)	3,4	3,6	-	21,5	21,7	-	75,1	74,1	-
Landelijke cijfers mbo (%)	3,6	3,4	-	22	21,8	-	74,3	74,8	-
Groenhorst (%)	3,1	3,7	2,7	22,1	21,4	23	74,8	75,0	74,4

Landelijke vergelijking in percentages	0-0,5 fte			0,5-0,85 fte			Meer dan 0,85 fte		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Landelijke cijfers hbo (%)	5	4,7	-	39,1	40	-	56	55,2	-
Aeres Hogeschool (%)	3,9	3,9	3,3	42,3	44,1	44,3	53,8	52,0	52,5

Bron: landelijke cijfers: Stamos.

### Tabel 7 Vaste en tijdelijke betrekkingen

De onderstaande tabellen onderbouwen grafiek 9.5.

#### Groenhorst-scholen en -trainingscentra

	Vast			Tijdelijk		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Totaal wns	507	517	538	112	158	176
Totaal fte	421,52	428,63	445,55	80,69	109,08	125,17

#### Groenhorst College Praktijkonderwijs

	Vast			Tijdelijk		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Totaal wns	15	15	15	5	4	5
Totaal fte	11,4	12,6	13,35	3,8	2,63	4,2

Groenhorst in vergelijking tot andere aoc's en landelijk

	Vast			Tijdelijk		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Landelijk aoc's (Stamos)	89,06%	87,9%		10,9%	12,1%	
MBO Raad 2014	88,2%	-		11,8%	-	
Groenhorst	83,90%	79,71%	78,07%	16,10%	20,29%	21,93%

## Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool)

	Vast			Tijdelijk		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Totaal wns	262	275	273	29	45	60
Totaal fte	215,62	225,07	222,14	21,38	30,97	41,7

	Vast			Tijdelijk		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Landelijk hbo's *	80%	76,53%		20%	23,46%	
Aeres Hogeschool (fte)	91%	87,9%	84,19%	9%	12,1%	15,81%

\*Bron: Vereniging Hogescholen, Personeel draaitabel 2011-2015. Naast de vaste en tijdelijke betrekkingen zijn er ook nog andere vormen van aanstellingen. Die zijn hier buiten beschouwing gelaten. Zie tabel 8.

## Bestuursbureau

	Vast			Tijdelijk		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Totaal wns	47	45	44	3	3	11
Totaal fte	39,64	37,41	36,22	2,37	2,11	9,87

## Stichting Aeres Groep totaalpercentage vast en tijdelijk

Fte	Vast	Tijdelijk
2014	84,85%	15,25%
2015	82,86%	17,14%
2016	79,85%	20,15%

De verhouding wns voor 2016 is 77,5% vast en 22,5% tijdelijk.

## Tabel 8a Instroom en uitstroom personeel Stichting Aeres Groep

De onderstaande tabel onderbouwt de tekst op pagina 226. Tabel 9b onderbouwt grafiek 9.6.

	In dienst		Uit dienst		Toename	
	wns	fte	wns	fte	wns	fte
2014	120	76,81	92	57,2	28	19,61
2015	160	104,24	76	52,22	83	52,02
2016	168	112,07	110	70,87	58	41,2

\*Het verschil tussen de fte's in deze tabel en die in tabel 1 komt door mutaties in de werktijdfactor in het kalenderjaar. Dit geldt niet voor het aantal medewerkers.

**Tabel 8b Reden van uitdiensttreding bij Stichting Aeres Groep**

	2014	2015	2016
Einde contract	41	53	44
Pensioen	11	27	14
Vrijwillig	26	40	39
Reorganisatie	0	0	0
Anders	14	5	13
<b>Totaal</b>	<b>92</b>	<b>125</b>	<b>110</b>

**Tabel 9 Verhouding man : vrouw en landelijke cijfers**

De onderstaande tabellen onderbouwen grafiek 9.7.

**Verhouding in aantallen werknemers (wns en fte)**

	Mannen		Vrouwen		Totaal	
	wns	fte	wns	fte	wns	fte
Groenhorstscholen en -trainingscentra	324	282,42	390	288,31	714	570,73
Groenhorst College Praktijkonderwijs	11	10,4	9	7,15	20	17,55
Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum)	163	141,32	170	122,51	333	263,84
Bestuursbureau	28	26,13	27	19,96	55	46,09
<b>Totaal</b>	<b>526</b>	<b>460,27</b>	<b>596</b>	<b>437,93</b>	<b>1.122</b>	<b>898,21</b>

**Vergelijking fte's met cijfers aoc's en hbo/hao's**

Fte	Mannen	Vrouwen		Mannen	Vrouwen
Landelijke aoc's (Stamos, 2015)	51,8%	48,2%	Landelijke hbo (Stamos, 2014)	47,8%	52,2%
Landelijke mbo (Stamos, 2015)	48,2%	51,8%			
Landelijk vo (Stamos, 2015)	51,4%	48,6%			
Groenhorst 2016	49,5%	50,5%	Aeres Hogeschool 2016	53,56%	46,44%

In aantallen (wns) heeft Groenhorst 45,4% mannen en 54,6% vrouwen, de hogeschool 48,95% mannen en 51,05% vrouwen.

### Tabel 10 a t/m d Overzicht onderwijsfuncties per onderdeel

De onderstaande gegevens onderbouwen de grafieken 9.8, 9.10 en 9.12.

#### Groenhorst-scholen en -trainingscentra

	Schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
		N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
Docent en/of coördinator	LB	326	367	396	253,12	281,89	304,09
	LC	134	134	135	119,50	117,91	118,60
	LD	31	30	29	29,69	28,31	27,63
	LIO	2	3	3	0,5	2	1,5
<b>Totaal</b>		493	534	563	402,82	430,12	451,82
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>			
Percentage OP ten opzichte van OOP		80,22%	80%	79,16%			

#### Groenhorst College Praktijkonderwijs

	Functie-schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
		N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
Leraar en/of coördinator	LB	14	14	15	10,30	10,43	12,75
	LC	2	2	2	2	2	2
	LIO				0	0	
	LD	1	1	1	1	1	1
<b>Totaal</b>		17	17	18	13,30	13,43	15,75
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>			
Percentage OP ten opzichte van OOP		83,67%	87,50%	90,0%			

#### Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool)

	Functie-schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
		N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
Basisdocent	10	1	2	1	1	1,72	1
Docent	11	119	132	149	95,03	102,65	115,07
	12	1			0,18		
Hogeschooldocent	12	49	52	52	43,55	46,08	45,03
Hogeschoolhoofddocent	13	11	8	8	10,7	7,67	7,6
Lector	>13	3	7	8	1,75	3,65	4,15
<b>Totaal</b>		184	201	218	152,22	161,76	172,85
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>			
Percentage OP ten opzichte van OOP		64,23%	63,18%	65,15%			

Bestuursbureau heeft geen onderwijsfuncties.



**Tabel 11a t/m d Overzicht onderwijsondersteunende functies per onderdeel**

De onderstaande gegevens onderbouwen de grafieken 9.9, 9.11, 9.13 en 9.14.

**Groenhorst-scholen en -trainingscentra (bve)**

Carrièrepatroon	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
	N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
1	1	1	1	0,8	0,25	0,65
2	2	2	2	1,05	1,05	1,05
3	4	4	5	2,8	2,8	3,125
4	5	6	5	3,23	3,84	3,04
5	42	44	48	33,85	33,42	37,29
6	27	32	35	18,53	22,15	27,15
7	8	8	11	6,62	6,72	9,38
8	9	11	10	7,45	8,35	8,52
9	2	2	1	1,15	1,25	0,6
10	5	8	7	3,9	5,9	3,87
11	11	13	13	9,91	11,85	11,85
12	1	1	3	1	1	2,6
13	7	7	8	7	7	7,8
14	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
<b>Totaal</b>	126	141	151	99,32	107,59	118,91

**Groenhorst College Praktijkonderwijs (vo)**

(Functie)schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
	N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
5	2	1	1	0,9	0,8	0,8
6	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0
8	1	1	1	1	1	1
9	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	3	2	2	1,9	1,8	1,8

## Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool)

(Functie)schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
	N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
< 4		1	1		0,38	0,38
4	13	13	15	9,48	9,48	10,48
5	14	19	15	11,33	15,11	11,86
6	21	21	23	14,69	14,44	16,69
7	14	15	14	11,4	12,2	10,8
8	18	20	20	14,12	16,12	15,82
9	5	5	5	4,8	4,8	4,8
10	3	3	3	3	3	3
11	6	8	8	5,5	7,5	7,5
12	9	9	6	6,45	6,25	4,65
13						
> schalen	4	5	5	4	5	5
<b>Totaal</b>	<b>107</b>	<b>119</b>	<b>115</b>	<b>84,78</b>	<b>94,28</b>	<b>90,98</b>

## Bestuursbureau

(Functie)schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
	N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
< schalen						
3	3	3	4	1,18	1,18	1,65
4					0	
5	2	2	2	0,87	0,87	1,03
6	7	7	8	6,03	6,03	7,09
7	5	4	6	4,75	3,44	5,75
8	1	2	1	0,5	1,5	0,5
9	5	3	6	3,3	2,65	4,47
10	4	3	5	3,65	2,65	4,52
11	8	7	5	6,77	6,12	4,30
12	7	9	10	6,67	9,32	8,98
13	3	5	5	2,8	3,6	4,8
14		1	0		1	0
> schalen	3	3	3	3	3	3
<b>Totaal</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>55</b>	<b>39,52</b>	<b>41,36</b>	<b>46,09</b>

**Tabel 12a t/m h Aantal personeelsleden verdeeld naar leeftijd**

De onderstaande gegevens onderbouwen grafiek 9.15 en vullen deze aan. Waar mogelijk zijn er ook landelijke cijfers ter vergelijking gegeven.

Groenhorstscholen en -trainingscentra												
	totaal	0-19	20-24	25-29	30-24	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	≥ 65
aantal personen 2014	619	1	11	46	65	74	83	73	100	98	68	0
aantal personen 2015	675	0	18	57	77	78	90	86	97	107	62	3
aantal personen 2016	714	0	19	68	85	82	85	93	97	110	69	6
bezetting in fte 2014	502,14	0,8	7,81	37,39	53,05	58,23	63,18	57,01	84,84	81,15	58,63	0
bezetting in fte 2015	537,70	0	13,51	46,75	57,37	60,92	66,96	66,15	82,08	87,34	54,74	1,90
bezetting in fte 2016	570,73	0	12,55	54,41	68,08	62,34	65,54	74,26	79,52	88,14	61,37	4,52

Vergelijking percentages medewerkers Groenhorst met landelijke cijfers (indicatie)						
	totaal	jonger dan 30	30-39	40-49	50-59	ouder dan 60
MBO Raad 2014*	100%	7,7	16,4	21,2	38,3	16,4
Groenhorst 2014	100%	9,17	22,16	23,94	33,06	11,68
Groenhorst 2015	100%	11,2	22	24,75	31,51	10,43
Groenhorst 2016	100%	12,19	23,39	24,93	28,99	10,5

\* Bron: landelijke cijfers Stamos. De indeling van Stamos wijkt af van onze indeling. Daar is het 30-40 et cetera. Daardoor zijn de cijfers een indicatie.

Groenhorst College Praktijkonderwijs												
	totaal	0-19	20-24	25-29	30-24	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	≥ 65
aantal personen 2014	20	0	1	1	4	2	0	4	4	2	2	0
aantal personen 2015	19	0	2	1	2	3	0	3	4	4	0	0
aantal personen 2016	20	0	2	2	3	2	1	2	5	3	0	0
bezetting in fte 2014	15,2	0	0,8	1	2,8	1	0	3,05	3,75	2	0,8	0
bezetting in fte 2015	15,2	0	2	1	1,4	2	0	2,05	3,75	3,04	0	0
bezetting in fte 2016	17,55	0	1,8	1,8	2,8	1,4	0,8	1,35	4,6	3		

Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool)												
	totaal	0-19	20-24	25-29	30-24	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	≥ 65
aantal personen 2014	292	0	2	15	25	26	34	46	48	55	39	1
aantal personen 2015	320	0	1	18	36	32	36	43	48	64	40	2
aantal personen 2016	333	0	3	21	36	32	35	46	47	61	48	4
bezetting in fte 2014	237	0	1,9	12,6	20,8	20,49	25,53	36,06	38,79	48,23	32,28	0,3
bezetting in fte 2015	256,04	0	1	13,64	29,75	24,85	26,4	33,54	37,40	54,66	33,42	1,4
bezetting in fte 2016	263,84	0	2,2	16,44	28,7	24,15	25,3	36	36,53	51,07	40,06	3,4

Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum): vergelijking percentages medewerkers (wns) van de hogeschool met landelijke cijfers.

	totaal	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	≥ 65
Landelijk hbo's 2015	100%	3,72	6,23	10,26	12,14	12,68	13,71	14,28	14,69	11,18	1,11
Vilentum Hogeschool 2014	100%	0,68	5,14	8,56	8,90	11,64	15,75	16,44	18,84	13,36	0,34
Vilentum Hogeschool 2015	100%	0,31	5,63	11,25	10,0	11,25	13,43	15,0	20,0	12,5	0,63
Aeres Hogeschool 2016	100%	0,90	6,31	10,81	9,61	10,51	13,81	14,11	18,32	14,41	1,20

Bron: Vereniging Hogescholen, Personeel draaitabel 2011-2015.

	Onder de 45 jaar	Boven de 45 jaar
Vereniging Hogescholen 2015	45,04%	54,96%
Vilentum Hogeschool 2014	34,93%	64,73%
Vilentum Hogeschool 2015	38,44%	61,56%
Aeres Hogeschool 2016	38,14%	61,86%

Bestuursbureau	Bestuursbureau											
	totaal	0-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	≥ 65
aantal personen 2014	48	0	0	1	2	4	11	11	6	4	9	0
aantal personen 2015	51	0	1	0	3	3	11	10	7	5	10	1
aantal personen 2016	55	0	0	4	3	5	9	12	8	4	6	4
bezetting in fte 2014	39,52	0	0	0,92	2	3,8	8,93	7,73	4,66	3,6	7,8	0
bezetting in fte 2015	41,36	0	0,92	0	2,69	2,8	8,94	7,44	6,14	3,78	7,71	0,94
Bezetting in fte 2016	46,09	0	0	3,92	2,69	4,8	7,27	9,44	6,92	2,78	5,12	3,15

Totaal Stichting Aeres Groep	Totaal Stichting Aeres Groep											
	totaal	0-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	≥ 65
aantal personen 2014	977	1	14	63	96	106	128	134	158	159	118	1
aantal personen 2015	1.065	0	22	76	118	116	137	142	156	180	112	6
aantal personen 2016	1.122	0	24	95	127	121	130	153	157	178	123	14
bezetting in fte 2014	793,86	0,8	10,51	51,91	78,65	83,53	97,65	103,86	132,05	134,99	99,56	0,3
bezetting in fte 2015	850,34	0	17,43	61,38	91,20	90,57	102,30	109,18	129,37	148,81	95,87	4,24
bezetting in fte 2016	898,20	0	16,55	76,58	102,24	92,69	98,91	121,05	127,57	145,00	106,55	11,07

	Gemiddelde leeftijd			Fte ouder dan 60 jaar		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
	Groenhorst	45,53	44,84	44,78	8,14	8,33
Groenhorst College Praktijkonderwijs	44,00	43,15	41,95	5,26	0,00	0,00
Vilentum Hogeschool	46,14	47,26	47,37	13,75	29,12	16,47
Bestuursbureau	47,48	50,54	47,87	6,85	8,66	17,94
<b>Totaal Stichting Aeres Groep</b>	<b>45,79</b>	<b>45,66</b>	<b>45,65</b>	<b>8,50</b>	<b>46,10</b>	<b>13,09</b>

# Aeres Tech (incl. PTC<sup>+</sup> VPD, excl. Acole)

**Let op!** De informatie over Acole Productions bv staat in paragraaf § 6.8: de medewerkers van die bv worden niet verloond via PSA, vandaar dat de cijfers apart staan.

**Tabel 13 Aantallen medewerkers en verhouding man : vrouw, voltijd of deeltijd**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.16.

31-12-2016	totaal fte	totaal wns	fulltime wns/fte	parttime wns	parttime fte
Man	37,56	41	32	9	5,56
Vrouw	10,02	12	5	7	5,02
<b>Totaal</b>	<b>47,58</b>	<b>53</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>10,58</b>

**Tabel 14a Instroom en uitstroom personeel Stichting PTC<sup>+</sup>**

De onderstaande tabel onderbouwt de gegevens in § 9.12.1.

	Uit dienst		In dienst		Toename	
	wns	fte	wns	fte	wns	fte
2014	8	7,49	5	4,9	-3	-2,59
2015	20	16,53	12	10,37	-8	-6,16
2016	8	6,40	8	6,3	0	-0,10

**Tabel 14b Reden van uitdiensttreding bij Stichting PTC<sup>+</sup> (percentage)**

	2014	2015	2016
Einde contract	2	3	1
Pensioen	1		
Vrijwillig	3	3	4
Reorganisatie		12*	
Anders	2	2	3

\* Dit houdt verband met de overname van het Expertisecentrum Buitengebied & Dierhouderij in Horst door een lokale ondernemer.

**Tabel 15 Aantal wns/fte in relatie tot omvang betrekking**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.17.

	0-0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0	≥ 1,0	Totaal
Aantal medewerkers		1	4	3	8	37	53
Fte		0,2	1,8	2,06	6,51	37	47,58

**Tabel 16 Vaste en tijdelijke betrekking, verhouding man : vrouw**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.16.

	Vast						Tijdelijk					
	2014		2015		2016		2014		2015		2016	
	wns	fte	wns	fte	wns	fte	wns	fte	wns	fte	wns	fte
Man	39	36,59	39	35,18	35	33,1	5	5	5	4,57	6	4,46
Vrouw	14	9,38	8	6,62	8	6,92	3	2,9	1	1	4	3,1
Totaal	53	45,97	47	41,79	43	40,02	8	7,9	6	5,57	10	7,56

**Tabel 17 Leeftijdsopbouw**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.18.

	totaal	0-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	≥ 65
aantal personen 2014	61	0	0	1	3	7	7	4	12	16	11	0
aantal personen 2015	53	0	3	1	3	3	6	4	6	12	14	1
aantal personen 2016	53	0	4	3	3	3	5	2	6	9	16	2
bezetting in fte 2014	53,87	0	0	1	2,6	6,20	5,89	3,1	10,75	13,83	10,5	0
bezetting in fte 2015	47,36	0	2,57	1	2,4	2,65	5,68	3,2	6	9,67	13,7	0,5
bezetting in fte 2016	47,58	0	3,16	2,5	2,9	2,6	4,45	2	5,8	7,67	15	1,5

	2014	2015	2016
Gemiddelde leeftijd	50,84	50,23	49,42
Percentage medewerkers > 60 jaar	18,03%	28,30%	33,96%

**Tabel 18 Carrièrepatroon trainers**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.19.

	(Functie) schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang (Fte)		
		N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
Trainer	10	30	23	23	28,17	21,20	22,4
Senior trainer	11	4	3	2	3,7	3	2
	12						
Totaal		34	26	25	31,87	24,20	24,4

**Tabel 19 Carrièrepatroon ondersteunend personeel**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.20.

Carrièrepatroon	Werknemers			Betrekkingsomvang		
	N 2014	N 2015	N 2016	FTE 2014	FTE 2015	FTE 2016
< 3						
3	2	0	0	0,8	0	0
4	2	3	3	1,65	2,07	2,16
5	2	1	1	1,4	0,4	0,4
6	4	4	7	3,76	3,65	5,75
7	5	7	5	3,97	5,97	3,97
8	1	1	0	0,98	0,98	0
9	2	1	3	1,65	0,9	2,7
10	1	1	1	0,25	0,2	0,2
11	3	6	5	2,65	6	5
12	2	1	1	1,9	1	1
13	2	1	1	2	1	1
14						
15						
> 15	1	1	1	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>22,00</b>	<b>23,16</b>	<b>23,18</b>

**Tabel 20 Ziekteverzuim**

De cijfers onderbouwen grafiek 9.21.

	2014 (excl. zwangerschapsverlof)	2014 (incl. zwangerschapsverlof)	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,46	0,46	0,65	0,65	0,7	0,7
Kort middel	0,65	0,65	0,47	0,47	0,56	0,56
Lang middel	0,3	0,3	2,55	2,55	4,02	4,02
Lang					2,11	2,11
<b>Totaal</b>	<b>1,42</b>	<b>1,42</b>	<b>3,67</b>	<b>3,67</b>	<b>7,39</b>	<b>7,39</b>

**Tabel 21 Percentage flexibele inzet (loondienst en niet in loondienst)**

De cijfers onderbouwen grafiek 9.16.

	Totaal	> dan een jaar	6-12 maanden	3-5 maanden	<3 maanden	Inhuur derden
PTC <sup>+</sup>	6 (4,46 fte)	1 (0,8%)	5 (3,66 fte)			
In percentage	11,32% (9,37% fte)	1,88% (1,68% fte)	9,43% (7,49% fte)			

# Stichting Agrotransfer Dronten

Stichting Agrotransfer Dronten bestaat uit Agrojobs bv, Payrolljobs bv en Agrotransfer bv.

## Tabel 22a en b Formatie en verschuivingen

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.22 en de tekst van § 9.14.1.

Peildatum 31-12-16	Medewerkers	Fte	Voltijd wns/fte	Deeltijd wns	Deeltijd fte
Stichting Agrotransfer Dronten	0	0	0	0	0
Agrotransfer Holding bv	4	3,4	2,0	2,0	1,4
Agrotransfer bv	3	1,5	0,0	3,0	1,5
Aeres Agree Recruitment bv	13	11,5	6,0	7,0	5,5
Aeres Agree Payroll bv	4	3,3	2,0	2,0	1,3
Totaal	24,0	19,8	10,0	14,0	9,8

	Uit dienst over alle bv's		In dienst over alle bv's	
	wns	fte	wns	fte
2014	3	2,15	3	3
2015	7	4,7	4	3,5
2016	1	1	3	2,4

## Tabel 23 Reden van uitdiensttreding bij Stichting Agrotransfer Dronten (percentage)

De onderstaande cijfers onderbouwen de tekst van § 9.14.1.

	2014	2015	2016
Einde contract	0	0	0
Pensioen	0	17%	0
Vrijwillig	66,6%	83,0%	100%
Reorganisatie	33,3%	0	0
Anders	0	0	0

## Tabel 24 Gemiddelde leeftijd en > 60 jaar

De onderstaande cijfers onderbouwen de tekst van § 9.14.1.

	2014	2015	2016
Gemiddelde leeftijd	41,6	42,8	44,8
Percentage medewerkers > 60 jaar	8%	9%	8%



### Tabel 25a en b Ziekteverzuim

De onderstaande percentagecijfers zijn exclusief zwangerschapsverlof. Ze onderbouwen de grafieken 9.23 en 9.24.

	2014	2015	2016
Agrotransfer Holding bv	0,1	1,2	1,2
Agrotransfer bv (gebouwen)	0,4	0,4	0,9
Aeres Agree Recruitment bv	5,1	1,6	3,0
Aeres Agree Payroll bv	2,9	1,3	1,8

Percentage ziekteverzuim, inclusief zwangerschapsverlof voor de verschillende bv's.

	2014	2015	2016
Agrotransfer Holding bv	0,1	1,2	1,2
Agrotransfer bv (gebouwen)	0,4	0,4	0,9
Aeres Agree Recruitment bv	7,5	1,6	6,0
Aeres Agree Payroll bv	9,0	1,3	1,8

# Bijlage 6 Overzichten en kengetallen Groenhorst vmbo

Let op!

Tenzij anders vermeld, zijn de cijfers gebaseerd op de gegevens uit de eigen deelnemersadministratie.

**Tabel 6.1 Kengetallen Groenhorst per locatie – vmbo 2016**

Onderstaande gegevens onderbouwen § 2.1, § 3.4 en § 3.11.1.

		Almere	Bilthoven	Ede	Emmeloord	Lelystad	Maartensdijk	Nijkerk	Velp
Inschrijvingen	lj 1+2	440	109	220	211	227	173	453	232
Aantal leerlingen per 1/10/2016	bl	108	0	73	80	55	105	108	82
	kl	182	0	91	66	68	76	61	71
	gl	108	0	85	34	43	41	40	38
	tl	0	189	0	0	0	0	0	0
	vavo	0	4	1	0	0	0	0	0
	HGL	19	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>		<b>864</b>	<b>302</b>	<b>470</b>	<b>391</b>	<b>393</b>	<b>395</b>	<b>362</b>	<b>423</b>
Lwoo	lj 1	46	0	0	39	46	28	25	57
Lwoo – totaal		271	0	106	149	143	155	130	197
Gediplomeerde uitstroom 2015-2016	bl	43	0	18	34	32	50	55	28
	kl	71	0	32	20	20	29	23	18
	gl	73	0	18	21	18	17	19	20
	tl	0	69	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal gediplomeerde uitstroom</b>		<b>187</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>66</b>
Afgewezen 2015-2016	bl	1	0	3	1	2	1	0	2
	kl	3	0	9	2	1	2	3	3
	gl	3	0	2	1	0	0	3	0
	tl	0	4	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal afgewezen</b>		<b>7</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>
Teruggetrokken voor examens 2015-2016	bl	2	0	0	0	1	0	0	0
	kl	0	0	0	0	0	0	2	0
	gl	0	0	0	0	0	0	0	0
	tl	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal teruggetrokken</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabel 6.2 Totalen Groenhorst vmbo 2014–2016**

Onderstaande gegevens onderbouwen § 2.1, § 3.4 en § 3.11.1.

	2014		2015		2016	
Inschrijvingen vmbo	bavo	1.840	bavo	1.846	bavo	1.765
	abl	21	abl		abl	0
	bl	550	bl	561	bl	611
	kl	473	kl	527	kl	615
	gl	313	gl	368	gl	389
	tl	153	tl	195	tl	189
	vm	-	vm		vm	7
	HGL	35	HGL	47	HGL	19
	vavo	3	vavo	2	vavo	5
		<b>Totaal</b>	<b>3.388</b>	<b>Totaal</b>	<b>3.546</b>	<b>Totaal</b>
Instroom vmbo (incl. lwoo)	tlj 1	941	tlj 1	894	tlj 1	851
Instroom lwoo	lj 1	329	lj 1	299	lj 1	242
Lwoo alle leerjaren	<b>Totaal</b>	<b>1.192</b>	<b>Totaal</b>	<b>1.194</b>	<b>Totaal</b>	<b>1.151</b>
Gediplomeerde uitstroom	bl	260	bl	261	bl	260
	kl	174	kl	193	kl	231
	gl	143	gl	135	gl	186
	tl	51	tl	52	tl	69
	<b>Totaal</b>	<b>628</b>	<b>Totaal</b>	<b>641</b>	<b>Totaal</b>	<b>728</b>
Afgewezen	bl	5	bl	2	bl	10
	kl	5	kl	7	kl	23
	gl	9	gl	3	gl	9
	tl	4	tl	1	tl	4
	<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>Totaal</b>	<b>13</b>	<b>Totaal</b>	<b>46</b>
Ongediplomeerde uitstroom (2011 = teruggetrokken)	bl	8	bl	5	bl	3
	kl	3	kl	1	kl	2
	gl	-	gl	2	gl	0
	tl	-	tl	2	tl	1
	<b>Totaal</b>	<b>11</b>	<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>Totaal</b>	<b>6</b>
Doorstroom vmbo>mbo)		-		-		
Bron: data.duo.nl						
Doorstroom binnen Groenhorst		143		159		138
Doorstroom vmbo>havo		Ca. 2%		Ca. 2%		
Doorstroom vmbo>mbo (%) groene sector		33%		31%		24%

\* Doorstroominformatie DUO Onderwijsdata.

**Tabel 3 Opbrengsten Groenhorst vmbo-scholen**

De onderstaande grafieken tonen de opbrengsten van de Groenhorst vmbo-scholen per onderwijssoort over de afgelopen vijf jaar en onderbouwen § 3.11.1, onderwijsopbrengsten en examinering.

De grafiek slaagpercentage geeft aan hoeveel procent van de leerlingen geslaagd is voor het examen ten opzichte van het landelijk gemiddelde en de percentielscore.

De grafiek verschil se-ce laat zien hoe groot het verschil is tussen de schoolexamens (se) en de centrale examens (ce-inspectienorm is max. 0,5 punt) ten opzichte van het landelijk gemiddelde en de percentielscore.

De grafiek centraal examen toont het gemiddelde examencijfer van het centraal examen ten opzichte van het landelijk gemiddelde en de percentielscore.

De grafiek schoolexamen toont het gemiddelde cijfer van het schoolexamen ten opzichte van het landelijk gemiddelde en de percentielscore.

Vmbo-b	Slaagpercentage 2015-2016	Aantal deelnemers	Gemiddeld ce-cijfer 2015-2016	Verskil se-ce
Landelijk	97,8%		6,68	-0,2
Almere	97,7%	44	6,52	-0,35
Ede	85,7%	21	6,80	-0,73
Emmeloord	97,1%	35	6,95	-0,41
Lelystad	94,1%	34	6,87	-0,15
Maartensdijk	98,0%	51	6,71	-0,48
Nijkerk	100%	55	6,69	-0,15
Velp	93,3%	30	6,82	-0,41

Vmbo-k	Slaagpercentage 2015-2016	Aantal deelnemers	Gemiddeld ce-cijfer 2015-2016	Verskil se-ce
Landelijk	95,8%		6,35	0,1
Almere	95,9%	74	6,20	0,09
Ede	78,0%	41	6,23	0,00
Emmeloord	90,9%	22	6,29	-0,08
Lelystad	95,2%	21	6,62	-0,10
Maartensdijk	93,5%	31	6,25	-0,10
Nijkerk	91,7%	24	6,50	-0,04
Velp	85,7%	21	6,14	0,12

Vmbo-gt	Slaagpercentage 2015-2016	Aantal deelnemers	Gemiddeld ce- cijfer 2015-2016	Verskil se-ce
Landelijk	94,0%		6,40	0,1
Almere	96,1%	76	6,44	0,20
Bilthoven	94,5%	73	6,46	0,04
Ede	90,0%	20	6,24	0,26
Emmeloord	95,5%	22	6,37	0,19
Lelystad	100%	18	6,54	0,25
Maartensdijk	100%	17	6,41	0,22
Nijkerk	86,4%	22	5,99	0,41
Velp	100%	20	6,24	0,13

	2013	2014	2015	2016
Gediplomeerd	610	628	641	727
Afgewezen	38	23	13	47
Slaagpercentage vmbo-b	96%	98%	99%	96%
Slaagpercentage vmbo-k	95%	98%	97%	91%
Slaagpercentage vmbo-gt	91%	94%	98%	95%

Het slaagpercentage 2015-2016 is voor alle vmbo-afdelingen ten opzichte van vorig schooljaar gedaald. Voor geheel Groenhorst geldt:

- Afdeling vmbo-basis behoort tot het 22e percentiel, 22% van de Nederlandse vo-scholen scoort lager of gelijk en 78% scoort hoger.
- Afdeling vmbo-kader behoort tot het 9e percentiel, 9% van de Nederlandse vo-scholen scoort lager of gelijk en 91% scoort hoger.
- Afdeling vmbo-gt behoort tot 60e percentiel, 60% van de Nederlandse vo-scholen scoort lager of gelijk, 40% scoort hoger.

Voor de afdeling vmbo-basis en vmbo-kader is dit een minder positieve ontwikkeling. Locaties met een lage percentielscore zullen de resultaten evalueren en analyseren en verbetervoorstellen binnen het team opstellen.

	2013	2014	2015	2016
Gemiddeld ce vmbo-b	6,66	6,63	6,72	6,75
Gemiddeld ce vmbo-k	6,24	6,26	6,46	6,29
Gemiddeld ce vmbo-gt	6,01	6,25	6,51	6,37
Vershil se-ce vmbo-b	-0,3	-0,2	-0,3	-0,4
Vershil se-cevmbo-k	0,1	0,1	-0,1	0,0
Vershil se-cevmbo-gt	0,5	0,3	0,0	0,2

Het gemiddeld cijfer ce 2015-2016 is voor de afdeling vmbo-basis ongeveer gelijk aan dat van vorig jaar. Het cijfer voor de afdelingen vmbo-kader en vmbo-gt is daarentegen gedaald.

# Bijlage 7 Overzichten en kengetallen Groenhorst mbo

**Tabel 1** Overzicht mbo-opleidingen en uitvoeringslocaties

De onderstaande gegevens onderbouwen de tekst in inleiding boven § 3.16 en § 3.19.1, Portfoliosystematiek

Niveau 2	
Opleiding (Groenhorst-naam)	Uitvoeringslocatie(s)
Medewerker Biologisch Dynamisch bedrijf	Dronten
Medewerker Bloem, groen en styling	Almere, Velp
Medewerker Dierverzorging	Almere, Barneveld, Velp
Medewerker gemechaniseerd loonbedrijf	Barneveld, Emmeloord
Medewerker recreatiebedrijf	Nijkerk
Medewerker groene buitenruimte	Almere, Velp, Nijkerk, Emmeloord
Medewerker infragroen	Ede
Medewerker teelt	Emmeloord, Velp
Medewerker paardenhouderij	Barneveld
Assistent instructeur paardensport	Almere
Voedingsoperator	Ede
Medewerker veehouderij	Barneveld, Emmeloord
Niveau 3	
Opleiding (Groenhorst-naam)	Uitvoeringslocatie(s)
Dierverzorger hokdieren	Barneveld
Dierverzorger melkvee	Barneveld, Emmeloord
Vakbekwaam medewerker dierverzorging	Almere, Barneveld
Vakbekwaam medewerker bloem, groen, styling	Almere, Velp
Allround voedingsoperator	Ede
Vakbekwaam medewerker Akkerbouw	Emmeloord
Vakbekwaam medewerker Teelt	Velp
Vakbekwaam medewerker Biologisch-dynamisch bedrijf	Dronten
Werkbegeleider zorgboerderij	Dronten
Vakbekwaam Groen, grond, infra	Barneveld, Emmeloord
Vakbekwaam medewerker Groenvoorziener	Emmeloord, Velp, Almere
Vakbekwaam hovenier	Almere, Nijkerk, Velp, Emmeloord
Vakbekwaam medewerker Natuur & Leefomgeving	Almere
Vakbekwaam medewerker recreatiebedrijf	Nijkerk
Allround medewerker Paardenhouderij	Barneveld, Almere, Emmeloord
Allround medewerker Paardensport	Barneveld,
Hoefsmid	Barneveld
Niveau 4	
Opleiding (Groenhorst-naam)	Uitvoeringslocatie(s)
Bedrijfsleider zorgbedrijf	Dronten
Bedrijfsleider biologisch dynamisch bedrijf	Dronten
Dierenartsassistent paraveterinair	Barneveld
Bedrijfsleider dierverzorging	Almere, Barneveld
Ondernemer gezelschapsdieren	Barneveld
Bloemarrangeur -Vakexpert bloem, groen, styling	Almere, Velp
Bedrijfsleider bloem, groen, styling -manager bloembinden	Almere, Velp

**Vervolg niveau 4**

Vakexpert bloem, groen, styling - Specialist stylist	Almere, Velp
Vakexpert voeding en technologie	Ede
Ondernemer akkerbouw / bollenteelt	Emmeloord
Ondernemer teelt (boom, fruit, groente, sier)	Velp
Ondernemer groen, grond, infra - loonwerk	Barneveld, Emmeloord
Manager natuur en recreatie	Almere, Emmeloord, Velp
Manager groenvoorziening	Almere, Emmeloord, Velp
Manager hoveniersbedrijf	Almere, Emmeloord, Velp
Manager natuur en leefomgeving	Almere
Toegepaste biologie	Almere, Ede, Emmeloord
Hippisch ondernemer	Almere, Barneveld, Emmeloord
Melkveehouder	Barneveld, Emmeloord
Veehouder (vee, pluim, varkens)	Barneveld

**Tabel 2 Aantal leerlingen Groenhorst mbo 2013 tot 2015**

Deze tabel onderbouwt de cijfers in § 2.1 en § 3.18.1.

Locatie	Totaal 1-10-2013	Totaal 1-10-2014	Totaal 1-10-2015	Totaal 1-10-2016
Almere	348	413	410	411
Barneveld	1.530	1.656	1.806	1.913
Dronten	219	276	296	286
Ede	210	151	144	211
Emmeloord	300	305	309	282
Lelystad	-	-	-	-
Maartensdijk	1	-	-	-
Nijkerk	47	61	76	75
Velp	260	255	253	273
<b>Totaal bol + bbl</b>	<b>2.915</b>	<b>3.117</b>	<b>3.294</b>	<b>3.451</b>
Totaal bol	2.042	2.310	2.525	2.637
Totaal bbl	873	807	769	814
Niet-Nederlandse studenten	-	-	-	4
Aantal gediplomeerd niv. 3 (bol+bbl)	304	357	297	308
Aantal gediplomeerd niv. 4 (bol+bbl)	402	413	430	425
Doorstroom mbo>hbo (%)	25% (99)	31% (126)	25% (109)	31% (132)
% van doorstroom mbo>hbo dat kiest voor opleiding voor de sector landbouw en natuurlijke omgeving	74%	59%	66%	64%

Doorstroomgegevens 2013, 2014, 2015 en 2016 berekend op basis van gegevens DUO Onderwijsdata.

**Tabel 3 Kengetallen Groenhorst mbo 2015 per locatie**

De onderstaande gegevens onderbouwen de tekst in § 2.1 en § 3.18.1 en de informatie op de websites van de locaties.

	Niveau	Almere	Barneveld	Dronten	Ede	Emmeloord	Nijkerk	Velp	Totaal
Inschrijvingen bol	1	0	0	0	0	2	0	0	
	2	39	178	9	0	37	24	47	
	3	115	390	12	11	62	16	59	
	4	238	1.021	94	91	144	0	48	
	Totaal bol	392	1.589	115	102	245	40	154	2.637
Inschrijvingen bbl	1	0	0	0	0	1	0	3	
	2	11	89	64	103	13	18	31	
	3	8	199	107	6	23	17	50	
	4	0	36	0	0	0	0	35	
	Totaal bbl	19	324	171	109	37	35	119	814
<b>Totaal bol + totaal bbl</b>		<b>411</b>	<b>1.913</b>	<b>286</b>	<b>211</b>	<b>282</b>	<b>75</b>	<b>275</b>	<b>3.451</b>
Gediplomeerde uitstroom bol	1	0	0	0	0	1	0	0	
	2	20	67	4	0	13	7	13	
	3	31	105	6	0	23	3	7	
	4	54	262	13	7	49	0	7	
	Totaal bol	105	434	23	7	86	10	27	692
Gediplomeerde uitstroom bbl	1	0	0	0	0	1	0	1	
	2	4	35	50	34	8	9	8	
	3	2	59	12	19	15	5	21	
	4	0	21	8	0	0	0	4	
	Totaal bbl	6	115	70	53	24	14	34	316
<b>Totaal gediplomeerde uitstroom bol + bbl</b>		<b>111</b>	<b>519</b>	<b>93</b>	<b>60</b>	<b>110</b>	<b>24</b>	<b>61</b>	<b>1.008</b>

**Tabel 4 Omzwaaiers en uitvallers in cohort 2015 en 2016, na 1 oktober**

Deze tabel onderbouwt te tekst in § 3.18.2, Voortijdig schoolverlaters.

Omzwaaiers van bbl- naar bol-opleiding		
Maand	Jaar	Aantal
Oktober	2016	
November	2016	
December	2016	2
Januari	2017	
Februari	2017	
	Totaal	2

Omzwaaiers van bol- naar bbl-opleiding		
Maand	Jaar	Aantal
Oktober	2016	5
November	2016	1
December	2016	
Januari	2017	1
Februari	2017	
	Totaal	7



Mbo-uitstroom (uitval) in periode 01-10 t/m 30-11	2015*	2016
Verkeerde keuze, andere opleiding gekozen of vergelijkbaar	6	7
Fysieke beperkingen of gezondheidsredenen, lichamelijk te zwaar	7	4
Psychosociale beperkingen (gedrag) of persoonlijke problemen (o.a. thuissituatie)	2	5
Gaat werken/vindt werken leuker dan naar school gaan	3	-
Opleiding afgebroken, niet te combineren met werk	1	2
Geen bpv-plaats, stage of werkplek kunnen vinden of ontslag van/door ov-bpv	-	2
Gediplomeerd (en Groenhorst verlaten)	2	-
Geen aansluiting theorie-praktijk	1	-
Onvoldoende capaciteit of onvoldoende beheersing Nederlandse taal	-	4
Mist discipline of ziet nut diploma, naar school gaan niet in	1	1
Reistijd/bereikbaarheid		1
Niveau opleiding werkelijk te laag	2	-
Ontheffing leerplicht	1	1
Overleden	1	-
Totaal	<b>27</b>	<b>27</b>

\* De cijfers van 2015 bestrijken de periode van 01-10 tot **31-12**, een maand langer dus. In 2016 zijn in die extra maand zes studenten uitgevallen (onvoldoende capaciteit, andere opleiding gekozen, geen stageplaats/werkplek kunnen vinden, diploma gehaald, lichamelijk te zwaar en liever werken).

# Bijlage 8 Overzichten en kengetallen Aeres Hogeschool

Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum Hogeschool) bestaat sinds 1 januari 2013 en heeft drie faculteiten.

## Tabel AH 1 Overzicht opleidingen

In 2015 biedt Aeres Hogeschool de onderstaande opleidingen aan.

Naam locatie	Isat-code	Naam opleiding	Vorm
Faculteit Aeres Hogeschool Almere	80028	Ad Bedrijfskunde & agribusiness <ul style="list-style-type: none"> <li>Ad Agrotechniek en management</li> <li>Ad Dier en management</li> <li>Ad Sustainable business</li> </ul>	Voltijd
	30009	B Toegepaste biologie <ul style="list-style-type: none"> <li>Toegepaste biologie</li> <li>Biologie, voeding en gezondheid</li> <li>Aquatic Ecosystem Analysis (int.)</li> </ul>	Voltijd
	34859	B Management van de leefomgeving <ul style="list-style-type: none"> <li>Groene stedelijke ontwikkeling</li> <li>Urban Dynamics (Int.)</li> <li>Rural Innovation &amp; Development (Int.)</li> <li>Geo Media &amp; Design</li> </ul>	Voltijd
	34866	B Bedrijfskunde & agribusiness <ul style="list-style-type: none"> <li>Groene bedrijfskunde</li> <li>European Food Business</li> </ul>	Voltijd

Naam locatie	Isat-code	Naam opleiding	Vorm
Faculteit Aeres Hogeschool Dronten	80006	Ad Dier- en veehouderij <ul style="list-style-type: none"> <li>Ad Dier- en veehouderij</li> </ul>	Voltijd
	80012	Ad Tuinbouw en akkerbouw <ul style="list-style-type: none"> <li>Ad Tuinbouw en akkerbouw</li> </ul>	Voltijd
	80028	Ad Bedrijfskunde & agribusiness <ul style="list-style-type: none"> <li>Ad Management beleid &amp; buitenruimte</li> <li>Ad Dier en management</li> </ul>	Voltijd
	34866	B Bedrijfskunde & agribusiness <ul style="list-style-type: none"> <li>Agrotechniek en management</li> <li>Bedrijfskunde en agrifoodbusiness</li> <li>EED International Agribusiness (Int.)</li> <li>European Funds Management (Int.)</li> <li>Food Chain Management (Int.)</li> <li>Financiële dienstverlening agrarisch</li> <li>Food Safety Management (Int.)</li> <li>Hippische bedrijfskunde</li> <li>HBO Bedrijfskunde (DT)</li> <li>International Food Business (Int.)</li> <li>European Food Business (Int.)</li> <li>International Horticulture &amp; Management (Int.)</li> <li>Management beleid &amp; buitenruimte (DT)</li> </ul>	Voltijd + deeltijd

Naam locatie	Isat-code	Naam opleiding	Vorm
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management paardenhouderij &amp; sport (DT)</li> <li>• Equine Business Management (int.)</li> </ul>	
	34868	B Tuinbouw en akkerbouw <ul style="list-style-type: none"> <li>• EED Plant Production (Int.)</li> <li>• Tuinbouw en akkerbouw</li> <li>• Tuinbouw en akkerbouw (DT)</li> <li>• Tuinbouw en akkerbouw Agrarisch Ondernemerschap</li> <li>• Voeding en gezondheid</li> </ul>	Voltijd + deeltijd
	34869	B Dier- en veehouderij <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animal Health &amp; Welfare (Int.)</li> <li>• Diergezondheid en management</li> <li>• Dier- en veehouderij</li> <li>• Dier- en veehouderij (DT)</li> <li>• Dier- en veehouderij Agrarisch Ondernemerschap</li> <li>• Varkens- en pluimveehouderij</li> <li>• EED Livestock Production (Int.)</li> <li>• International Livestock Production (Int.)</li> </ul>	Voltijd + deeltijd
	70147	M Agribusiness Development (Int.)	Voltijd

Naam locatie	Isat-code	Naam opleiding	Vorm
Faculteit Aeres Hogeschool Wageningen	80015	Ad Educatie & kennismanagement Groene Sector Bloemsierkunst	Voltijd + deeltijd
	80064	Ad Onderwijsondersteuner Educatie & kennismanagement groene sector <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad Agrotechniek &amp; kennismanagement</li> <li>• Ad Bloemsierkunst</li> <li>• Ad Groen zorg en onderwijs</li> <li>• Ad Natuur en communicatie</li> <li>• Ad Paardensector</li> <li>• Ad Recreatie en gezelschapsdieren</li> <li>• Ad Tuinbouw en akkerbouw</li> <li>• Ad Tuin en landschap</li> <li>• Ad Veehouderij en kennismanagement</li> <li>• Ad Voeding &amp; communicatie</li> </ul>	Deeltijd
	80052	Ad Onderwijsondersteuner Consumptieve techniek I en II	Deeltijd
	34899	B Educatie & kennismanagement groene sector <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrotechniek &amp; kennismanagement</li> <li>• Bloemsierkunst</li> <li>• Groen zorg en onderwijs</li> <li>• Natuur en communicatie</li> <li>• Paardensector</li> <li>• Recreatie en gezelschapsdieren</li> <li>• Tuinbouw en akkerbouw</li> <li>• Tuin en landschap</li> <li>• Veehouderij en kennismanagement</li> <li>• Voeding &amp; communicatie</li> <li>• Kopopleiding voltijd</li> <li>• HAO instroom Deeltijd</li> </ul>	Voltijd + deeltijd
	35423	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de 2e graad in Consumptieve techniek I en II	Deeltijd
	44135	Master Leren en Innoveren	Deeltijd

## Tabel AH 2 Studentpopulatie

Het onderstaande overzicht is, tenzij anders vermeld, gebaseerd op de gegevens die beschikbaar zijn via het eigen Studenten Informatie Systeem Alluris. Bekostiging van de studenten met eerste inschrijving wordt bepaald door DUO. Deze tabel hoort bij § 2.1 en § 4.6.1 en onderbouwt de grafieken 4.1 en 4.2 en vult deze aan.

Def. 1	Alle studenten ingeschreven op 01-10 bij de CROHO-opleidingen en die het voornemen hebben om de totale opleiding te volgen.
Def. 2	Iedereen die nieuw start bij een CROHO-opleiding per 1-10 aan een van de faculteiten. Uitzonderingen zijn: > overstappers naar andere opleidingsvariant; > overstappers van bachelor naar Ad; > studenten die binnen een half jaar na uitschrijving weer terugkomen.
Def. 3	Studenten die gecertificeerd zijn voor een van de CROHO-opleidingen. Telling per bekostigingsjaar
Def. 4	Student die de opleiding verlaat zonder certificering op eigen verzoek (reden 9) of na een negatief advies (reden 4).
Def. 5	In alle tabellen wordt gekeken naar afzonderlijke studenten, met uitzondering van tabel 3. In tabel 3 is het totale aantal inschrijvingen van alle studenten opgenomen. Dit betekent dat een student met meer dan één inschrijving bij Aeres Hogeschool, bij meer dan één opleiding meegeteld is.

		01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016
Totaal aantal ingeschreven studenten in CROHO-opleidingen per 1-10 (def. 1)	Aeres Hogeschool	2.843	2.998	3.200
	Almere	272	385	464
	Dronten	1.787	1.819	1.954
	Wageningen	784	794	782
Studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit als 1 <sup>e</sup> nationaliteit (incl. Suriname en Antillen)	Aeres Hogeschool	232	226	229
	Almere	9	24	27
	Dronten	220	197	196
	Wageningen	3	5	6
Opleidingsniveau	Aeres Master	88	81	85
	Hogeschool Bachelor	2.670	2.796	2.980
	Hogeschool Ad	85	121	143
	Almere Master	-	-	-
	Almere Bachelor	271	381	461
	Almere Ad	1	4	3
	Dronten Master	16	6	9
	Dronten Bachelor	1.720	1.741	1.848
	Dronten Ad	51	72	99
	Wageningen Master	72	75	76
	Wageningen Bachelor	679	674	671
	Wageningen Ad	33	45	41
Opleidingsvorm	Aeres voltijd	2.307	2.471	2.668
	Hogeschool deeltijd	536	527	540
	Almere voltijd	272	385	464
	Almere deeltijd	-	-	-
	Dronten voltijd	1.636	1.674	1.803
	Dronten deeltijd	151	145	153
	Wageningen voltijd	399	412	401
	Wageningen deeltijd	385	382	387

			01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016
Geslacht	Aeres	v	1.254	1.310	1.408
	Hogeschool	m	1.589	1.688	1.792
	Almere	v	100	152	194
		m	172	233	270
	Dronten	v	658	642	705
		m	1.129	1.177	1.249
	Wageningen	v	496	516	509
		m	288	278	273
Gemiddelde leeftijd	Aeres	voltijd	22	21	21
	Hogeschool	deeltijd	37	36	35
	Almere	voltijd	22	21	21
		deeltijd	-	-	-
	Dronten	voltijd	21	21	21
		deeltijd	31	30	30
	Wageningen	voltijd	23	23	23
		deeltijd	39	38	38

**Tabel AH 3 Populatie per CROHO-opleiding**

Titel	Isat-code	1-10-2014	1-10-2015	1-10-2016
Ad Dier- en veehouderij	80006	25	27	33
Ad Educatie & kennismanagement groene sector	80015	25	35	25
Ad Management beleid & buitenruimte	80028	11	36	55
Ad Onderwijsondersteuner CT	80052	1	3	3
Ad Onderwijsondersteuner educatie	80064	7	7	13
Ad Tuinbouw en akkerbouw	80012	16	13	14
B Bedrijfskunde & agribusiness	34866	826	787	816
B Dier- en veehouderij	34869	729	766	833
B Educatie & kennismanagement groene sector	34899	614	604	603
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs CT	35423	65	70	68
B Plattelandsvernieuwing	34859	16	40	51
B Toegepaste biologie	30009	236	322	378
B Tuinbouw en akkerbouw	34868	184	207	231
M Agribusiness Development	70147	16	6	9
M Leren en Innoveren	44135	72	75	76

## Tabel AH 4 Instroom

Deze tabel onderbouwt de grafieken 4.3 en 4.4 en vult deze aan.

		01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016		
Totaal aantal ingestroomde studenten in CROHO-opleidingen per 1-10 (def. 2)	Aeres	1.054	1.039	1.029		
	Hogeschool					
	Almere	132	191	171		
	Dronten	626	579	594		
Studenten ingestroomd met een niet-Nederlandse nationaliteit als 1 <sup>e</sup> nationaliteit (incl. Suriname en Antillen)	Wageningen	296	269	264		
	Aeres	99	115	83		
	Hogeschool					
	Almere	6	19	9		
Opleidingsniveau	Dronten	90	93	70		
	Wageningen	3	3	4		
	Aeres	50	34	41		
	Hogeschool	950	934	906		
	Ad	54	71	82		
	Almere	-	-	-		
	Bachelor	131	188	169		
	Ad	1	3	2		
	Dronten	16	-	9		
	Bachelor	573	530	524		
	Ad	37	49	61		
	Wageningen	Master	34	34	32	
Bachelor		246	216	213		
Ad		16	19	19		
Specifieke opleidingstypes		Almere	1/1,5 jr.	-	15	4
		Dronten	1/1,5 jr.	72	43	59
		Wageningen	Kop	41	28	28
	Deeltijd hao		22	21	20	
Opleidingsvorm	Aeres	voltijd	867	860	831	
	Hogeschool	deeltijd	187	179	198	
	Almere	voltijd	132	191	171	
		deeltijd	-	-	-	
	Dronten	voltijd	575	525	531	
		deeltijd	51	54	63	
	Wageningen	voltijd	160	144	129	
		deeltijd	136	125	135	
Geslacht	Aeres	v	496	456	469	
	Hogeschool	m	558	583	560	
	Almere	v	56	82	74	
		m	76	109	97	
	Dronten	v	246	194	219	
		m	380	385	375	
	Wageningen	v	194	180	176	
		m	102	89	88	
	Vooropleiding instroom in percentage van instroom per studiejaar	Aeres	havo	34% (361)	39% (401)	38% (387)
		Hogeschool	mbo	31% (334)	31% (321)	34% (354)
vwo			5% (50)	4% (42)	4% (40)	
overig*			30% (309)	26% (275)	24% (248)	

			01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016
Almere	havo		62% (82)	65% (125)	58% (116)
	mbo		19% (25)	15% (29)	17% (29)
	vwo		9% (12)	7% (13)	4% (7)
	overig*		10% (13)	13% (24)	11% (19)
Dronten	havo		39% (243)	40% (229)	38% (229)
	mbo		32% (202)	36% (206)	40% (239)
	vwo		5% (29)	4% (24)	5% (27)
	overig*		24% (152)	20% (120)	17% (100)
Wageningen	havo		12% (36)	17% (47)	16% (42)
	mbo		36% (107)	32% (86)	33% (86)
	vwo		3% (9)	2% (5)	2% (6)
	overig*			49% (131)	49% (129)

\*De groep met vooropleiding 'overig' bestaat uit studenten met een buitenlands diploma, studenten met een eerder behaalde propedeuse en zij met een andersoortig recht tot toelating.

### Tabel AH 5 Vooropleiding instroom in % van instroom per studiejaar verdeeld in opleidingsvorm

Deze tabel onderbouwt grafiek 4.5 en vult deze aan.

		01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016
Hogeschool voltijd	Havo	40% (350)	45% (390)	44% (370)
	Mbo	32% (274)	31% (271)	34% (282)
	Vwo	6% (49)	5% (40)	5% (39)
	Overig	22% (193)	19% (166)	17% (141)
Hogeschool deeltijd	Havo	6% (11)	6% (11)	9% (17)
	Mbo	32% (60)	29% (50)	37% (72)
	Vwo	1% (1)	1% (2)	1% (1)
	Overig	61% (115)	64% (109)	54% (107)
Almere voltijd	Havo	63% (82)	65% (125)	68% (116)
	Mbo	19% (25)	15% (29)	17% (29)
	Vwo	9% (12)	7% (13)	4% (7)
	Overig	9% (13)	13% (24)	11% (19)
Almere deeltijd	Nvt	-	-	-
Dronten voltijd	Havo	41% (237)	41% (221)	42% (212)
	Mbo	30% (173)	34% (179)	37% (198)
	Vwo	5% (28)	4% (22)	5% (26)
	Overig	24% (136)	21% (110)	16% (87)
Dronten deeltijd	Havo	12% (6)	17% (8)	13% (8)
	Mbo	57% (29)	58% (27)	65% (41)
	Vwo	2% (1)	4% (2)	2% (1)
	Overig	29% (15)	21% (10)	21% (13)
Wageningen voltijd	Havo	19% (31)	30% (44)	26% (33)
	Mbo	48% (76)	44% (63)	43% (55)
	Vwo	6% (9)	4% (5)	5% (6)
	Overig	28% (44)	22% (32)	27% (35)
Wageningen deeltijd	Havo	4% (5)	3% (3)	7% (9)
	Mbo	23% (31)	18% (23)	23% (31)
	Vwo	0% (0)	0% (0)	0% (0)
	Overig	74% (100)	78% (99)	70% (94)

## Tabel AH 6 Resultaten: aantal geslaagden

Deze tabel onderbouwt grafiek 4.6.

			01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016	
Totaal aantal geslaagde studenten in CROHO-opleidingen per bekostigingsjaar (def. 3) gesplitst naar type graad	Aeres Hogeschool	Bachelor	390	440	426	
		Propedeuse	366	472	580	
		Ad	41	16	25	
		Master	15	18	27	
	Almere	Bachelor	15	23	18	
		Propedeuse	42	49	109	
		Ad	-	-	2	
		Master	-	-	-	
	Dronten	Bachelor	252	293	293	
		Propedeuse	250	283	328	
		Ad	21	10	11	
		Master	4	8	5	
	Wageningen	Bachelor	123	124	115	
		Propedeuse	74	140	43	
		Ad	20	6	12	
		Master	11	18	22	
Aantal graden per opleidingsvorm (exclusief propedeuse-grad)	Aeres Hogeschool	voltijd	320	369	369	
		deeltijd	123	105	109	
	Almere	voltijd	15	23	20	
		deeltijd	-	-	-	
	Dronten	voltijd	229	273	278	
		deeltijd	45	30	31	
	Wageningen	voltijd	76	73	71	
		deeltijd	78	75	78	
	Gemiddelde studieduur geslaagden in jaren (exclusief propedeuse-grad)	Aeres Hogeschool	voltijd	3,44	3,61	3,66
			deeltijd	3,24	3,62	3,08
		Almere	voltijd	1,42	3,71	4,31
			deeltijd	-	-	-
Dronten		voltijd	3,48	3,75	3,82	
		deeltijd	3,30	4,44	3,81	
Wageningen		voltijd	3,71	3,01	2,81	
		deeltijd	3,20	3,29	2,79	

## Tabel AH 7 Resultaten: studieduur

Uitsplitsing van studieduur geslaagden over verschillende opleidingstypes:			01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016
1- tot 1,5-jarige bacheloropleidingen	Almere	voltijd	0,80	0,63	0,83
	Dronten	voltijd	1,13	1,15	1,05
	Wageningen	voltijd (Kop-opleiding)	1,48	1,14	1,38
		deeltijd hao	-	-	1,42
3- tot 4-jarige bacheloropleidingen	Almere	voltijd	3,92	4,00	4,79
		deeltijd	-	-	-
	Dronten	voltijd	4,33	4,37	4,38
		Deeltijd	4,08	4,52	4,01



Uitsplitsing van studieduur geslaagden over verschillende opleidingstypes:			01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016
Ad-opleidingen	Wageningen	voltijd	4,64	4,54	4,28
		deeltijd	3,61	3,68	3,82
	Almere	voltijd	-	-	1,92
		deeltijd	-	-	-
	Dronten	voltijd	1,94	2,06	2,00
		deeltijd	1,75	2,08	1,92
Masteropleidingen	Wageningen	voltijd	3,15	4,92	2,07
		deeltijd	2,52	2,68	2,42
	Dronten	voltijd	0,92	0,92	1,42
		deeltijd	2,18	2,37	2,19

Tabel AH 8 Resultaten: uitval

			2013-2014	2014-2015	2015-2016
Totaal aantal studiestakers (def.4)	Aeres Hogeschool	voltijd	263	333	331
			(BSA:63)	(BSA: 87)	(BSA: 62)
		deeltijd	99 (BSA: 15)	95 (BSA: 7)	98 (BSA: 12)
	Almere	voltijd	41 (BSA: 13)	62 (BSA: 25)	85 (BSA:20)
		deeltijd	-	-	-
	Dronten	voltijd	161 (BSA: 43)	211 (BSA: 48)	214 (BSA: 29)
		deeltijd	23 (BSA: 7)	28 (BSA: 2)	38 (BSA:6)
	Wageningen	voltijd	61 (BSA: 7)	60 (BSA: 14)	70 (BSA:19)
		deeltijd	76 (BSA: 8)	67 (BSA: 5)	60 (BSA:6)
	Gemiddelde studieduur studiestakers in jaren	Aeres Hogeschool	voltijd	1,34	1,40
deeltijd			1,96	1,53	1,11
Almere		voltijd	0,84	0,98	0,85
		deeltijd	-	-	-
Dronten		voltijd	1,43	1,39	1,07
		deeltijd	2,29	1,58	0,93
Wageningen		voltijd	1,46	1,44	1,13
		deeltijd	1,86	1,51	1,22

Tabel AH 9 Resultaten: studiestakers per onderwijstype

Uitsplitsing van studieduur studiestakers over verschillende opleidingstypes:			2013-2014	2014-2015	2015-2016
1-tot 1,5-jarige bacheloropleidingen	Almere	voltijd	1,12	0,92	0,92
		Dronten	voltijd	0,93	0,91
	Wageningen	voltijd (kop-opleiding)	0,51	0,96	0,76
		deeltijd hao	-	0,57	0,86
3- tot 4-jarige bacheloropleidingen	Almere	voltijd	0,94	0,98	0,86
		deeltijd	-	-	-
	Dronten	voltijd	1,46	1,54	1,12
		deeltijd	2,21	1,64	1,13
	Wageningen	voltijd	1,55	1,53	1,22
		deeltijd	1,96	1,75	1,34

Uitsplitsing van studieduur studiestakers over verschillende opleidingstypes:			2013-2014	2014-2015	2015-2016
Ad-opleidingen	Almere	voltijd	-	-	-
		deeltijd	-	-	-
	Dronten	voltijd	0,82	0,62	0,96
		deeltijd	-	0,17	0,38
	Wageningen	voltijd	1,73	0,92	0,56
		deeltijd	1,84	1,73	1,33
Masteropleidingen	Dronten	voltijd	0,87	0,72	1,92
	Wageningen	deeltijd	1,61	1,04	0,91

**Tabel V 10 Docent informatie en student/fte-ratio**

	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016
Omvang docerend personeel in fte (afgerond)	152	182	173
Omvang onderwijsondersteunend personeel in fte (afgerond)	85	74	91
Het percentage docenten (OP) van het totaal met een master/PhD, dan wel studerend daarvoor.	73%	75%	73%
Ingeschreven studenten/fte-ratio <sup>1</sup>	18,7	16,5	18,5

<sup>1</sup> Docenten zijn gemiddeld 20% van hun tijd actief in projecten en valorisatie, naast onderwijs.

# Bijlage 9 Publicatielijst Aeres Hogeschool

Deze bijlage hoort bij de Valorisatieparagrafen van het deel Onderzoek en innovatie: § 4.15.2, § 4.16.5, § 4.17.3 en § 4.18.4. Er zijn ook linken naar § 4.19.2 omdat veel van de onderzoeken van de lectoraten (ook) binnen de Centres of Expertise (CoE's) vallen.

## Almere

### Publicaties in media

Dijk, R. van, 2016, *Beleidsmatig te weinig aandacht voor groen*. Interview E.D. Ekkel, Vitale Groene Stad 4: 29 – 31.

Ekkel, E.D., 2016. *Gezonde jeugd*. Column Agrarisch De Veluwe Editie 2, 2016: 5.

### Voordrachten/lezingen

Asselt, M. van, Ekkel, E. D., Kemp, B., and E.N. Stassen, 2016. *Role of moral values in the trade-off between animal welfare and food safety risks in broiler husbandry*. 13<sup>th</sup> EurSafe Conference, 29 September – 1 Oktober 2016, Porto, Portugal

Ekkel, E.D., 2016. *Het belang van stedelijk groen voor de gezondheid en het welzijn van de stedeling*. Inleiding ter gelegenheid van het afscheid van Arnold Reijndorp, Han Lammers leerstoel, Almere, 27 september 2016.

Ekkel, E.D., 2016. *Groen en Gezondheid*. Inleiding op conferentie Groen en Gezond, Aeres Hogeschool en Actiz/Aedes. Dordrecht. 27 Januari 2016.

Ekkel, E.D., en B. Puijssers, 2016. *Integratie van groen in het gemeentelijk beleid*. Start Nationale Groencompetitie Entente Florale, 20 Januari 2016.

Ekkel, E.D., 2016. Masterclass Windesheim Zwolle, 21 september 2016.

Ekkel, E.D., 2016. *Gezond Leven in de Stad*. Vrouwen van Nu Almere, 19 April 2016.

Ekkel, E.D., 2016. *Rol Aeres Hogeschool in onderzoeksprojecten Flevoland*. Verbinden met de Bron bijeenkomst Lelystad, 3 oktober 2016.

Ekkel, E.D., 2016. *Green and Vital city*. UnilaSalle, Rouen en Beauvais, Frankrijk, 5 en 6 oktober 2016.

Ekkel, E.D., 2016. *Een groene, mensgerichte vitale stad*. Future Green City 2016. 's-Hertogenbosch, 29 November – 1 December 2016.

### Rapporten

Ekkel, E.D., 2016. *Animal Assisted Interventions in de zorg*. Interne discussienotitie voor ZonMW.

Kooman, P. en W. Oosterhoff., 2016. *Kennis-maken, onderzoek Agrofoodcluster*. Aeres Hogeschool Dronten, november 2016 - *Intern rapport* 32p

Lokhorst, K., L. van Erp, I Hendriks, A.J.W. Mens en J. Roelofs, 2016. *Toetsing van het 'MS Optima Concept' op praktijkbedrijven in Nederland: management rapport*. Eindrapportage. Van Hall Larenstein. 28 pp.

Puijssers, B. en E.D. Ekkel., 2016. *Natuur en groen in het gemeentelijk beleid -*

*Een onderzoek van de collegedocumenten 2015-2018*. Aeres Hogeschool Almere, Januari 2016.

### Boekdelen/hoofdstukken

Asselt, M. van, Ekkel, E. D., Kemp, B., and E.N. Stassen, 2016. *Role of moral values in the trade-off between animal welfare and food safety risks in broiler husbandry*. In: A. S. Olsson, S. M. Araújo, & M. F. Vieira (Eds.), *Food futures: ethics, science and culture* (pp. 273-278). Wageningen: Wageningen Academic Publishers Books

## Abstract en proceedings

Ekkel, E.D. 2016. *Duurzaam investeren in helend groen*. Planetree conferentie, NBC Nieuwegein, April 2016.

Vries, S. de en E.D. Ekkel. 2016. *Contact with nature and human health: evaluating accessibility metrics*. European Ecosystem Services Conference, Antwerp, België, 19-23 September 2016.

## Internet-uitingen

Admin Hortipoint. De Boomkwekerij. *Veel gemeenten hebben geen oog voor groen*. 18 mei 2016 – N.a.v. rapport E.D. Ekkel <http://www.hortipoint.nl/deboomkwekerij/archief-deboomkwekerij/veel-gemeenten-hebben-geen-oog-voor-groen/>

Bruinenburg, J., 2016. *Beleidsmatig te weinig aandacht voor groen*. Stadszaken 23 mei 2016 – N.a.v. rapport E.D. Ekkel <http://www.stadszaken.nl/ruimte/groen/weinig-aandacht-voor-groenbeleid>

Ekkel, E.D., 2016. *Te weinig gemeentelijk groenbeleid*. Groenkennisnet.

<http://www.groenkennisnet.nl/nl/groenkennisnet/show/Te-weinig-gemeentelijk-groenbeleid.htm>

Kennispoort Regio Zwolle, 2016. Regiobijeenkomst in teken van een gezonde leefstijl.

[http://www.kennispoortregiozwolle.nl/nieuws-details/~items/bijeenkomst\\_voeding\\_en\\_gezondheid.html](http://www.kennispoortregiozwolle.nl/nieuws-details/~/items/bijeenkomst_voeding_en_gezondheid.html)

Senior, P. 2016. *Vitale tuinen voor mensen met dementie Impressie themabijeenkomst 27 januari 2016*. Incl. presentatie E.D. Ekkel

[http://kcwz.nl/doc/healing\\_environment/Verslag-bijeenkomst-vitale-tuinen-voor-dementie.pdf](http://kcwz.nl/doc/healing_environment/Verslag-bijeenkomst-vitale-tuinen-voor-dementie.pdf)

Tuin en Landschap, 2016. *Weinig aandacht voor groen in gemeentelijk beleid*. 20 mei 2016 N.a.v. rapport E.D. Ekkel <http://www.tuinenlandschap.nl/nieuws/3844-weinig-aandacht-voor-groen-in-gemeentebeleid>

## Faculteit Dronten

### Vakpublicaties

Dwarswaard, A. en G.J. van Os, 2016. *Kritisch nadenken, dat wil ik ze leren*. BloembollenVisie, 8 december 2016, 364: 18-19

Court, J. de la, en G.J. van Os, 2016. *Flevolandse boer moet zich zorgen maken over verdichting*. Nieuwe Oogst, 5 november 2016: 9.

Court, J. de la, 2016. *Zoektocht naar geld uit restproducten*. Nieuwe Oogst 12(47): 10. – Project Biohub, lectoraat K. Dittrich.

Engels, A. en G.J. van Os, 2016. *Pas bodemverbeteraars niet klakkeloos toe*. De Boomkwekerij, 13: 4-5.

Engels, A. en G.J. van Os, 2016. *Bodemleven laat zich niet makkelijk ontrafelen*. De Boomkwekerij, 25: 20-21.

Klaassen, M.T. en P. Buwalda, 2016. *AVEBE: Interesse in eiwit en vezels*. Agro & Chemie 4: 16.

Klaassen, M.T., 2016. *Meer hoogwaardige grondstoffen winnen uit aardappelen*. Highlights van het Centre for Biobased Economy van CBBE, Oktober 2016: 18.

Klaassen, M.T. en van J.H.M. van Kasteren, 2016. *Producten uit rundermest*. Highlights van het Centre for Biobased Economy van CBBE, Oktober 2016: 18.

Kooman, P.L., 2016. Eye in the Sky. Potato world Magazine, Den Haag, 4(3): 33.

Kooman, P.L., 2016. Potatoes healthy or not ? Potato world Magazine, Den Haag, 4(2): 49.

Kooman, P.L., 2016. Potatoes in Space. Potato world Magazine, Den Haag, 4(1): 45.

Kooman, P.L., 2016. Save the soil. Potato world Magazine, Den Haag, 4(4): 37.

Nysten S.W.P., Westerdijk C.E., Kocks C.G. and C. Kempenaar C., 2016. Showcase Hardenberg (NL): effect of variable manure rate applications on grass yields. In: Höglind, M., A.K. Bakken, K.A. Hovstad, E. Kallioniemi, H. Riley, H. Steinshamn, and L. Østrem (Eds), *The Multiple Roles of Grassland in the European Bioeconomy*. Grassland Science in Europe 21. (pp 238-241). Wageningen, Wageningen Academic Publishers.

Os, G.J. van, A. Straathof, J. Bloem, W. van den Bert en E. Hoffland, 2016. *Een indicator voor bodemweerbaarheid*. Gewasbescherming, 47(3): 67.

Os, G.J. van en J. Postma, 2016. *Inspirerende uitstapjes – Jaarverslag 2015 KNPV Werkgroep Bodempathogenen en bodemmicrobiologie*. Gewasbescherming, 47(3): 60.

Os, G.J. van, 2016. Biologische grondontsmetting biedt perspectief. Gewasbescherming, 47(3): 72.

Os, G.J. van, 2016. *Beeldenbank met ziekten en plagen op nummer drie meest gebruikte akkerbouw-apps*. Gewasbescherming, 47(3): 83-84.

Os, G.J. van, 2016. *Wees kritisch tegenover Bodemverbeteraars*. Vakblad voor de Bloemisterij, 6 Oktober 2016.

Os, G.J. van en B. Looman, 2016. *Samenwerking onderwijs en bedrijfsleven brengt nieuwe dynamiek*. BloembollenVisie 346: 22.

Os, G.J. van, 2016. *'Boer, pak schop en beoordeel de bodemkwaliteit'*. Boerderij Akkerbouw, Achtergrond 28 oktober 2016.

Os, G.J. van, 2016. *Wees kritisch tegenover bodemverbeteraars*. Vakblad voor de Bloemisterij, 10 juni 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den., 2016. *Kijken met een weide blik*. Schriftelijke inbreng Agnes van den Pol-van Dasselaar bij rondetafelgesprek met Tweede Kamer over weidegang bij koeien, naar aanleiding van de kabinetsreactie op de initiatiefnota Wei voor de koe.

### Publicaties in media

Bodde, R. en Veldman, J.W., 2016. *Begin eens met door je gras te lopen*, 2016. Boerderij 101 (37) - Rundveehouderij 10-12. N.a.v. lectoraat A. Van den Pol-van Dasselaar.

Bouhuizen, L., 2016. *Boer staat niet los van de omgeving. Ron Methorst onderzocht op Kampereiland hoe boeren keuzes maken*. Vee&Gewas 30, 10 december 2016: 3 – N.a.v. promotie R.G. Methorst

Bouwmeester, R., 2016. Groenbeleid Nederlandse gemeenten. Interview E.D. Ekkel, Bloembollenvisie 12 mei 2016.

Delleman, J., 2016. *Nak investeert in automatisering nematodenonderzoek*, Aardappelwereld, 71 (1): 27-29.

Dijk, R. van, 2016, *Beleidsmatig te weinig aandacht voor groen*. Interview E.D. Ekkel, Vitale Groene Stad 4: 29 – 31.

Dodde, H., 2016. *Dronter studenten actief met boerenproeven*. Nieuwe Oogst, 18 juni 2016: 40 - Over lectoraat P.L. Kooman

Engwerda, J., 2016. *Aardappel heeft veel potentie in Myanmar*. Boerderij, 101: A9-A10 Doetinchem.

Engwerda, J., 2016. *Betere Afstemming in de keten schept kansen*. Boerderij, Doetinchem, 101 (35): A9-A10. Over lectoraat P.L. Kooman

Engwerda, J., 2016. *Afstemming nodig in de aardappelketen*. Boerderij Krant, 24 mei 2016: 5. Over lectoraat P.L. Kooman

Huet, M. van, 2016. *Revolutie in de boodschappenbranche*. ZON Magazine, 4: 46-49. Over lectoraat P.L. Kooman

Jansen, M., 2016. *Als Flevoland voorop wil blijven lopen, is het nu tijd voor actie*. INN'twente, winter 2016/2017: 50-51

Jansen, M., 2016. *Als Flevoland voorop wil blijven lopen, is het nu tijd voor actie*. ZON magazine, editie 4 winter 2016/2017: 54-57

Jansen, M., 2016. *Insecten: Het voedsel van de toekomst*. ZON magazine, editie 4 winter 2016/2017: 56-57

Meijering, L., 2016. *Sensorbeelden tonen groeiverschil eerder*. Boerderij, 102, p A22-A23. Over lectoraat P.L. Kooman

Oosterhoff, W. en W. Zwennis, 2016. Succesvolle samenwerking CAH Vilentum en Technasium, Technasium Magazine, Januari 2016.

Pinksteren, P. van, 2016. *Paard & Persoonlijkheid - Een dier met karakter*. Paard & Sport 2, 10 juni 2016: 14-23 – interview met o.a. Dr. E.K. Visser.

Reindsen, H., 2016. *Lector pakt aardappelketen bij de hand*. Nieuwe Oogst, 28 mei 2016: 36 Over lectoraat P.L. Kooman

Scharenborg, M., 2016. *Weiden is vakmanschap: 'bij robot meer weide-uren nodig voor zelfde grasopname'*, 2016. Melkvee Magazine 15: 34-35. Over lectoraat A. van den Pol – Dasselaar.

Redactie Veeteelt., 2016. *Weidegang weer terug in het agrarisch onderwijs*, 2016. Veeteelt mei 2: 20-21. Interview n.a.v. inauguratie A. van den Pol – Dasselaar.

Rotgers, G., 2016. *Opeens is de purperreiger ook belangrijk. Ondernemerschap in een wereld die verandert. Wat drijft veehouders bij het maken van strategische keuzes?* V-Focus, oktober 2016: 36-38 – N.a.v. promotie R.G. Methorst

Waaij, A. van der, 2016. *De ideale stal: 'laat je paard, paard zijn'*. De Hoefslag 7, juli 2016: 90-94 – interview met Dr. E.K. Visser

Westenbrink, B., 2016. *De tijd dat je gewoon je ding doet, is voorbij*. Boerderij 102(9): 13-15 – N.a.v. promotie R.G. Methorst

Westerdijk, C.E., 2016. Zoektocht naar een biologische teelt van lelies. Column Agrarisch Flevoland, januari 2016: 9.

### Krantenartikelen

Oosterhoff, W., 2016. *Nederlandse landbouw moet veranderen*, opinieartikel Nederlands Dagblad, 23 mei 2016

Oosterhoff, W., 2016. *Zelf kiezen hoe je boer wilt zijn*, opinieartikel Nederlands Dagblad, 24 mei 2016

Zuurman, H-L., 2016. *Koe in de wei is meer dan het openen van de staldeuren*, Nederlands Dagblad, 14 juni 2016. N.a.v. lectoraat A. van den Pol – van Dasselaar.

### Voordrachten/lezingen

Corten, H., 2016. *Competence development and labour market benefits of internationally mobile students*. Studium Generale. Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool, Wageningen, 15 Maart 2016.

Kasteren, J.H.M. van, 2016. *Biobased economy. De Toekomst ?* NOP Talk. Discussie en Inspiratiesessie, Lectoraat Duurzame energie & groene grondstoffen, Emmeloord. 25 februari 2016.

Kasteren, J.H.M. van, 2016. *Onderwijs voor de Biobased Economy*, Wikiwijs – module en een update van de module over niet-technologische aspecten van de Biobased Economy, CBBE-docentendag. Van Hall Larenstein, Velp. 13 september 2016.

Kasteren, J.H.M. van, 2016. *Energiek Flevoland*. Invited lecture, keynote speaker, Energie leren en Stimuleren. Instituut voor Natuureducatie en Duurzaamheid (IVN) Flevoland, Lelystad, Provinciehuis. 25 november 2016.

Kempenaar, C. en C.G. Kocks, 2016. *Mainstreaming precision farming. The missing link between data and implements.*, Capigi symposium, Rotterdam, 24 mei 2016.

Kempenaar, C. en C.G. Kocks. 2016. *Zijn we klaar voor precisielandbouw 2.0?* Presentatie tijdens WPC workshop. Abbenes, 18 mei 2016.

Kempenaar, C. en C.G. Kocks, 2016. *Aan de slag met precisielandbouw*. Presentatie tijdens Tour de Farm open dag van Farm Frites. Kruisland, 21 juni 2016.

Kempenaar, C. en C.G. Kocks, 2016 *Duurzaam telen: moet en kan het steeds beter ..... met precisielandbouw?* Presentatie tijdens Week van de Akkerbouw. Biddinghuizen, 23 juni 2016.

Kocks, C.G., 2016. Spreker bij Studium Generale 'Big Data' VHL Leeuwarden, Alumni en bedrijvenbijeenkomst, 11 mei 2016.

Kooman, P.L., 2016. *Van aardappeldata naar aardappelkennis*. Landelijke pootaardappeldag, Emmeloord, 18 februari 2016.

Kooman, P.L., 2016. *Hoe houden we de aardappelketen toekomstbestendig in tijden van snelle verandering*. CAH Vilentum Dronten, 20 mei 2016. Inauguratie lectoraat aardappelketen en sector innovatie

Kooman, P.L., 2016. *Demoveld Sensoren in Aardappelen*. Agro Techniek Holland, Biddinghuizen 7-10 september 2016

Kooman, P.L., 2016. *Data en AM*. Opening Aaltjesspoelmachine NAK, Emmeloord. 18 november 2015.

Kuipers, G. en G. Sol, 2016. *Nieuwe business- en verdienmodellen*. Inspiratiesessie congres: Cross Over Innovation Challenge Regio Zwolle, Zwolle, 1 juni 2016

Kuipers, G. en G. Sol, 2016. *Circulaire businessmodellen in de agri- en foodbusiness*. Inspiratiesessie congres: Innovatie-arena 'Toekomstgericht ondernemen #boer2025', Agri en Food innovatiecluster Regio Zwolle, Raalte, 26 augustus 2016

Os, G.J. van, 2016. *Organische stof, bodemweerbaarheid en microbieel verrijkte producten*. Profyto, Emmeloord, 31 maart 2016

Os, G.J. van, 2016. *Organische stof en ziektevering*, Gastles AVBM, CAH Vilentum, Dronten, 1 april 2016.

Os, G.J. van, 2016. *Zin en onzin microbieel verrijkte producten*, Gastles AVBM, CAH Vilentum, Dronten, 1 april 2016.

Os, G.J. van, 2016. *Bodemverbeteraars: hoop of hype*. Inspiratiesessie CAH Vilentum Dronten, 7 juni 2016.

Os, G.J. van, 2016. *Bodemverbeteraars*. Masterclass Moderne Bodemkunde, Clusius College, Hoorn, 22 juni 2016.

Os, G.J. van, 2016. *Wat heeft Aeres Hogeschool te bieden?* Pitch, Kick-off EFRO-Evergreen, Hoorn, 6 september 2016.

Os, G.J. van, 2016. *Bodemonderwijs bij Aeres Hogeschool*. KOBO-HO, Utrecht, 28 september 2016.

Os, G.J. van, 2016. *Praktijkopdracht bodemverdichting*. KOBO-HO, Utrecht, 28 september 2016

Os, G.J. van, 2016. *Soil improvers: hope or hype?* International Conference Taste, Health & Innovation in Red Beet and Celeriac, Bejo Zaden, Warmenhuizen, 29 september 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Beweiding: geen zwart-wit verhaal*. Voordracht studieclub Zeewolde, 16 maart 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Ruwvoer en een lage melkprijs*. Introductie bij studiedag NVWV, Meghelen, 1 juni 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Beweiding*. Introductie bij beweidingdag met Ierse collega Egan, 9 juni 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Kijken met een weide blik*. Inaugurele rede lectoraat Beweiding, 16 juni 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Economie en weidegang*. Presentatie bij studiedag Flynth, Arnhem, 25 oktober 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Beweiding*. Presentatie bij workshop Beweiding UDV-onderwijsdag, Dairy Campus, 9 november 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Beweiding*. Presentatie LTO Noord Weststellingwerf, 16 november 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Grazing in the Netherlands and Europe*. Lecture University Kiel, Germany, 24 and 25 November 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Verdienen aan weidegang*. Inspiratiesessie Aeres Hogeschool Dronten, 13 december 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Hoe draagt onderwijs en wetenschap bij aan de stimulering van weidegang?* Presentatie bij bijeenkomst Convenant Weidegang, Dairy Campus Leeuwarden, 14 december

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Grazing in Europe 2016*. Oral presentation at the 5th Meeting of the EGF Working Group "Grazing", 4 September 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *The effect of social factors on the extent of grazing*. Oral presentation at the 26th General Meeting of the European Grassland Federation, Trondheim, Norway, 5 September 2016.

Sol, G., 2016. *Meer rendement uit natuurlijke voedingsstoffen*. Inspiratiesessie Kennispoort Regio Zwolle, Zwolle, 25 april 2016

Sol, G., 2016. *The New Business: de keten van de insectenhouderij*. Presentatie congres Insect Europe, Lelystad, 26 september 2016

Sol, G., 2016. *Geld verdienen met afval; 'nieuwe verdienmodellen in de regionale agri- en foodbusiness'*. Presentatie Duurzaamheidsdag Gemeente Dronten, Dronten, 12 november 2016

Sol, G., 2016. *Nieuwe verdienmodellen in de agri- en foodbusiness*. Presentatie symposium "En de boer hij ploegde voort" van het Genootschap Flevo, Dronten, 8 december 2016

Westerdijk, C.E., S.W.P. Nysten, C.G. Kocks en C. Kempenaar, 2016. *Precisie in de grasgroei*. Presentatie projectgroep Hardenberg, Hardenberg, 24 augustus 2016.

Westerdijk, C.E., 2016. *Belang van chemie in de landbouw*. Presentatie bijeenkomst studenten WUR en HAO, Semper Florens, Wageningen, 21 september 2106.

Westerdijk, C.E., 2016. *Natuurinclusieve Landbouw: visie vanuit de sector Plant*. Presentatie studiegroep bijeenkomst, Utrecht, 3 oktober 2016.

Zanders, R. Spreker bij Pluimvee symposium 25 en 26 mei 2016

## Rapporten

- Lokhorst, K., L. van Erp, I Hendriks, A.J.W. Mens en J. Roelofs, 2016. *Toetsing van het 'MS Optima Concept' op praktijkbedrijven in Nederland: management rapport*. Eindrapportage. Van Hall Larenstein. 28 pp.
- Mens, A.J.W. en K. van den Brink, 2016. *Rundveegezondheid in de transitieperiode: praktijkonderzoek naar het voorkomen van ketose*. Eindrapportage. Aeres Hogeschool Dronten. 11 pp.
- Oosterhoff, W., 2016. *Meesters in paardensport*, Businessplan Nederlandse Paardensport Academie. KNHS en Aeres Groep, 1 april 2016, Ermelo - *Intern rapport*
- Oosterhoff, W., 2016. *Kennis(sen), portfolio onderzoek en onderwijs Agrarische Hogescholen*. Agrarische Hogescholen, oktober 2016, Ede - *Intern rapport*
- Pol - van Dasselaar, A. van den. A. de Vlieger, D. Hennesy, J. Isselstein, and J.L. Peyraud, 2016. *Grazing and automation* : proceedings 4th Meeting EGF Working Group "Grazing" in Wageningen. Wageningen: Wageningen Livestock Research (Livestock Research rapport 1003) - 24 pp.
- Visser E.K. en E. van den Boezem, 2016. *Symposium: hoe een koe een haas vangt* – eindrapportage. CAH Vilentum, 20 pp.
- Visser, E.K., Oevermans, L. en K. van den Brink, 2016. *Automatisch voer aanschuiven* – eindrapportage. Aeres Hogeschool Dronten. 26 pp.
- Wit, J. de, M.W.P. Bestman en H. Corten, 2016. *Rode klaver als kippenvoer*. Onderzoeksresultaten 2015/2016. Rapport 2016-033 LbD. Louis Bolk Instituut, Driebergen. 18

## Boeken

- Methorst, R.G. en Rotgers, G. 2016. *Ondernemerschap in een wereld die verandert. – Promotieonderzoek Ron Methorst*. Aeres Hogeschool Dronten.
- Os, G.J. van, 2016. *Met je kop in het zand*. Aeres Hogeschool Dronten, Verschenen naar aanleiding van de Inauguratie op 28 Oktober 2016. 67 pp.
- Pol - van Dasselaar, A. van den, 2016. *Kijken met een weide blik*. Inaugurele rede lectoraat Beweiding, 16 juni 2016.

## Boekdelen/hoofdstukken

- Dittrich, K., Sol, G., Smits, M. & Vugt, M. van. (2016) in: PJ Beers, Hans Dagevos, Koen Dittrich, Frank de Jong, Esther Nederhof, Madelon de Beus, Pieter Seuneke: Education for a sustainable agri-food system. Vilentum Hogeschool STOAS, Wageningen.
- Kasteren, J.M.N. van, 2016. *Production of bioalcohols via gasification*, In: Luque, R., Sze Ki Lin, C., Wilson K. and J. Clark (Eds.), Handbook of Biofuels Production (Second Edition) – Processes and Technology, Chapter 16. Elsevier Ltd.
- Pol - van Dasselaar, A. van den. A.P. Philipsen and M.H.A. de Haan, 2016. *The effect of social factors on the extent of grazing*. In: Höglind, M., A.K. Bakken, K.A. Hovstad, E. Kallioniemi, H. Riley, H. Steinshamn, and L. Østrem (Eds), The Multiple Roles of Grassland in the European Bioeconomy. Grassland Science in Europe 21. (pp. 62-64). Wageningen, Wageningen Academic Publishers.
- Pol - van Dasselaar, A. van den. A.P. Philipsen, and J.M.R. Cornelissen, 2016. *Five successful strategies for grazing in combination with automatic milking*. In: Höglind, M., A.K. Bakken, K.A. Hovstad, E. Kallioniemi, H. Riley, H. Steinshamn, and L. Østrem (Eds), The Multiple Roles of Grassland in the European Bioeconomy. Grassland Science in Europe 21. (pp 39-41). Wageningen, Wageningen Academic Publishers.
- Smith, P., L. Merbold and A. van den Pol-van Dasselaar, 2016. *Role of European grasslands in the mitigation of climate change – potential, constraints and research challenges*. In: Höglind, M., A.K. Bakken, K.A. Hovstad, E. Kallioniemi, H. Riley, H. Steinshamn, and L. Østrem (Eds), The Multiple Roles of Grassland in the European Bioeconomy. Grassland Science in Europe 21. (pp. 730-745). Wageningen, Wageningen Academic Publishers.
- Stienezen, M.W.J., G.J. Remmelink, T. van der Weiden, L. Tjoonk, J.E. Nolles, W. Voskamp-Harkema, and A. van den Pol-van Dasselaar, 2016. *Netherlands grass monitoring network 2016*. Grassland Science in Europe 21: 74 - 76.



## Dissertaties

Methorst, R., 2016. *Farmers' perception of opportunities for farm development*. Wageningen University, Wageningen. 192 pp. Prom./coprom.: Prof. Dr. J.S.C. Wiskerke, Dr. D. Roep, Dr. J.A.A.M. Verstegen. DOI: 10.18174/391066.

## Wetenschappelijk

Holshof, G., A.P. Philipsen, and A. van den Pol-van Dasselaar, 2016. *The relation between stocking rate, supplementary feed and grazing hours on grass intake as assessed by model simulations*. *Grassland Science in Europe* 21: 504-506.

Methorst, R.G., Roep, D., F.J.H.M. Verhees and J.A.A.M. Verstegen, 2016. *Drivers for differences in dairy farmers' perceptions of farm development strategies in an area with nature and landscape as protected public goods*. *Local Economy*, 31(5): 554-571. DOI 10.1177/0269094216655520

Amanda M., Teekens, M., Bruins, E., van Kasteren, J.H.M., Hendriks W.H. and J. P.M. Sanders. 2016. *Synergy between bio-based industry and the feed industry through biorefinery*. *Journal of the Science in Food and Agriculture* 96: 2603–2612.

## Abstracts en proceedings

Klootwijk C.W., C.E. Van Middelaar, A. van den Pol-Van Dasselaar, P.B.M. Berentsen, I.J.M. de Boer, 2016. *The effect of grass yield on economic and environmental performance of dairy farms*. In: The 67th Annual Meeting of the European Federation of Animal Science. - Wageningen : Wageningen Academic Publishers (Book of abstracts 22) - ISBN 9789086862849 - p. 617.

Methorst, R.G., Roep, D. and J.A.A.M. Verstegen, 2016. *Three-Fold Embeddedness of Farm Development*. Rural Entrepreneurship Conference, Lincoln, UK, June 2016.

Methorst, R.G., Roep, D. and J.A.A.M. Verstegen, 2016. *Three-Fold Embeddedness of Farm Development*. International Farming Systems (IFSA) conference, Harper Adams University, Newport, UK, Juli 2016.

Pol - van Dasselaar, A. van den. M.W.J. Stienezen, 2016. *Automating measurements of grassland production*. In: The 67th Annual Meeting of the European Federation of Animal Science. - Wageningen : Wageningen Academic Publishers (Book of abstracts 22) - ISBN 9789086862849 - p. 506.

Kempenaar, C., van Evert, F.K., Been, Th., Kocks, C.G., en C.E. Westerdijk, 2016. *Towards data-intensive, more sustainable farming: advances in predicting crop growth and use of variable rate technology in arable crops in the Netherlands*. Paper in Proceedings of ICPA conference 2016, St. Louis, 31 July – August 2, 2016.

Kempenaar, C. en C. Lokhorst, 2016. Briefing paper 3: *Trends in precision agriculture in the EU*. In: Schrijver, R. (Ed.) *Precision agriculture and the future of farming in Europe*. Reference: STOA IP/G/STOA/FWC-2013-1/Lot 7/SC5.

Klootwijk, C.W., C.E. van Middelaar en A. van den Pol-van Dasselaar, 2016. *The future of grazing on Dutch dairy farms*. Abstract Autumn School Campus Fryslân 2016, Leeuwarden.

Vries, S. de en E.D. Ekkel. 2016. *Contact with nature and human health: evaluating accessibility metrics*. European Ecosystem Services Conference, Antwerp, België, 19-23 September 2016.

## Prijzen en overige erkenningen

Kocks, C.G., 2016. Adviseur Ministerie van Economische Zaken met betrekking tot de EU wet- en regelgeving in de landbouw.

Kooman, P.L., 2016. Uitnodiging Forum discussie ZON, over innovatie in logistiek van agro en food.

Kooman, P.L., 2016. Uitnodiging om zitting te nemen in het themateam van Potato Valley.

Methorst, R.G. 2016. Best PhD paper award, *Three-Fold Embeddedness of Farm Development*. Rural Entrepreneurship Conference, Lincoln, Juni 2016.

Pol – van Dasselaar, A. van den. Member Scientific Advisory Board European Grassland Federation

Pol – van Dasselaar, A. van den. Chair Working Group “Grazing” of the European Grassland Federation

## Internet-uitingen

- Agri en Food Innovatiecluster Regio Zwolle, 2016. *Verslag bijeenkomst toekomstgericht ondernemen #boer2025*. <http://www.agrifoodinnovatie.nl/2016/09/08/verslag-bijeenkomst-toekomstgericht-ondernemen-boer2025/>
- Agri en Food Innovatiecluster Regio Zwolle, 2016. *Terugblik bijeenkomst mest en circulair bodembeheer*. <http://www.agrifoodinnovatie.nl/2016/09/20/mest-en-circulair-bodembeheer/>
- Agri en Food Innovatiecluster Regio Zwolle, 2016. *Innovatielunch 2016*. <http://www.agrifoodinnovatie.nl/2016/12/19/innovatielunch-2016/>
- Agri en Food Innovatiecluster Regio Zwolle, 2016. *Studenten doen onderzoek naar bermgras*. <http://www.agrifoodinnovatie.nl/2016/09/15/studenten-onderzoek-naar-bermgras/>
- Agri en Food Innovatiecluster Regio Zwolle, 2016. *Studenten Aeres Hogeschool presenteren inspiratieplannen*. <http://www.agrifoodinnovatie.nl/2016/10/13/studenten-aeres-hogeschool-presenteren-inspiratieplannen/>
- Agri en Food Innovatiecluster Regio Zwolle, 2016. *Studenten presenteren circulaire businessmodellen voor bermgras*. <http://www.agrifoodinnovatie.nl/2016/11/15/studenten-presenteren-circulaire-businessmodellen-bermgras/>
- Agri en Food Innovatiecluster Regio Zwolle, 2016. *Studenten op zoek naar meer rendement uit natuurlijke voedingsstoffen*. <http://www.agrifoodinnovatie.nl/2016/06/13/studenten-op-zoek-naar-meer-rendement-uit-natuurlijke-voedingsstoffen/>
- Biojournaal, 2016. *Bio-bedrijven willen restafval inzetten voor duurzame innovaties*. 9 december 2016. <http://www.biojournaal.nl/artikel/24215/Bio-bedrijven-willen-restafval-inzetten-voor-duurzame-innovaties>
- Bouw, R., 2016. *Het mestprobleem zorgt voor veel onzekerheid in de landbouw*. Interview met J.H.M. van Kasteren, 20 November 2016. <http://journalistiekzwolle.nl/farmersfuture/2016/11/20/het-mestprobleem-zorgt-voor-veel-onzekerheid-de-landbouw/>  
[http://www.kennispoortregiozwolle.nl/nieuws-details/~items/Twee\\_praktijkervaringen\\_over\\_innovatietraject\\_Agro\\_en\\_Food\\_innovatie\\_cluster.html](http://www.kennispoortregiozwolle.nl/nieuws-details/~/items/Twee_praktijkervaringen_over_innovatietraject_Agro_en_Food_innovatie_cluster.html)
- Kennispoort Regio Zwolle, 2016. Crossover Innovation Challenge 2016. <http://www.kennispoortregiozwolle.nl/innovatie-award-regio-zwolle.html>
- Kennispoort Regio Zwolle, 2016. BioBeurs in teken van verkorten voedselketens. [http://www.kennispoortregiozwolle.nl/nieuws-details/~items/BioBeurs\\_20160120\\_verkorte\\_ketens.html](http://www.kennispoortregiozwolle.nl/nieuws-details/~items/BioBeurs_20160120_verkorte_ketens.html)
- Lamers, J. en G.J. van Os, 2016. *Anaërobe grondontsmetting*. Factsheet Beter Bodembeheer, Wageningen UR. <http://edepot.wur.nl/378267>
- Lamers, J. en G.J. van Os, 2016. *Anaërobe grondontsmetting uitgelicht*. BloembollenVisie Nieuwsbrief <http://www.bloembollenvisie.nl/Nieuws/Paginas/Anaerobe-grondontsmetting-uitgelicht.aspx>
- LTO Noord, 2016. *Verdienen aan Flevolandse bodem lastig*. <https://www.ltonoord.nl/provincie/regio-west/flevoland/nieuws/2016/12/28/verdienen-aan-flevolandse-bodem-lastig?overview=aHR0cHM6Ly93d3cubHRvbm9vcmluY2JlL3JlZ2lvLXdlc3QvZmxldm9sYW5k>
- Os, G.J. van, 2016. *Biologische grondontsmetting biedt perspectief*. Groen Kennisnet 25 april 2016. <http://www.groenkennisnet.nl/nl/groenkennisnet/show/Biologische-grondontsmetting-biedt-perspectief.htm>
- Os, G.J. van, 2016. *Folder Anaërobe grondontsmetting*. Website Beter Bodembeheer, Wageningen UR. <http://www.beterbodembeheer.nl/nl/beterbodembeheer/show/Folder-Anaerobe-grondontsmetting.htm>
- Os, G.J. van, 2016. *Anaërobe grondontsmetting uitgelicht*. Website Beter Bodembeheer, Wageningen UR. <http://www.beterbodembeheer.nl/nl/beterbodembeheer/show/Anaerobe-grondontsmetting-uitgelicht.htm>
- Os, G.J. van, 2016. *Spotlight op Biofumigatie*. Website Beter Bodembeheer, Wageningen UR. <http://www.beterbodembeheer.nl/nl/show/Spotlight-op-Biofumigatie.htm>
- Os, G.J. van, 2016. *Teeltmaatregelen tegen bodemgebonden ziekten en plagen in de bloembollenteelt*. Website Beter Bodembeheer, <http://www.beterbodembeheer.nl/nl/beterbodembeheer/show/Bodemgezondheid-1.htm>

Os, G.J. van, 2016. *Organische stof verbetert bodemweerbaarheid*. Website Beter Bodembeheer, Wageningen UR. <http://www.beterbodembeheer.nl/nl/show/Organische-stof-verbetert-bodemweerbaarheid.htm>

Os, G.J. van, 2016. *Organische stof verbetert bodemweerbaarheid*. AgriHolland Nieuws, 4 februari 2016. <http://www.agriholland.nl/nieuws/artikel.html?id=177946&b=ah160205>

Os, G.J. van, 2016. *Een indicator voor bodemweerbaarheid*. Website Beter Bodembeheer, Wageningen UR. <http://www.beterbodembeheer.nl/nl/show/Een-indicator-voor-bodemweerbaarheid.htm>

Os, G.J. van, 2016. *Bodemverbeteraars hoop of hype*. Groen Kennisnet, 2016-06-09. <https://www.groenkennisnet.nl/nl/groenkennisnet/show/Bodemverbeteraars-hoop-of-hype.htm>

Os, G.J. van, 2016. *Negatieve resultaten bodemverbeteraars niet gepubliceerd*. Groen Kennisnet, 2016-06-09. <http://www.agriholland.nl/nieuws/artikel.html?id=181669&b=ah160610>

Os, G.J. van, 2016. *Wees kritisch op wonderproducten die als bodemverbeteraar worden aangeprezen*. AgriHolland Nieuws, 28 december 2016. <http://www.agriholland.nl/nieuws/artikel.html?id=187615&b=ah161228>

Os, G.J. van, 2016. *Investeren in de bodem*. Groen Kennisnet 25 november 2016. <http://www.groenkennisnet.nl/nl/groenkennisnet/show/Investeren-in-de-bodem.htm>

Os, G.J. van, 2016. *Negatieve resultaten proeven bodemverbeteraars worden niet gepubliceerd*. AgriHolland Nieuws 9 juni 2016. <http://www.agriholland.nl/nieuws/artikel.html?id=181669&b=ah160610>

Os, G.J. van, 2016. *Bodemverbeteraars, hoop of hype*. Groen Kennisnet 9 juni 2016. <https://www.groenkennisnet.nl/nl/groenkennisnet/show/Bodemverbeteraars-hoop-of-hype.htm>

Os, G.J. van, 2016. *Gera van Os spreekt over bodemverbeteraars*. DeDrontenaar.nl 7 juni 2016. <http://dedrontenaar.nl/algemeen/gera-van-os-spreekt-over-bodemverbeteraars-bij-cah-vilentum>

Os, G.J. van en A. van den Pol – van Dasselaar, 2016. *Brainstorm Graslandkompas*. <https://www.aeres.nl/hogeschool/faculteiten/dronten-nl/onderzoek/publicaties-en-artikelen/duurzaam-bodembeheer/brainstorm-graslandkompas>

Persbericht Pluimveestal site Dierenbescherming: <https://beterleven.dierenbescherming.nl/nieuws/praktijkstal-met-beter-leven-keurmerk-voor-hogeschool>

Persbericht Pluimveestal <http://www.duurzaambedrijfsleven.nl/voeding/20259/hogeschool-bouwt-duurzame-beter-leven-pluimveestal>

Pol - van Dasselaar, A. van den. 2016. Verdienen aan weidegang. Inspiratiesessie Aeres Hogeschool Dronten, 13 december 2016. [https://www.youtube.com/watch?v=3P9VBD\\_qzNs](https://www.youtube.com/watch?v=3P9VBD_qzNs)

Visser, J. en G.J. van Os, 2016. *Biofumigatie*. Factsheet Beter Bodembeheer, Wageningen UR, <http://edepot.wur.nl/388919>

Voerman, E. en G.J. van Os, 2016. *Aeres Hogeschool spil in kennis over bodem*. Flevopost Dronten, 4 november 2016. <https://www.flevopost.nl/nieuws/dronten/468174/aeres-hogeschool-spil-in-kennis-over-bodem.html>

Zanders, G. 2016. Vol gas vooruit óf achteruit. 2016. Column Pluimveeweb.nl 2 februari 2016. <https://www.pluimveeweb.nl/pluimvee-columns/ruud-zanders/>

Zanders, G. 2016. En de naam is... Column Pluimveeweb.nl 19 april 2016. <https://www.pluimveeweb.nl/pluimvee-columns/ruud-zanders/>

Zanders, G. 2016. Peanuts. Column Pluimveeweb.nl 10 juni 2016. <https://www.pluimveeweb.nl/pluimvee-columns/ruud-zanders/>

Zanders, G. 2016. Jouw – mijn. Column Pluimveeweb.nl 14 oktober 2016. <https://www.pluimveeweb.nl/pluimvee-columns/ruud-zanders/>

Zanders, G. 2016. Sterrenstatus. Column Pluimveeweb.nl 20 december 2016. <https://www.pluimveeweb.nl/pluimvee-columns/ruud-zanders/>

Zanders, R. 'Doeners met visie', <http://www.pluimveeweb.nl/artikelen/2016/01/doeners-met-visie-gezocht/>

# Faculteit Wageningen

## Vakpublicaties

- Bennet, De Jong, F. & Vanderlinde, R. (2016) (Guest-coordinating-editors). Improving professional practice and competencies with practice-based research. Special issue. *Vocations and learning*, .9(1). ISSN: 1874-785X (Print) 1874-7868 (Online).
- Biemans, H., Wallenaar, M. (2016). De toegevoegde waarde van online intervisie. *Van Twaalf tot Achttien, april 2016*, p.
- De Jong, F., Willemse, M., Kantola, M., Friman, M., & De Vos, M. (2016). Bridging the Imaginary Research and Practice Gap by Responsive Learning, *Journal of Finnish Universities of Applied Sciences*. In: M. Kantola, F. De Jong, M. Willemse, I. Berghmans (guest-editors), EAPRIL 2016, Vol. 2016/4
- De Jong, F. (2016). Emergent problems, knowledge building and responsive education. In P. Seuneke. (Ed.). *Education for a sustainable agri-food system*. Wageningen: Aeres University of Applied Sciences Wageningen, p.30-43. ISBN 978-90-78712-25-1.
- EAPRIL special issue: *UAS-Journal, Vol. (EAPRIL 2016)*. <https://uasjournal.fi/in-english/bridging-the-imaginary-research-and-practice-gap-by-responsive-learning/>.
- Frijters, S. (2016). *Leren voor Duurzame Ontwikkeling. Gewoon Doen!* Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.
- Heikkinen, H.L.T., De Jong, F., & VanderLinde, R. (2016). What is (good) practitioner research? *Vocations and learning*, 9(1), p 1-19. DOI: 10.1007/s12186-016-9153-8.
- Kantola, M., De Jong, F., Willemse, M., Berghmans, I. (2016). (guest-editors), Special issue: EAPRIL 2016, *Journal of Finnish Universities of Applied Sciences. Vol. (EAPRIL 2016)* <https://uasjournal.fi/arkisto/eapril/>.
- Klerkx, L., Seuneke, P., de Wolf, P. & Rossing, W.A.H. (2017). Replication and translation of co-innovation: the influence of institutional context in large international participatory research projects. *Land Use Policy*, 61, 276-292. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.11.027>.
- Ruijters, M. C. P. (2016). Het is de toon die de muziek maakt. Componeren van ontwikkelstrategieën. *M&O*, 6(70), 79-93.
- Ruijters, M. C. P. (2016). Opleiden kan kwaad! Over het fundamentele verschil tussen transformatief en informatief leren. *TvOO*, 3, 40-42.
- Ruijters, M. C. P. (2016). *Professionals onnodig kopje onder in organisaties. Wat kunnen we doen om het potentieel van professionals beter te benutten?* Whitepaper. Deventer: Vakmedianet.
- Van den Berg, N. (2016). Boundary crossing competences of educators and researchers in working on educational issues. In: In: M. Kantola, F. De Jong, M. Willemse, I. Berghmans (guest-editors), EAPRIL 2016, Vol. 2016/4 EAPRIL special issue: *UAS-Journal, Vol. (EAPRIL 2016)*. <https://uasjournal.fi/in-english/boundary-crossing-competences-of-educators-and-researchers-in-working-on-educational-issues1/>.
- Van den Berg, N. (2016). Samenwerking opleiders-onderzoekers is volop in ontwikkeling. *Profiel*, 25(3) 28-29.
- Velázquez, E., Raté, S., & De Jong, F. (in print). Analysing Students' Knowledge-Building Skills By Comparing Their Written Production To Syllabus. *The Advances in Intelligent Systems and Computing series, Vol. 544, Chapter 32*. London: Springer Nature.

## Boeken/inauguratie

- Seuneke, P. (Ed.). (2016). *Education for a sustainable agri-food system*. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.
- Ruijters, M. C. P. (2016). *Pruning for Growth*. Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool.
- Van den Berg, N. (2016). *Boundary Practices. Educators and researchers in development*. (Public lecture in abridged form delivered at the start of the lectorate Boundary crossing Practices of Educators and Researchers.) Wageningen: Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool.
- Van den Berg, N. (2016). *Grenspraktijken. Opleiders en onderzoekers in ontwikkeling (openbare les)*. Wageningen: Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool.

## Boekdelen/hoofdstukken

De Jong, F., Corten, H., & De Jong, C. (2016) '4C your way': a competence framework for measuring competence growth from secondary vocational to higher education and curriculum design. In: M. Mulder (Ed.) *Competence-based Vocational and Professional Education Bridging the World of Work and Education. The Springer series Education for the Changing World of Work*, Chapter 25, pp.555-587; DOI: 10.1007/978-3-319-41713-4\_26

Velázquez, E., Raté, S., & De Jong, F. (2016). Analysing Students' Knowledge-Building Skills By Comparing Their Written Production To Syllabus. *Proceedings International Conference on Collaborative Learning*. Belfast, UK, September 21-23.

## Voordrachten/lezingen

Benthum, N.M.M. van & Spreeuwenberg, L. (2016, november). *Stimulating knowledge building: what works?*. Paper presented at the EAPRIL conference, Porto Portugal.

De Jong F., & Seuneke, P. (2016). *Responsive education and semiotic learning together: for a better world*. Porto: EAPRIL, Wednesday November 23, (Workshop-presentation) session C16 Room C220.

De Jong F. (2016). *Competence development of land based education students by doing research in companies: a longitudinal study*. In F. de Jong, N. van den Berg and T. van der Ven (organizers): Symposium, Competence in crossing social cultural boundaries. Porto: EAPRIL, Thursday November 24, session G2, Room F503.

De Jong F. (2016). *The use of modern educational tools and environments in Dutch secondary and higher vocational schools: a case study inventory*. Porto: EAPRIL, Friday November 25, (Present & discuss) session J10 Room C218.

De Jong, F. (2016). *Developing research behavior competence by crossing school and business borders*. In F. de Jong, N. van den Berg, H. Corten & T. van der Ven (organizers): symposium; Competence in crossing sociocultural boundaries. Wageningen, Competence 2016. International conference on competence theory, research and practice, October 19-21.; session V1.2, Friday 20, Orion Room C3015.

De Jong, F. (2016). *Responsive and responsible education: eco-semiotic learning competence*. In F. de Jong (organizer): symposium; Transition thinking Planet, People, Profit and related competence. Wageningen, Competence 2016. International conference on competence theory, research and practice, October 19-21; session IV.7, Thursday 20, Forum Room C521.

De Jong, F. (2016). Panel discussion (Chair). *'What is good practitioner research'*. Porto: EAPRIL, Tuesday November 22, Great Auditorium A2.

De Jong, F. (2016, May 22-25). *Responsive learning and transition: A search for 'a difference which makes a difference' for transition, learning and education*. Workshop presented at the EUROPEA BIENNIAL MEETING 'Food and the city'. Rotterdam, Seminar May 24: INHOLLAND University of applied sciences.

De Jong, F. (2016 Juni 8). *Het verschil doorgronden. Leren het verschil te begrijpen: samen betekenisvolle kennis en praxis ontwikkelen*. Key note presented at Onderwijsconferentie Teamleren in collectief praktijkgericht ontwerponderzoek. Zwolle. Katholieke Pabo Zwolle (KPZ): Master Leren en Innoveren Academische opleidingsscholen.

De Jong, F. (2016, Mei 12). *Leren voor duurzame ontwikkeling: het verschil leren te begrijpen!* Workshop presented at Conferentie Leren voor Duurzame Ontwikkeling; Gewoon Doen! Wageningen: Aeres University of Applied Sciences.

De Jong, F. (2016, September 19). *Jouw idee van leren voor een duurzamere samenleving*. Workshop presented at Food Valley Scholenconferentie. Wageningen: Wageningen University.

De Jong, F and Van den Berg, N.: Symposium, Competence in crossing social cultural boundaries. Porto: EAPRIL, Thursday November 24, session G2, Room F503.

Oeffelt, T. P. A. van, Ruijters, M. C. P, Wortelboer, F. Q. C. & Geijssels, F. (2016, November 24). *Meaningful Elements in a Transformative Learning Program*. Presented at EAPRIL Conference, Porto.

Runhaar, P., Gullikers., J., Wesselink, R., & Wallenaar, M. (2016) *De Startwijzer. Een integrale kijk op inductie door verbinding met HRM*. Rotterdam: ORD2016 –Onderwijs Research Dagen 'Koersen op kennis' May 25-27.

Van der Ven, T. (2016). *Cross-cultural competences as success criteria in the multicultural classroom*. In Van den Ende, J., Van Heijst, H., & De Jong, F. (2016). *Key concepts and socio-cognitive openness: exploring the potential of collaborative knowledge building from two perspectives*. Porto: EAPRIL, Friday November 25, (flipping the session) session K6 Room J103.

Van den Ende, J., & De Jong, F. (2016). *Kwaliteit van kennisontwikkeling van eerstejaars masterstudenten in een online leeromgeving*. Rotterdam: ORD2016 –Onderwijs Research Dagen 'Koersen op kennis' May 25-27, Sessie (poster), Thursday, May 26: 1:00pm - 1:50pm; Van der Goot - Midden- en westhal 2e etage.

Velázquez, E., Raté, S., & De Jong, F. (2016, September 21-23). *Analysing Students' Knowledge-Building Skills By Comparing Their Written Production To Syllabus*. International Conference on Collaborative Learning. Belfast, UK.

Van den Berg, N. (2016). *Grenspraktijken. Opleiders en onderzoekers in ontwikkeling*. Poster in het kader van het Symposium Onderzoekend (samen)werken aan praktijkvraagstukken. Onderwijs Research Dagen (ORD), 25-27 mei, Rotterdam.

Van den Berg, N. (2016). *Boundary practices of educators and researchers collaborating on professional issues*. (Poster and paper). In F. de Jong, and N. van den Berg, H. Corten & T. van der Ven (organizers): symposium; *Competence in crossing sociocultural boundaries*. Wageningen, Competence 2016. International conference on competence theory, research and practice, October 19-21.; session V1!.2, Friday 20, Orion Room C3015..

Van den Berg, N. (2016). *Boundary practices of educators and researchers collaborating on professional issues*. (Poster and paper) In F. de Jong, N. van den Berg and T. van der Ven: Symposium, *Competence in crossing social cultural boundaries*. Porto: EAPRIL, Thursday November 24, session G2, Room F503.

### Rapporten

De Jong, F.P.C.M. (2016). Factsheet: Gebruik moderne onderwijsmiddelen door docenten Aeres breed. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.

Beus, M. (2016). *Ecological perspectives on education and consequences on the learning space*. In: J. resch and T. Haase (Eds.). *Grüner Pädagogik, Türöffner zu nachhaltigem lernen*. Wien: Vizerektorat für Umweltpädagogik, Weiterbildung und Forschung. pp 25-30. ISBN 978-9503285-6-1.

Noom, J.W. (2016). *The Palace Bridge. Un corridoio di collegamento nello spazio pubblico 's-Hertogenbosch, Paesi Bassi. (A connection in Public space, 's-Hertogenbosch, The Netherlands. NIP, 35, pp 58-64.*

### Andere onderzoeksoutput

De Jong F.P.C.M. (2016). *Making a Difference: Analytics for Quality Knowledge-Building Conversations. Symposium contribution submitted to the CSCL conference 2017 (accepted), Philadelphia (accepted)*.

Frank de Jong (chair organizer), presentors: Joan van den Ende, Hennie van Heijst, Aeres University of Applied Sciences Wageningen, The Netherlands; Yoshiaki Matsuzawa, Aoyama Gakuin University, Japan; Paul Kirschner, Open University, The Netherlands; Jianwei Zhang, Mei-Hwa Chen, Feng Chen, University at Albany, US; Carolyn Rosé, Carnegie Mellon University, USA; Erick Velazquez Godinez, Sylvie Ratté, LiNCS Lab, Ecole de Technologie Supérieure, Montreal, Canada; Bodong Chen, University of Minnesota, USA; Carol Chan, Jan van Aalst, Christine Yang, University of Hong Kong, China; Reflection panel to build on the presentations: Jun Oshima, Shizuoka University, Japan; Cindy Hmelo-Silver, Indiana University, USA; Alyssa Wise, New York University, USA.

De Jong F., Van den Berg, N. & T. van der Ven (2016). *Symposium Boundary practices of educators and researchers collaborating on professional issues*. EAPRIL, November 23-25, Porto. Frank de Jong (organizer); presentors: Frank de Jong; Toon van der Ven & Niek van den Berg. Aeres University of applied Sciences, Wageningen, The Netherlands.

De Jong F., & Van den Berg, N. (2016). *Methoden en Technieken van Onderzoek (MTO) Nieuwe stijl. Curriculum voor Lerarenopleiders e.a., Aeres Hogeschool Wageningen*.

Ende, J. van den, Heijst, H. van & Jong, F. De (2016). *Combining perspectives to analyze master students knowledge building in Knowledge Forum*. Available at <https://eaprilconference.org/flipping-the-session/> <https://www.youtube.com/watch?v=UJAjC-GyQLc&t=2s> .

Ende, J. van den, Heijst, H. van, de Jong, F. & Kirschner, P. (2016, accepted). *Key Concepts and Socio-Cognitive Openness: Exploring the Potential of knowledge Building from the two Perspectives*. In: *Making a Difference: Analytics for Quality Knowledge-Building Conversations*. Symposium contribution submitted to the CSCL conference 2017 (accepted), Philadelphia.

Frijters, S. (2016). *Leren voor Duurzame Ontwikkeling. Gewoon Doen!* (folder) Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen

Geerdink, G.M.T. Van Katwijk, L., Timmermans, M., Van den Berg, N., Onstenk, J.H.A.M., Koster, B., Pauw, I., Hennissen, P. Geldens, J., Ros, A. & Snoek, M. (2016). *Van 'focus en massa' naar 'verbreding en verbinding'. De rol van lectoraten in de onderwijspraktijk*. Goedgekeurd voorstel voor een rondetafel voor het VELON Congres voor Lerarenopleiders, 16-17 maart 2017.

Van den Berg, N. Vooraankondiging Openbare les 20 januari 2016, 8 januari 2016.

<https://aeres.presentations2go.eu/p2gplayer/Player.aspx?id=cWAUjL> 149 hits t/m 22/ 12/2016.

Van den Berg, N. Openbare les 20 januari 2016.

<https://aeres.presentations2go.eu/p2gplayer/Player.aspx?id=cc4u5Q>. 241 hits t/m 22/12/2016

### Presentaties voor een professioneel publiek (masterclasses; workshops op basis van onderzoek)

De Jong, F. (2016). *Hotspot Responsief leren*. DuurzaamDoor manifestatie. Wageningen, 15 December: Aeres Hogeschool Wageningen.

De Jong, F. (2016, September 6). *Business and Responsive learning*. Guest lecture presented in Curriculum the International Master in Agribusiness Development (MAD). Dronten: Aeres university of applied sciences Dronten, Faculty of Agribusiness.

De Jong, F. (2016, July 19-20). *Understanding the difference: Responsive education*. Professorate introduction at Workshop RUR-13 network consortium. Paris: Direction générale de l'enseignement et de la recherche.

De Jong, F. (2016, April 20). *Learning analytics*. Workshop presented at Landelijke dag MLI-docenten. Eindhoven Fontys University of Applied Sciences.

De Jong, F. (2016, Maart 7). *Responsive Education: A search for 'a difference which makes a difference' for transition, learning and education*. Presented at Bilateral exchange with TAMK University of Applied Sciences for Teacher Training, and colleagues of vocational colleges. Wageningen: Aeres University of Applied Sciences.

De Jong, F. (2016, Januari 27). *Het verschil doorgronden. Leren ecologisch intelligent te denken en leren consumptieve techniek*. Gastcollege presented at Curriculum Consumptieve Technieken. Wageningen: Aeres University of Applied Sciences.

Wallenaar, M. (2016). *Studiebegeleiding met behulp van leervoorkeuren, student aan zet!* Workshop tijdens de studiedag van ROC TOP Almere/Amsterdam. 12 april 2016

Ruijters, M. (2016). Masterclass Wat verder ter tafel komt: vragen van deelnemers. Aeres Hogeschool Wageningen, Juni 1.

Ruijters, M. (2016). Masterclass Liefde voor leren. Aeres Hogeschool Wageningen, November 15.

Ruijters, M. (2016). 41 diverse presentaties door het land heen bij organisaties en bedrijven.

Van den Berg, N. (2016). Purpose of the symposium and questions (discussion) In F. de Jong (organizer): symposium; Transition thinking Planet, People, Profit and related competence. Wageningen, Competence 2016. International conference on competence theory, research and practice, October 19-21; session IV.7, Thursday 20, Forum Room C521

Van den Berg, N. (2016). Masterclass De pedagogiek van de onderzoekers. Aeres Hogeschool Wageningen, April 20.

Van den Berg, N. (2016). Masterclass De onderzoekende docent. Aeres Hogeschool Wageningen, November 16.

### Interview(s) in media

Van der Berg (2016) Openbare les bij Stoas Wageningen. *De Gelderlander*, 7 januari 2016

### Onderzoeksvoorstellen (NWO, RAAK-PROO, HPBO, min. EZ; gehonereerd/niet gehoneerd)

De Jong, F. (2016). *Hoe ver zitten we in het proces?* Monitoring onderzoek naar 'regio/maatschappelijk ondernemend/groenlyceum'-leren Terra breed mede in het kader van responsief onderwijs AOC Terra, Groningen.

Velazquez Godinez, E. De Jong, F. Kirschner, P.A., & Van Bruggen, J. (2016). *Analysing knowledge building discourse of students in social forum based on a key concepts coverage approach*: Post doc aanvraag NOW/NRO voor buitenlandse PHD=postdoc. NRO dossiernummer 405.16380.009.

Berendser, A.A. & e.a. (2016). *Het toekomstperspectief van de leerling centraal*. NRO Onderzoeksvoorstel voor Praktijkgericht onderzoek naar Groen Onderwijs 2016, ingediend door Terra i.s.m. AHA, AHW, Clusius, Groene Welle, Groenhorst, KBA, Melanchton, ROC West-Brabant, UvA/KI en WUR.

Den Boer, P.R. & e.a. (2016). *Versterking Onderzoekend Vermogen*. NRO Onderzoeksvoorstel Beroepsonderwijs 2017, ingediend door ROC West-Brabant i.s.m. AHW, HR, Groenhorst, ID-College, NOVA College, Onderzoekend Leren, ROC Leiden, Scalda en TOiP.

Woudt-Mittendorff, K.M. & e.a. (2016). *Verbinding in de beroepskolom – Samen leren en werken in grensoverschrijdende Communities of Practice*. NRO Onderzoeksvoorstel Beroepsonderwijs 2017, ingediend door Saxion i.s.m. AHW, Het Erasmus Almelo, ROC van Twente en Twents Carmel College.



# Bijlage 10 Helderheid in bekostiging

In deze bijlage legt Aeres verantwoording af over de juiste toepassing van de bekostigingsvoorwaarden op basis van de onderwerpen in de notities 'Helderheid in de bekostiging van het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie 2004' en 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs', gepubliceerd in 2003 met een aanvulling in 2004, en de 'Handreiking voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen' d.d. 25 maart 2011. Deze onderwerpen zijn onderstaand per thema uiteengezet.

## 1 Uitbesteding

Uitbesteding van bekostigd onderwijs aan een andere, al dan niet bekostigde, instelling of organisatie tegen betaling voor de geleverde prestaties vindt binnen Aeres niet plaats.

Bij Aeres Hogeschool faculteit Almere en Dronten is een zogenaamde double degree met partners in Canada en Frankrijk. Studenten kunnen over en weer les ontvangen voor maximaal een jaar waarbij sprake is van een verrekenmodel. Daarnaast kunnen studenten via Kiezen op Maat minors volgen bij andere hogescholen. Ook hier vindt verrekening plaats.

Aeres Tech verzorgt voor ROC Aventus een deel van de uitvoering van het bekostigde onderwijs van de bbl-opleidingen van importeurs in de mobiele techniek en van de bbl-opleidingen in de koudetechniek.

## 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

Bij Aeres worden vanuit de publieke middelen geen investeringen uitgevoerd in private activiteiten. Alle investeringen in private activiteiten binnen het onderwijs (locatiegebonden contractactiviteiten) en in de private entiteiten binnen Aeres worden vanuit de private middelen bekostigd.

In 2016 heeft de Stichting Aeres Groep een woonhuis met erf aangekocht in Emmeloord. Het erf is in 2016 doorverkocht aan het Aeres Landbouwbedrijf bv en het woonhuis zal in 2017 worden verkocht. Naar verwachting wordt hiervoor minimaal de koopprijs ontvangen.

### Kostprijsberekening privaat

Wat betreft de kostprijsberekening hanteert Aeres een integraal tarief voor haar publieke en private activiteiten. Dit tarief bestaat uit de directe loonkosten met daarop een opslag voor indirecte kosten. De tarieven zijn destijds ontleend aan de door de Groene Kennis Coöperatie (GKC) afgegeven tarieven. De basis voor de tariefstelling van GKC is de Handleiding Overheidstarieven zoals het ministerie van Financiën die jaarlijks beschikbaar stelt. Het tarief is in 2016 geïndexeerd met de raming van het Centraal Planbureau inzake de overheidsbijdragen in de arbeidskostenontwikkelingen. Voor een juiste toerekening van de kosten aan private activiteiten zijn medewerkers die zowel publieke als private activiteiten uitvoeren verplicht uren te schrijven in het programma TimeTell en het hierbij behorende tarief is niet door de medewerker te beïnvloeden. Uitgangspunt voor het aangaan van private activiteiten is dat minimaal een rendement van nihil behaald moet worden of dat de toegevoegde waarde aan het publieke deel navenant is.

Aeres omvat drie hoofdstichtingen en twee nevenstichtingen:

- 1 Stichting Aeres Groep met daarin alle onderwijsactiviteiten en Aeres Praktijkcentrum Holding bv (hoofdstuk 3, 4 en 5);
- 2 Commerciële activiteiten Stichting PTC<sup>+</sup> en Stichting Agrotransfer (hoofdstuk 6 en 7);
- 3 Onderwijsondersteunende nevenstichtingen (§ 1.7.3 en § 4.10).

Deze drie onderdelen worden centraal ondersteund door het Bestuursbureau (hoofdstuk 8).

### **Ad 1 Stichting Aeres Groep**

Binnen de Stichting Aeres Groep worden alle onderwijseenheden geëxploiteerd alsmede de daarbij behorende gronden en gebouwen. Onderwijsonderdelen:

- Groenhorst College Praktijkonderwijs te Emmeloord;
- Groenhorst (Almere, Barneveld, Bilthoven, Dronten, Ede, Emmeloord, Lelystad, Maartensdijk, Nijkerk, Velp);
- Aeres Hogeschool (faculteit Almere, Dronten, Wageningen);
- Aeres Praktijkcentrum Dronten en de daarbij behorende entiteiten Aeres Landbouwbedrijf bv (deelname in EWI Windpark bv), Aeres Trainingsbedrijf bv (incl. Cursuscentrum Agribusiness), Aeres Studentbedrijven bv en Aeres Biologisch bedrijf bv.

Locatiegebonden contractactiviteiten:

- cursusonderwijs Groenhorst-locaties: Cursuscentrum Dierverzorging Barneveld (CDB), trainingscentra Ede en Velp en de contractactiviteiten van Aeres Hogeschool.

Aeres Vastgoed (onroerend goed):

- grond Aeres Praktijkcentrum Dronten;
- gebouwen internaat/campus Aeres Hogeschool Dronten;
- Aeres Bedrijvencentrum Dronten (ABC-gebouwen);
- sporthal Aeres Hogeschool Dronten;
- terreinen rond Aeres Hogeschool Dronten;
- gebouw Bestuursbureau Aeres Ede;
- grond en gebouwen campus Barneveld.

### **Ad 2 Commerciële private entiteiten**

- Stichting PTC<sup>+</sup> (handelsnamen Aeres Tech en Acole en unit PTC<sup>+</sup> VPD) verzorgt praktijktrainingen voor onderwijs en bedrijfsleven en neemt deel in het Dairy Training Center. Het College van Bestuur van Aeres is het bevoegd gezag.
- Stichting Agrotransfer en daaronder vallend Agrotransfer Holding bv met werkmaatschappijen (Aeres Agree Recruitment bv, Aeres Agree Payroll bv en Agrotransfer bv (ABC-gebouwen)). Het College van Bestuur van Aeres is aandeelhouder.

De activiteiten ontwikkeld binnen de zwaartepunten vallen niet onder een aparte juridische eenheid.

### **Ad 3 Onderwijsondersteunende nevenstichtingen**

Ondersteunende private activiteiten (nevenstichtingen, die een directe ondersteuning bieden voor het onderwijs, met het College van Bestuur van Aeres als bevoegd gezag):

- Stichting Studentenvoorzieningen (campusfaciliteiten te Dronten);
- Stichting Aeres International Student Fund.

Aeres heeft in 2016 geen publieke middelen aangewend voor activiteiten die niet behoren tot de kerntaak van de onderdelen. In alle gevallen hebben de investeringen vanuit publieke middelen plaatsgevonden in het kader van het realiseren van de doelstellingen van het onderwijs.

## **3 Het verlenen van vrijstellingen**

Voor de onderwijseenheden (Groenhorst en Aeres Hogeschool) geldt dat geen vrijstelling wordt verleend voor volledige opleidingen en dat de vrijstellingen die voor onderdelen worden gegeven geregeld zijn in het OER (Onderwijs- en Examenreglement). Bij Aeres Hogeschool Almere en Dronten kunnen studenten met een mbo 4-diploma in aanmerking komen voor een vrijstelling van 60 of minder studiepunten indien zij aan de daarvoor geldende voorwaarden voldoen. Er is één verkorte opleiding, op het gebied van ondernemerschap, voor instromende vwo-gediplomeerden. Vwo'ers met een andere studiekeuze volgen een vierjarig traject. Wat betreft deeltijdstudenten wordt voor Aeres Hogeschool een specifiek traject afgesproken in een intakegesprek. Op basis van relevante vooropleidingen en werkervaring worden vrijstellingen en het lesprogramma vastgesteld. Vrijstellingen worden in alle gevallen verstrekt door de examencommissie, mede op basis van advisering van de instroomcoördinator.

Bij de internationale studenten wordt een toetsing uitgevoerd van de studieloopbaan. Dit gebeurt tijdens de opbouw van het dossier/het portfolio en via een persoonlijk intakegesprek met alle kandidaten. Een beoordelingscommissie, waar een lid van de examencommissie deel van uitmaakt, beoordeelt de dossiers en brengt advies uit aan de examencommissie, die uiteindelijk beslist.

#### **4 Les- en cursusgelden niet betaald door de deelnemer zelf**

Het is geen beleid van Aeres les- of cursusgelden voor eigen rekening te nemen. Aeres Hogeschool heeft een fonds (AISF) waarop internationale studenten in voorkomende gevallen een beroep kunnen doen voor collegegeld. Indien deelnemers niet zelf hun cursusgeld hebben betaald maar als dit door derden is gedaan, dan ligt hier in alle gevallen een schriftelijke machtiging aan ten grondslag. Bij Groenhorst is dit geregeld door ondertekening van de onderwijsovereenkomst. Dit komt voor bij bbl-deelnemers en deeltijders waarbij het bedrijf waarbij zij in dienst zijn de kosten betaalt. Bij Groenhorst wordt daarnaast lesgeld incidenteel betaald via het educatiebudget van de gemeente indien de ouder/verzorger van de leerling daar een beroep op doet of via UWV als de deelnemer dit heeft aangevraagd. Tot slot heeft het ministerie van OCW een fonds ingesteld voor tegemoetkoming studiekosten voor studenten die leven op of onder de armoedegrens.

In 2016 heeft Aeres geen gelden voor eigen rekening genomen anders dan de afboekingen van oninbare vorderingen. Per balansdatum staat er nog voor circa € 179.770 aan vorderingen inzake les- en cursusgelden open. Per 23 maart 2017 is een deel van deze vorderingen geïnd (er staat nog € 82.020 open). Met ingang van het studiejaar 2015-2016 worden de vordering van de collegegelden voor het studiejaar per periode geboekt en niet meer voor het gehele jaar in één boeking. Hierdoor is het saldo van de openstaande vordering per 31 december gedaald. Voor oude vorderingen geldt een stringent incassobeleid.

#### **5 In- en uitschrijving, inschrijving van deelnemers voor meer dan één opleiding tegelijk en uitschrijving in periode na 1 oktober**

Binnen Groenhorst kunnen leerlingen worden ingeschreven voor meer dan één opleiding tegelijkertijd. Bij één van de opleidingen is dan sprake van een bekostiging, de andere opleiding is niet bekostigd. Er is nooit sprake van dubbele bekostiging.

Binnen Aeres Hogeschool kunnen studenten wel worden ingeschreven voor meer dan één opleiding tegelijkertijd. Inzake de inschrijving is aan alle relevante bekostigingseisen voldaan: er is nooit sprake van twee bekostigingsstromen voor één student.

Binnen Aeres is geen sprake van bovenmatige uitstroom in de periode na 1 oktober.

Bij Aeres Hogeschool Almere zijn 4 studenten die 1 september zijn begonnen, voor 15 oktober gestopt, bij Aeres Hogeschool Dronten 7 studenten, bij Aeres Hogeschool Wageningen 5 studenten.

Bij Groenhorst zijn in 2016 tussen 1 oktober en 30 november 27 mbo-studenten uitgestroomd.

Twee mbo-studenten zijn van bbl naar bol gegaan. Zeven van bol naar bbl. Het overzicht omzwaaiers/switchers per maand en de reden van uitval staan voor het mbo in bijlage 7. De cijfers van de hogeschool staan in bijlage 8.

#### **6 De deelnemer volgt een andere opleiding dan die waarvoor hij is ingeschreven**

Deelnemers worden in alle gevallen ingeschreven en voor bekostiging in aanmerking gebracht voor de opleiding die op dat moment daadwerkelijk wordt gevolgd. Vanzelfsprekend is het niet te voorkomen dat in individuele gevallen deelnemers tussentijds van opleiding veranderen. In deze gevallen wordt intern aan alle administratieve verplichtingen voldaan. Bij Aeres Hogeschool is voor geen enkele opleiding een beperking in de instroom.

Een enkele keer komt het voor dat een bve-/vo-leerling overstapt naar een andere school.

Wanneer dit gebeurt, wordt onderling een factuur gestuurd. Leerlingen die overstappen vanuit een andere school worden niet meegenomen in de bekostiging.

## **7 Bekostiging van maatwerktrajecten voor bedrijven**

Het komt voor dat een bedrijf de kosten betaalt voor een studie van een werknemer. Aeres voert verder enkele bbl-trajecten uit op verzoek van een bedrijf. Dit is maatwerk, maar daarbij wordt voldaan aan alle gestelde eisen vanuit OCW/de Inspectie en Aeres ontvangt hier reguliere bekostiging voor, soms aangevuld door extra betalingen van het bedrijf om extra aanbod mogelijk te maken. Binnen Aeres Hogeschool Almere en Dronten is de opleiding Ad Bedrijfskunde & agribusiness, variant Management en Beleid Buitenruimte, opgezet in samenwerking met de VHG en een aantal aan deze brancheorganisatie aangesloten hoveniersbedrijven. De opleiding is nu een reguliere opleiding met regulier gefinancierde studenten (55). Het is dus geen maatwerkopleiding die specifiek voor een bepaalde organisatie gemaakt is.

Alle opbrengsten en kosten van de maatwerktrajecten worden afzonderlijk geadmistreerd. Het resultaat wordt toegevoegd aan de algemene reserve cursus- en contractonderwijs.

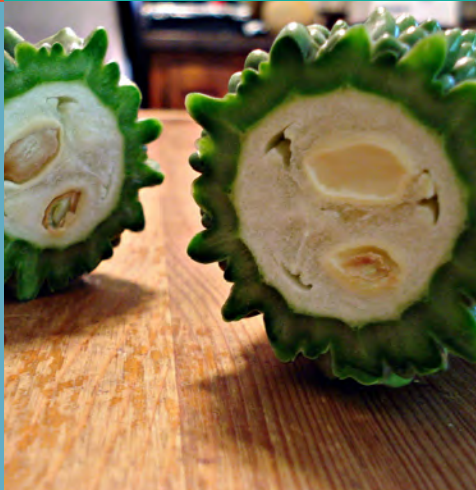
De niet-bekostigde (commerciële) activiteiten van Groenhorst zijn beschreven in § 3.24 t/m 3.30 en die van Aeres Hogeschool in § 4.21 en 4.22.

## **8 Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland**

Binnen Aeres wordt geen regulier onderwijs (vmbo, mbo en hbo) verzorgd in het buitenland, wel zijn er commerciële leertrajecten in het buitenland. Wel kent Aeres buitenlandse deelnemers die ingeschreven zijn bij de diverse opleidingen. Per 1 oktober 2016 zijn er 233 buitenlandse studenten (Aeres Hogeschool: 229 en Groenhorst 4). Hiervan hebben 56 studenten een niet-EER-nationaliteit en deze worden niet meegenomen voor de bekostiging.

Bij Aeres Hogeschool vindt studentenuitwisseling plaats vanuit het Europese studenten-uitwisselingsproject Erasmus. Voor de buitenlandse studenten die in het kader van deze uitwisseling bij Aeres Hogeschool studeren wordt geen inschrijfgeld gevraagd.

# Jaarrekening





# Inhoudsopgave

## Jaarrekening

<b>Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)</b>	<b>330</b>
<b>Geconsolideerde staat van baten en lasten</b>	<b>331</b>
<b>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</b>	<b>332</b>
<b>Grondslagen</b>	<b>333</b>
<b>Toelichting geconsolideerde balans</b>	<b>337</b>
<b>Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen</b>	<b>342</b>
<b>Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten</b>	<b>344</b>
<b>Enkelvoudige balans</b>	<b>348</b>
<b>Enkelvoudige staat van baten en lasten</b>	<b>349</b>
<b>Toelichting enkelvoudige balans</b>	<b>350</b>
<b>Toelichting enkelvoudige staat van baten en lasten</b>	<b>352</b>
<b>Verbonden partijen Stichting Aeres Groep</b>	<b>355</b>

## Overige gegevens

<b>Controleverklaring</b>	<b>356</b>
<b>Gebeurtenissen na balansdatum</b>	<b>362</b>
<b>Voorstel inzake resultaatbestemming</b>	<b>363</b>

## Bijlagen

<b>Staat van baten en lasten Groenhorst (25GV/05NV/27VD)</b>	<b>364</b>
<b>Toelichting staat van baten en lasten Groenhorst (25GV/05NV/27VD)</b>	<b>365</b>
<b>Staat van baten en lasten Aeres Hogeschool (30TX)</b>	<b>368</b>
<b>Toelichting staat van baten en lasten Aeres Hogeschool (30TX)</b>	<b>369</b>
<b>G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule:</b>	<b>372</b>
<b>G2A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:</b>	<b>373</b>
<b>G2B Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:</b>	<b>374</b>
<b>WNT Topfunctionarissen</b>	<b>375</b>
<b>FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)</b>	<b>376</b>
<b>Verantwoording MIP Inhoudsopgave</b>	<b>377</b>
<b>Financiële monitor 2016 Aeres Hogeschool 30TX en Groenhorst 25GV</b>	<b>378</b>
<b>Inhoudelijk monitor Aeres Hogeschool 2016 30 TX</b>	<b>379</b>
<b>Inhoudelijke monitor 2016 Groenhorst 25GV</b>	<b>391</b>

# Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

## 1 Activa

	31-12-2016		31-12-2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Vaste activa</b>				
1.1 Immateriële vaste activa	665.610		5.789	
1.2 Materiële vaste activa	113.494.735		112.054.012	
1.3 Financiële vaste activa	<u>1.193.036</u>		<u>929.215</u>	
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>115.353.381</b>		<b>112.989.016</b>
<b>Vlottende activa</b>				
1.4 Voorraden	714.743		975.027	
1.5 Vorderingen	7.361.239		6.755.702	
1.7 Liquide middelen	<u>22.449.233</u>		<u>20.655.138</u>	
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>30.525.215</b>		<b>28.385.867</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>145.878.595</b>		<b>141.374.884</b>

## 2 Passiva

	31-12-2016		31-12-2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Eigen vermogen</b>				
2.1 Eigen vermogen	<u>55.171.960</u>		<u>55.237.713</u>	
		55.171.960		55.237.713
2.2 Voorzieningen		8.015.336		8.146.800
2.3 Langlopende schulden		48.488.361		45.657.765
2.4 Kortlopende schulden		<u>34.202.938</u>		<u>32.332.606</u>
<b>Totaal passiva</b>		<b>145.878.595</b>		<b>141.374.884</b>



# Geconsolideerde staat van baten en lasten

## Baten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ	73.657.097		72.713.907		68.441.233	
3.1.2.1 Geoormerkte subsidies	3.795.873		3.357.344		3.495.536	
3.1.2.2 Niet-geoormerkte subsidies	1.500.555		1.649.808		2.876.403	
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	736.413		464.436		424.545	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	154.025		86.500		113.773	
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	5.981.779		5.839.838		5.635.887	
3.4 Baten in opdracht van derden	23.164.994		28.553.561		27.629.223	
3.5 Overige baten	6.469.077		5.216.994		5.611.235	
<b>Totaal baten</b>		<b>115.459.814</b>		<b>117.882.388</b>		<b>114.227.833</b>

## Lasten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1 Personeelslasten	69.401.837		67.643.307		64.010.345	
4.2 Afschrijvingen	7.383.601		7.926.398		7.520.379	
4.3 Huisvestingslasten	7.205.442		8.027.708		7.052.749	
4.4 Overige lasten	29.333.990		33.234.625		30.763.918	
<b>Totaal lasten</b>		<b>113.324.870</b>		<b>116.832.038</b>		<b>109.347.390</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>2.134.944</b>		<b>1.050.350</b>		<b>4.880.443</b>
5 Financiële baten en lasten		2.196.622-		2.015.672-		2.273.689-
<b>Resultaat</b>		<b>61.678-</b>		<b>965.322-</b>		<b>2.606.754</b>
6 Belastingen	-		-		-	
7 Resultaat deelnemingen	4.073-		60.000		30.873	
		4.073-		60.000		30.873
8 Aandeel derden in resultaat		-		-		-
<b>Totaal resultaat</b>		<b>65.751-</b>		<b>905.322-</b>		<b>2.637.627</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Saldo Baten en Lasten</b>	<b>2.134.944</b>		<b>4.880.443</b>	
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen	7.383.601		7.520.379	
- Resultaat deelnemingen	4.073-		30.873	
- Mutaties eigen vermogen	0		772-	
- Mutaties voorzieningen	131.464-		1.096.379-	
		<b>9.383.008</b>		<b>11.334.544</b>
Veranderingen in vlottende middelen:				
- Voorraden	260.284		367.359-	
- Vorderingen	605.538-		217.795-	
- Schulden	1.804.122		2.497.833	
		<b>1.458.868</b>		<b>1.912.679</b>
<b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>10.841.877</b>		<b>13.247.223</b>
Ontvangen interest	105.742		218.631	
Betaalde interest	2.302.364-		2.492.320-	
Buitengewoon resultaat	-		-	
		<b>2.196.622-</b>		<b>2.273.689-</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>8.645.255</b>		<b>10.973.534</b>
Investerings materiële vaste activa	9.598.409-		11.584.559-	
Desinvesteringen materiële vaste activa	792.990		3.791.050	
Investerings immateriële vaste activa	678.727-		-	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	-		-	
Investerings in deelnemingen	146.912-		75.349	
Overige investeringen in financiële vaste activa	116.909-		226.240-	
Overige desinvesteringen in financiële vaste activa	-		12.146	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>9.747.967-</b>		<b>7.932.254-</b>
Opgenomen kasgeldlening/rekening-courant krediet	66.211		74.980	
Mutaties leningen	5.150.000		1.100.000	
Aflossing langlopende schulden	2.319.406-		2.135.460-	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>2.896.805</b>		<b>960.480-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>1.794.093</b>		<b>2.080.801</b>
Beginstand liquide middelen	20.655.138		18.574.337	
Mutatie liquide middelen	1.794.093		2.080.800	
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>22.449.232</b>		<b>20.655.138</b>

# Grondslagen

## Regeling Jaarverslaggeving onderwijs

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is bepaald dat de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn en met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

## Consolidatiegrondslagen

Rechtspersonen waarin sprake is van beslissende zeggenschap dan wel eigendom zijn integraal meegeconsolideerd.

## Waardering van de activa en passiva

### Vaste activa

#### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs, verminderd met de afschrijvingen. De geactiveerde bedragen worden lineair afgeschreven op basis van de geschatte gebruiksduur:

▶	Initiële kosten software	5 jaar
▶	Intranet/Internet - website	5 jaar
▶	Goodwill	5 jaar

#### Materiële vaste activa

De waardering vindt plaats tegen de historische aanschafprijs onder aftrek van lineair bepaalde afschrijvingen op basis van de verwachte economische levensduur. Met ingang van boekjaar 2004 worden alle nieuwe investeringen binnen de Aeres Groep conform bovenstaande richtlijnen geactiveerd. Tot en met 2003 werd geactiveerd op basis van grondslagen voor de BVE-sector en afzonderlijke grondslagen voor de HBO-sector. Investeringen tot en met 2003 zijn geactiveerd op basis van de toen geldende grondslagen.

Verstekte investeringssubsidies worden rechtstreeks verrekend met de investeringen waar ze op betrekking hebben.

Aanschaffingen met een waarde van € 450,- of hoger worden geactiveerd, evenals aanschaffingen met een lagere waarde die deel uitmaken van een groter geheel. De volgende gebruiksduur wordt gehanteerd:

Bij grote kosten van herstel en grootonderhoud worden deze in de boekwaarde van het actief opgenomen op basis van de componentenbenadering.

Indien er aanwijzingen zijn op een impairment vindt een impairment toets plaats bij gebouwen en terreinen om vast te stellen dat opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde van deze activa.

# Grondslagen

Hierbij volgt een opsomming van de gehanteerde afschrijvingstermijnen:

## Gebouwen en terreinen

▶	Terreinen	
	▪ Aanschaf terreinen	n.v.t.
	▪ Terreinen voorzieningen	10 jaar
▶	Casco	
	▪ Casco nieuwbouw	60 jaar
	▪ Casco tijdelijke huisvesting	2 tot 6 jaar
▶	Afbouw	
	▪ Afbouw nieuwbouw	30 jaar
▶	Inbouw en installaties	
	▪ Inbouw en installaties nieuwbouw	15 jaar
▶	Onderhoud gebouwen	
	▪ Renovatie	20 jaar
	▪ Daken/goten	15 jaar
	▪ Vloeren	10 jaar
	▪ Schilderwerk	7 jaar
	▪ Terrein onderhoud	10 jaar
	▪ Onderhoud algemeen	10 jaar
▶	Kassen	15 jaar

## Inventaris en apparatuur

▶	Meubilair	20 jaar
▶	Inventaris	15 jaar
▶	Practicum inventaris	15 jaar
▶	Gym inventaris	10 jaar
▶	ICT apparatuur	
	▪ PC's, Laptops, Randapparatuur	4 jaar
	▪ Smartphones	3 jaar
	▪ Netwerkkomponenten	5 tot 7 jaar
	▪ Netwerkserver	4 jaar
▶	ICT overige apparatuur	
	▪ Netwerkbekabeling	15 jaar
▶	Software	5 en 7 jaar
▶	Auto's	5 jaar
▶	Audiovisuele middelen	
	▪ Elektronische Audiovisuele middelen	4 jaar
	▪ Fotoapparatuur/Bea,ers	
	▪ Digiborden	
	▪ Lichtkranten	
▶	Repro apparatuur	8 jaar
▶	Kantine apparatuur	15 jaar
▶	Telefooncentrales	8 jaar
▶	Diverse machines	10 jaar
▶	Gereedschappen	10 jaar
▶	Kunstwerken	7 jaar
▶	Landbouwwerktuigen	10 jaar

## Buitenverblijven

▶	Dierverblijven, schuren, fietsenhokken e.d.	10 jaar
---	---	---------

## Overige materiële vaste activa

▶	Overige investeringen	10 jaar
---	-----------------------	---------

# Grondslagen

## Financiële vaste activa

### Deelnemingen

Minderheidsbelangen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen netto-vermogenswaarde. Bij de bepaling van de netto vermogenswaarde worden dezelfde waarderingsgrondslagen toegepast als bij Stichting Aeres Groep. Minderheidsbelangen waarin geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere reële waarde. De minderheidsdeelnemingen zijn in de jaarrekening opgenomen.

### Vordering op OCW

De vordering op OCW is opgenomen conform bepaling van art. 5 van de Regeling onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs. De vordering houdt verband met de wijziging in het betaalritme voor VO-bekostiging van schooljaarbasis naar kalenderjaarbasis per 1 januari 2006. Op grond van de wijziging in RJ 660.204 is deze vordering in 2013 afgewaardeerd en opgenomen onder de niet uit balans blijvende verplichting.

### Effecten

Hieronder worden opgenomen kapitaalbelangen die niet kunnen worden aangemerkt als deelneming en bestemd zijn om duurzaam te worden aangehouden. Waardering geschiedt tegen de actuele waarde.

## Vlottende activa

### Vorraden gebruiksgoederen

De gebruiksgoederen zijn gewaardeerd tegen marktprijs. Binnen de Aeres Groep wordt geen gebruik gemaakt van een voorziening voorraden. Het is mogelijk een voorziening voorraden te vormen in verband met risico's in het kader van voorraadverschillen op de voorraad handelsgoederen waarvan het economisch eigendom niet bij de Aeres Groep ligt.

### Vorderingen

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen actuele waarde onder aftrek van een noodzakelijk geachte voorziening voor het risico van oninbaarheid. De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van individuele waardering van de posten.

### Liquide middelen

Hieronder zijn opgenomen de kas- en banksaldi per 31 december 2016 alsmede deposito's met een looptijd korter dan 1 jaar.

## Algemene reserve

De bestemming van het exploitatiesaldo is in de jaarrekening verwerkt. Het eigen vermogen van geconsolideerde rechtspersonen is afzonderlijk benoemd.

## Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves kunnen gevormd worden voor toekomstige uitgaven en lasten die uit de huidige middelen gedekt moeten worden, gelet op het feit dat toekomstige middelen daartoe tekort (kunnen) schieten. De vorming van bestemmingsreserves geschiedt op basis van concrete beleids- en financieringsplannen. Sinds 2004 worden bestemmingsreserves nog slechts in uitzonderlijke gevallen gebruikt en is het beleid er op gericht bestaande bestemmingsreserves af te bouwen.

## Voorzieningen

Een voorziening is een onderdeel van het vreemd vermogen waarvan de omvang of het moment van afwikkeling onzeker is. Voorzieningen moeten volgens art. 2:374 BW worden gevormd tegen:

- ▶ Naar hun aard duidelijk omschreven verplichtingen die op de balansdatum als waarschijnlijk of als vaststaand worden beschouwd, maar waarvan niet bekend is welke omvang of wanneer zij zullen ontstaan;
- ▶ Uitgaven die in een volgend boekjaar zullen worden gedaan, voor zover het doen van die uitgaven zijn oorsprong mede vindt voor het einde van het boekjaar en de voorziening strekt tot gelijkmatige verdeling van lasten over een aantal boekjaren.
- ▶ Alle voorzieningen worden opgenomen tegen de nominale waarde tenzij anders is aangegeven.

### Voorziening wachtgeld

- ▶ De voorziening wachtgeld betreffen de verplichtingen die voortvloeien uit de wachtgeldrechten op basis van de CAO BVE en CAO HBO. Alle medewerkers die per 31-12-2012 een aanspraak hebben gedaan op de wachtgeldregeling zijn in de voorziening meegenomen. De voorziening is gevormd tegen nominale waarde. De eventuele vrijval uit de voorziening voor personen die tot einddatum uitkering overlijden is te verwaarlozen en niet meegenomen.
- ▶ Bij de Stichting PTC+ kennen we vergelijkbare rechten op basis van de mobiliteitsregeling in de overeenkomsten CAO. Deze verplichtingen zijn opgenomen onder de voorziening reorganisatie aangezien dit rechtstreeks verband houdt met de reorganisatie en afvloeiing van personeel. De kosten op basis van de mobiliteitsregeling zijn bij PTC+ ingeschat op basis van een drietal indicatoren: domein (sector), leeftijd en duur dienstverband. Voor elke indicator zijn percentages opgenomen gebaseerd op de kans van succes op de arbeidsmarkt. De vermenigvuldiging van alle percentages geeft uiteindelijk aan hoe groot de kans is dat een mobiliteitsverplichting zich gaat voordoen. Dit percentage maal de totale verplichting per persoon is in de voorziening reorganisatie opgenomen.

### Voorziening ambtsjubilea

Jubileumgratificaties worden toegerekend aan de periode waarin de rechten daarvoor worden opgebouwd. Voor een jubileumuitkering bij 25-jarig dienstverband en 40-jarig dienstverband wordt gedurende de periode tot het jubileum jaarlijks een deel van de contante waarde van de verwachte kosten in een voorziening opgenomen. Hierbij is onder andere rekening gehouden met een blijfkans en een disconteringsrente van 4%.

# Grondslagen

## Financiële instrumenten

- ▶ Door Stichting Aeres Groep zijn een aantal leningen met variable rente afgesloten. Het hieruit volgende kasstroomrisico is nagenoeg volledig afgedekt. De swaps hebben een looptijd zoals toegelicht in de jaarrekening; het hoofdsomverloop van de swaps is nagenoeg gelijk aan het verloop van de schuldrest van de betreffende leningen. Stichting Aeres Groep heeft als beleid om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. Gezien de koppeling tussen de lening en de swap zijn de waardemutaties niet in de resultatenrekening verwerkt. Op basis van het voorgaande is gekozen voor kostprijs hedge accounting op basis van generieke documentatie. Per 31-12-2013 zijn alle SWAPS gekoppeld aan langlopende leningen en zijn er geen ongedekte posities meer.

## Kortlopende schulden

Onder de kortlopende schulden worden onder andere opgenomen:

- ▶ Aflossingen op langlopende leningen, waarvan de aflossing in het komende kalenderjaar plaatsvindt;
- ▶ Rekening courant-verhoudingen met samenwerkingsverbanden;
- ▶ Schulden aan reguliere crediteuren;
- ▶ Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW.

Overlopende passiva betreffen:

- ▶ Vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend;
- ▶ Nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

## Onderhanden werk (OHW)

Het saldo van de vooruitgefactureerde- en ontvangen termijnen OHW wordt onder de kortlopende schulden verantwoord.

Opbrengsten worden aan het project toegerekend zodra deze gerealiseerd zijn. De kosten worden geactiveerd zodra zij bekend zijn en betrekking hebben op het project. Het resultaat op een project wordt in de exploitatie verantwoord op het moment dat het project volledig is afgerond (completed contract methode).

## Pensioenen

Voor de pensioenen zijn wij aangesloten bij ABP, het pensioenfonds voor overheid en onderwijs. De pensioenregeling is een toegezegde-pensioenregeling. Wij zijn slechts verplicht een vooraf door ABP vastgestelde premie te betalen. Er bestaat geen enkele reglementaire of statutaire verplichting om eventuele tekorten van het pensioenfonds aan te zuiveren. We kunnen ook geen aanspraak maken op eventuele opgebouwde overschotten. De pensioenregeling kan daarom gekwalificeerd worden als een toegezegde-bijdrageregeling. We hebben dan ook geen voorziening voor pensioenverplichtingen in de jaarrekening opgenomen.

Ultimo 2013 bedraagt de dekkinggraad van 105,9% en eind februari 2014 was de dekkinggraad 106,4%. De Nederlandse Bank stelt een minimale dekkinggraad van 105%.

## Bepaling van het exploitatiesaldo

Hierbij gelden de volgende beginselen:

- ▶ Toerekeningsbeginsel: lasten en baten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Hierbij wordt er van uitgegaan dat reguliere onderwijstaken gelijkmatig over het studiejaar zijn verspreid;
- ▶ Realisatiebeginsel: baten worden slechts genomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd;
- ▶ Voorzichtigheidsbeginsel: lasten en risico's worden in acht genomen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het verslagjaar.

## Resultaatbepaling cursussen

Resultaten worden toegerekend aan de periode waarin ze gegenereerd zijn.

## Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens indirecte methode.

# Toelichting geconsolideerde balans

## 1.1 Immateriële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2016	Afschrijving cumulatief 1-1-2016	Boekwaarde 1-1-2016	Investerings	Des- investerings	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2016	Afschrijving cumulatief 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.1 Ontwikkelingskosten	-	-	-	516.071	-	8.601	516.071	8.601	507.470
1.1.2 Concessies, vergunningen en rechten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3 Goodwill	10.868	5.079	5.789	162.656	-	10.305	173.524	15.384	158.140
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>10.868</b>	<b>5.079</b>	<b>5.789</b>	<b>678.727</b>	<b>-</b>	<b>18.906</b>	<b>689.595</b>	<b>23.985</b>	<b>665.610</b>

## 1.2 Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2016	Afschrijving cumulatief 1-1-2016	Boekwaarde 1-1-2016	Investerings	Des- investerings	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2016	Afschrijving cumulatief 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.1 Gebouwen en terreinen	135.090.646	39.770.111	95.320.533	5.838.259	44.635	4.485.621	140.884.270	44.255.732	96.628.538
1.2.2 Inventaris en apparatuur	37.532.759	25.745.314	11.787.445	2.251.768	103.268	2.535.920	39.681.259	28.281.234	11.400.025
1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.959.282	1.845.369	1.113.913	436.000	14.088	257.154	3.381.194	2.102.523	1.278.671
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	2.270.122	-	2.270.122	1.072.382	-	-	3.342.503	-	3.342.503
1.2.5 Niet aan het proces dienstbare materiële vaste activa	6.370.000	4.808.000	1.562.000	-	631.000	86.000	5.739.000	4.894.000	845.000
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>184.222.807</b>	<b>72.168.792</b>	<b>112.054.012</b>	<b>9.598.409</b>	<b>792.990</b>	<b>7.364.695</b>	<b>193.028.224</b>	<b>79.533.487</b>	<b>113.494.735</b>

### Toelichting in uitvoering en vooruitbetalingen

Naam nieuwbouwproject	Boekwaarde 1-1-2016	Investerings	Des- investerings (Gereed)	Boekwaarde 31-12-2016
Poultry Expertise Centre Barneveld (PEC)	162.429	80.226	242.655	-
Groenhorst Almere MBO nieuwbouw	159.583	1.620.277	-	1.779.860
Aeres Hogeschool Almere huur 1e verdieping + daktuin	319.632	48.752	368.384	-
Uitbreiding ABC gebouw	67.206	123.758	190.964	-
Tijdelijke units Emmeloord	93.003	80.595	173.598	-
GH Lelystad - uitbreiding	21.229	1.464.908	1.486.137	-
GH Velp 2e fase	139.307	1.472.733	-	1.612.040
GH Nijkerk tijdelijke huisvesting	3.255	123.779	-	127.034
Dronten Pluimveestal	-	64.112	-	64.112
Dronten Aanpassingen Landbouwbedrijf	-	122.000	-	122.000
Realisatie van Techniek 1 gebouw in Ede	1.247.546	1.246.134	2.484.000	9.680
	<b>2.213.191</b>	<b>6.075.050</b>	<b>4.945.738</b>	<b>3.342.503</b>
<b>Niet-gebouwen</b>				
Projecten ICT	56.931	7.497	49.434	-
	<b>56.931</b>	<b>7.497</b>	<b>49.434</b>	<b>-</b>
<b>Totaal ultimo kalenderjaar</b>	<b>2.270.122</b>	<b>6.067.553</b>	<b>4.995.171</b>	<b>3.342.503</b>

## Toelichting geconsolideerde balans

### 1.2.a verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		Bedrag EUR	Peildatum
1.2.a.	Verzekerde waarde gebouwen		
	Agripark Oost 2	5.611.173	
	Balkan 16	8.054.832	
	Barnseweg 3	13.289.340	
	Beukenweg 4-10	41.070	
	Bovenbuurtweg 27	6.971.613	
	De Drieslag 2	4.261.000	
	De Drieslag 2 (paviljoens, guesthouse)	3.208.585	
	Dierenriem 2	6.892.555	
	Drieslag 1	4.697.369	
	Drieslag 21	308.024	
	Drieslag 30	6.263.157	
	Drieslag 4	14.074.650	
	Gelkenhorsterweg 1-3	4.072.613	
	Heliumweg 1	513.273	
	Luxoolseweg 1	7.019.670	
	Mansholtlaan 18	10.161.296	
	Overboslaan 15	9.271.528	
	Pinkenbergsesweg 5f	6.156.377	
	Scandinavielaan 33	1.365.574	
	Tjalk 25-28	3.875.971	
	Wesselseweg 32-34	27.087.068	
	Wesselseweg 42	718.724	
	Wisentweg 10	2.679.399	
	Wisentweg 13A	1.491.864	
	Wisentweg 13B	410.700	
	Wisentweg 13C (Aeres Praktijkcentrum)	3.111.043	
	Zandlaan 27	5.160.021	
	Zandlaan 29	9.687.361	
	Zandlaan 31	9.139.668	
	<b>Totaal verzekerde waarde gebouwen</b>	<b>175.595.518</b>	

### 1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1-1-2016	Investerings en verstrekte leningen*	Uitgekeerd dividend	Des- investeringen en afgeloste	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
1.3.2	Andere deelnemingen	200.329	187.344	72.000	35.641-	4.073-	347.241
1.3.3	Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	-
1.3.5	Vorderingen op OCW	-	-	-	-	-	-
1.3.6	Effecten	396.429	8.238	-	-	-	404.667
1.3.7*	Overige vorderingen	332.457	108.671	-	-	-	441.128
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>929.215</b>	<b>304.253</b>	<b>72.000</b>	<b>35.641-</b>	<b>4.073-</b>	<b>1.193.036</b>

\* Dit betreft een latente vordering vennootschapsbelasting.



## Toelichting geconsolideerde balans

Toelichting andere deelnemingen		Boekwaarde 1-1-2016 EUR	Investerings en verstrekte leningen EUR	Uitgekeerd dividend EUR	Des- investerings en EUR	Resultaat deelnemingen EUR	Boekwaarde 31-12-2016 EUR
EWI Windpark BV	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	200.329	-	72.000	-	32.003	160.332
ACOLE Productions B.V.	Stichting PTC+	-	187.344	-	-	435-	186.909
DTC B.V.	Stichting PTC+	-	-	-	35.641-	35.641-	-
		<b>200.329</b>	<b>187.344</b>	<b>72.000</b>	<b>35.641-</b>	<b>4.073-</b>	<b>347.241</b>

Toelichting effecten		Boekwaarde 1-1-2016 EUR	Mutaties EUR	Boekwaarde 31-12-2016 EUR
Aandelen Cosun	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	1.815	-	1.815
Certificaten Agrico	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	25.970	7.829-	18.141
Friesland Campina ledenobligaties	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	137.300	17.500	154.800
Nedato	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	550	-	550
Ledenrekening Potatopol	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	1.562	1-	1.561
Friesland Coberco Dairy Foods	Stichting PTC+	221.651	1	221.652
Overige	Groenhorst	7.581	1.433-	6.148
		<b>396.429</b>	<b>8.238</b>	<b>404.667</b>

### 1.4 Voorraden

		31-12-2016		31-12-2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR
1.4.1.1	Verkrijgingsprijs gebruiksgoederen		<b>714.743</b>		<b>975.027</b>
<b>Totaal voorraden</b>			<b>714.743</b>		<b>975.027</b>
1.4.1.1	Verkrijgingsprijs gebruiksgoederen	714.743		975.027	
1.4.1.2	Af: Voorziening voor incourantheid Gebruiksgoederen	-		-	
		<u>714.743</u>		<u>975.027</u>	

### 1.5 Vorderingen

		31-12-2016		31-12-2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR
1.5.1	Debiteuren		4.400.804		4.047.568
1.5.5	Studenten/deelnemers/cursisten		916.770		540.271
1.5.7	Overige vorderingen				
1.5.7.1	Personeel	11.840		20.438	
1.5.7.2	Overige	<u>170.834-</u>		<u>710.458</u>	
			<b>158.995-</b>		<b>730.895</b>
1.5.8	Overlopende activa				
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	1.380		68.029	
1.5.8.2	Verstrekte voorschotten	17.722		3.153	
1.5.8.3	Overige overlopende activa	<u>2.541.878</u>		<u>1.650.744</u>	
			<b>2.560.980</b>		<b>1.721.926</b>
1.5.9	Af: Voorziening wegens oninbaarheid		<u>358.320-</u>		<u>284.958-</u>
<b>Totaal vorderingen</b>			<b>7.361.239</b>		<b>6.755.702</b>

#### Toelichting voorzieningen wegens oninbaarheid

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	31-12-2016	31-12-2015
	EUR	EUR
Stand per 1 januari	284.958	504.656
Bij: Dotaties	152.750	48.466
Af: Onttrekkingen	61.530	120.724
Af: Vrijval	17.859	147.440
<b>Stand per 31 december</b>	<b>358.320</b>	<b>284.958</b>

### 1.7 Liquide middelen

		31-12-2016	31-12-2015
		EUR	EUR
1.7.1	Kasmiddelen	44.247	46.838
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	22.401.697	20.338.400
1.7.3	Deposito's	-	255.139
1.7.4	Overige liquide middelen	<u>3.289</u>	<u>14.761</u>
<b>Totaal liquide middelen</b>		<b>22.449.233</b>	<b>20.655.138</b>

# Toelichting geconsolideerde balans

## 2.1 Eigen vermogen

	Stand per 01-01-2016	Resultaat EUR	Overige mutaties EUR	Stand per 31-12-2016 EUR	Enkelvoudig per 31-12-2016
<b>2.1.1 Algemene reserve (publiek)</b>					
Algemene reserve Stichting Aeres Groep	27.157.330	402.830	-	27.560.159	27.560.159
	<b>27.157.330</b>	<b>402.830</b>	-	<b>27.560.159</b>	<b>27.560.159</b>
<b>Algemene reserve (privaat)</b>					
Algemene reserve Stichting Aeres Groep	7.463.555	231.694	-	7.695.249	7.695.249
Algemene reserve SSV 1)	633.664	86.660	-	720.324	
Algemene reserve Aeres Praktijkcentrum Holding	-	1.650	-	1.650	
Algemene reserve L.O.N.K. B.V.	-	5.309	-	5.309	
Algemene reserve Landbouwonderneming De Drieslag 1)	3.109.532	366.374	-	2.743.159	
Algemene reserve AISF	18.662	13.102	-	5.561	
Algemene reserve Aeres Trainingscentrum B.V. 1)	-	210.241	-	210.241	
Algemene reserve Aeres Studentbedrijven B.V. 1)	84.915	40.750	-	44.166	
Algemene reserve Aeres Agree 1)	1.019.239	128.969	-	890.270	
Algemene reserve PTC+ 1)	11.869.941	60.662	-	11.930.603	
	<b>22.762.350</b>	<b>468.581</b>	-	<b>22.293.769</b>	<b>7.695.249</b>
<b>2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)</b>					
Geen	-	-	-	-	
<b>2.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)</b>					
Afstudeerfonds Vilentum	48.591	-	-	48.591	48.591
	<b>48.591</b>	-	-	<b>48.591</b>	<b>48.591</b>
<b>2.1.6 Herwaarderingsreserve</b>	5.087.430	-	-	5.087.430	5.087.430
<b>2.1.7 Andere wettelijke reserves</b>					
<b>2.1.8 Statutaire reserves: Stichtingskapitaal PTC+</b>	182.011	-	-	182.011	-
	5.269.441	-	-	5.269.441	5.087.430
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>55.237.713</b>	<b>65.752</b>	-	<b>55.171.960</b>	<b>40.391.430</b>

1) Dit betreffen allemaal commerciële instellingen.

### Toelichting herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve is gevormd naar aanleiding van de OKF-operatie waarbij het Rijk onderwijspanden heeft overgedragen aan haar onderwijsinstellingen. Deze panden zijn bij overname geherwaardeerd waarbij een herwaarderingsreserve is gevormd.

## 2.2 Voorzieningen

	Stand per 01-01-2016	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2016	Looptijd <1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>2.2.1 Personeelsvoorzieningen</b>	7.626.800	926.378	1.066.812	372.282	-	7.114.086	1.869.623	2.311.769	2.458.866
2.2.2 Voorziening verlieslatende contracten	520.000	381.250	-	-	-	901.250	781.250	120.000	-
2.2.3 Overige voorzieningen	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>8.146.800</b>	<b>1.307.628</b>	<b>1.066.812</b>	<b>372.282</b>	-	<b>8.015.336</b>	<b>2.650.873</b>	<b>2.431.769</b>	<b>2.458.866</b>
<b>Toelichting personeelsvoorzieningen</b>									
	Stand per 01-01-2016	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2016	Looptijd <1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.2.1.1 Voorziening wachtgeld	1.797.793	574.421	364.558	-	-	2.007.656	777.664	690.974	539.018
2.2.1.2 Voorziening ambtsjubilea	781.993	102.475	107.614	-	-	776.856	65.000	195.000	528.011
2.2.1.3 Voorziening reorganisatie	3.937.566	-	517.385	19.091	-	3.401.090	805.693	1.320.795	1.274.603
2.2.1.4 Voorziening inactiviteitenregeling	414.916	-	25.985	131.697	-	257.235	35.000	105.000	117.235
2.2.1.5 Voorziening mobiliteit	23.242	5.630	8.473	-	-	20.399	20.399	-	-
2.2.1.6 Voorziening e/r ziektewet	53.795	53.035	29.087	-	-	77.743	77.743	-	-
2.2.1.7 Overige personeelsvoorzieningen	617.495	190.817	13.710	221.494	-	573.108	88.124	-	-
	<b>7.626.800</b>	<b>926.378</b>	<b>1.066.812</b>	<b>372.282</b>	-	<b>7.114.086</b>	<b>1.869.623</b>	<b>2.311.769</b>	<b>2.458.866</b>

\* Zie de toelichting onder de algemene grondslagen.

\*\* Per 1/1/2016 zijn de nog uit te betalen FAS en DI uren ondergebracht bij de overige personeelsvoorzieningen.

## Toelichting geconsolideerde balans

### 2.3 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2016	Aangeane leningen 2016	Aflossingen 2016	Stand per 31-12-2016	Looptijd >1 jaar	Looptijd >5 jaar	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
2.3.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	-	
2.3.3 Kredietinstellingen	45.657.765	5.150.000	2.319.406	48.488.361	46.470.787	35.296.555	
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>45.657.765</b>	<b>5.150.000</b>	<b>2.319.406</b>	<b>48.488.361</b>	<b>46.470.787</b>	<b>35.296.555</b>	

#### Toelichting kredietinstellingen

Lening	Locatie	Stand per 1-1-2016	nieuwe leningen 2016	Aflossingen 2016	Stand per 31-12-2016	Looptijd >1 jaar	Looptijd >5 jaar	Rentevoet
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
ABN-AMRO Leningnummer 62.81.97.004	CAH Videntum	1.653.215	-	106.660	1.546.555	1.439.895	-	Variabel *)
ABN-AMRO Leningnummer 52.15.00.524	Groenhorst Emmeloord	4.500.000	-	240.000	4.260.000	4.020.000	3.060.000	Variabel *)
ABN-AMRO Leningnummer 52.14.60.832	Groenhorst Nijkerk	2.560.000	-	160.000	2.400.000	2.240.000	1.600.000	Variabel *)
ABN-AMRO Leningnummer 20.08.41.324	Groenhorst Ede	5.071.928	-	225.419	4.846.509	4.621.090	3.719.414	Variabel *)
ABN-AMRO Leningnummer 20.08.41.324	Groenhorst Almere	2.367.072	-	120.581	2.246.491	2.125.910	1.643.586	Variabel *)
Schatkistbankieren	Bestuursbureau	19.982.300	-	576.413	19.405.888	18.829.475	15.563.138	Variabel *)
BNG LENDING 1495122	CAH Videntum	4.187.500	-	250.000	3.937.500	3.687.500	2.687.500	Variabel *)
BNG LENDING 1495084	CAH Videntum	4.250.000	-	250.000	4.000.000	3.750.000	2.750.000	4,60%
Rabobank lening .857	De Drieslag B.V.	541.750	-	33.000	508.750	475.750	343.750	3,65%
Rabobank lening .859	De Drieslag B.V.	544.000	-	24.000	520.000	496.000	400.000	3,65%
BNG Lening 110580	Groenhorst Almere	-	5.000.000	333.333	4.666.667	4.642.667	3.416.667	1,30%
Rabobank lening .716	De Drieslag B.V.	-	150.000	-	150.000	142.500	112.500	3,20%
		45.657.765	5.150.000	2.319.406	48.488.361	46.470.787	35.296.555	

\*) Afgedekt met Swaps

Het renterisico op de langlopende leningen met een variabele rente is gedekt door middel van swapconstructies. Er zijn twee renteswap transacties afgesloten.

#### SWAPS

Kredietinstelling	Ingangs- datum	Eind- datum	Rente	Hoofdsom 31-12-2016	Marktwaarde 31-12-2016
ABN AMRO 4865579	1-01-2007	1-01-2024	3,69%	10.886.375	-1.768.320
ABN AMRO 11429754	1-10-2009	1-01-2024	5,09%	28.000.000	-9.915.866
				<u>38.886.375</u>	<u>-11.684.186</u>

De swaps dienen ter maximering van de variabele rente van de langlopende leningen (€ 38.450.805,-). De Aeres Groep heeft geen ongedekte swapposities. Het ongedekte deel van de langlopende rente valt hiermee ruimschoots binnen de in het Treasury statuut gestelde norm. Door de lage rente hebben de swaps een negatieve marktwaarde per balansdatum. In de swapcontracten is geen bepaling opgenomen dat de Aeres Groep moet bijstorten als extra onderpand bij de bank op moment dat de marktwaarde negatief wordt.

### 2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2016		31-12-2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
2.4.1 Kredietinstellingen		2.262.401		2.196.190
2.4.2 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW		1.629.919		1.932.287
2.4.3 Crediteuren		4.682.839		3.817.152
2.4.4 OCW/EZ		-		-
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen		28-		0-
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.125.361		3.242.619
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen		731.812		711.521
2.4.9.2 Overige kortlopende schulden		911.361		560.557
2.4.1.0.0 Overlopende passiva		<u>20.859.273</u>		<u>19.872.281</u>
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>34.202.938</b>		<b>32.332.606</b>
Uitsplitsing belasting en premies sociale verzekeringen:				
2.4.7.1 loonheffing		3.349.146		3.189.254
2.4.7.2 Omzetbelasting		224.826-		53.580
2.4.7.4 Overige belastingen		<u>1.041</u>		<u>215-</u>
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.125.361		3.242.619
Uitsplitsing overlopende passiva:				
2.4.1.0.2 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt		2.939.637		1.781.175
2.4.1.0.5 Vakantiegeld en -dagen		3.243.369		2.890.528
2.4.1.0.8 Overige		<u>14.676.267</u>		<u>15.200.578</u>
2.4.1.0.0 Overlopende passiva		<u>20.859.273</u>		<u>19.872.281</u>

Onder 2.4.1.0.8 Overige overlopende passiva is voor een bedrag van € 6.672.937,- aan vooruitontvangen niet geoormerkte subsidie opgenomen. Hiervan is voor een bedrag van € 1.733.179,- in model G1 'subsidies zonder verrekeningsclausule' ondergebracht.

# Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

## Huurverplichtingen

▶ Sportzaal de Vierstee Gemeente de Bilt	€ 34.000
▶ BR Music Two Holding B.V. Oude Barneveldseweg	€ 39.000
▶ Gemeente Almere, Betje Wolfstraat	€ 96.000
▶ Warmonderhof Dronten	€ 26.000
▶ Klépierre stadhuisplein Almere	€ 500.000
▶ KNHS , Barneveld	€ 18.027
▶ OFW Oost Flevoland Woondiensten	€ 717.000
▶ Gemeente Almere, Prozastraat	€ 78.000

## Huur-, pacht- en leaseovereenkomsten PTC+

PTC+ heeft een groot aantal langlopende huur- en pachtovereenkomsten. De resterende looptijd is zeer divers, maar korter dan 5 jaar. De jaarlijkse huur- en pachtkosten bedragen in 2016 € 169.000. De looptijden variëren, maar zijn korter dan 5 jaar. Daarnaast heeft PTC+ een aantal operational lease-overeenkomsten. De jaarlijkse leasekosten bedragen voor 2016 € 25.000. De looptijd is 4 jaar en is eindigt ultimo 2016.

## (Onderhouds)contracten

- ▶ Voor het PSA-HRM-Systeem Raet bestaat voor de Aeresgroep een contractuele verplichting van ca. € 131.000 van jaar.
- ▶ Voor het financiële systeem (Exact + Progress) bestaat voor de Aeresgroep een contractuele verplichting van ca. € 75.000 per jaar.
- ▶ Voor het Leerlingen Registratie Systeem Eduarte KRD van het Groenhorst bestaat een contractuele verplichting van ca. € 71.000 per jaar.
- ▶ Voor de Elektronische Leeromgeving (ELO) Blackboard bestaat voor het HBO een verplichting van ca. € 80.000,- per jaar.
- ▶ Voor Het MIP en Portaal (Aerport) een verplichting van ca. €40.000 per jaar.
- ▶ Voor Business objects, Educus een bedrag voor ca. € 113.000 per jaar.
- ▶ Voor Alluris een verplichting van ca. € 71.000 per jaar.
- ▶ Voor Ultimo een bedrag van € 10.000,- per jaar
- ▶ Rapportagetool Business Objects VCD en Xedule jaarplanning voor ca. € 25.000 per jaar.
- ▶ Voor Surf Market een verplichting van ca. € 15.000 per jaar.
- ▶ Voor Factuurscanning Corsa een verplichting van ca. € 15.000 per jaar.
- ▶ Voor debiteuren beheer Onguard een verplichting van ca. € 2.000 per jaar.
- ▶ Aeres ICT netwerk verbindingen voor ca. € 347.000 per jaar.
- ▶ Licenties o.a. besturingssysteem, datacenterum ca. € 236.000 per jaar.
- ▶ Xantes dienstverlening systeem- en netwerkbeheer voor ca. € 517.000 per jaar.
- ▶ Leasecontract Canon inzake kopieerapparaten en printers voor een bedrag voor ca. € 295.000 per jaar.
- ▶ Contracten inzake leaseauto's voor een bedrag voor ca. € 330.000 per jaar.
- ▶ Energie inkoopcontract voor ca. € 1.500.000 per jaar.
- ▶ Diverse schoonmaakcontracten voor ca. € 900.000 per jaar
- ▶ Alferink B.V. onderhoudscontract ca. € 155.000 per jaar.
- ▶ Wouda Installatiebedrijf, onderhoudscontract ca € 200.000,- per jaar

## Bouwverplichtingen

Inzake nieuwbouwprojecten zijn de volgende verplichtingen aangegaan per ultimo 2016:

- ▶ Groenhorst Almere, nieuwbouw MBO: circa € 2.978.339,-
- ▶ GH Velp, uitbreiding fase 1 en 2 € 97.551,-
- ▶ GH Dronten, tunnelkas € 21.175,-
- ▶ PTC+ Ede, Masterplan € 80.515,-

## Kredietfaciliteiten

- ▶ Per 16 januari 2013 is een kredietfaciliteit Schatkistbankieren door het Ministerie van Financiën verstrekt aan St Aeres Groep van € 8,8 miljoen.
- ▶ PTC+ heeft geen bankkrediet per 31-12-2016
- ▶ Er loopt een kredietfaciliteit bij de ING bank ad. € 400.000,- voor Agrotansfer Holding BV, Agrotansfer BV, Agrojobs BV, Aeres Consultancy BV, Payrolljobs BV en Servicejobs BV. Als zekerheid zijn alle vorderingen als onderpand gegeven.

# Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

## Garanties/verstekte zekerheden:

- ▶ Inzake de langlopende leningen bij de ABN AMRO zijn de volgende zekerheidsstellingen aanwezig:  
Borging door Stichting Waarborgfonds BVE ad. € 14.259.001,--  
Per 15-08-2010 is pandrecht verleend voor huidige en toekomstige voorraden, inventaris en vorderingen.
- ▶ Inzake de langlopende lening en de kredietfaciliteit schatkistbankieren (15-1-2013) is het recht van hypotheek verstrekt op de terreinen en panden van het HBO (Wageningen, Dronten, Mangaanstraat Almere, Bovenbuurtweg Ede) en de landbouwgrond in Dronten.
- ▶ Inzake de langlopende leningen BNG (FRL630.01 en 108359 en 110580) een borging door de Stichting Waarborgfonds BVE ad. € 13.437.500,--
- ▶ De Stichting Aeres Groep heeft een verplichting jegens het Waarborgfonds BVE waarbij een latente claim van 2% van de jaarlijkse Rijksbijdragen geldt.  
In geval een geldgever het Waarborgfonds aanspreekt, omdat een aangesloten school niet aan haar verplichtingen kan voldoen, kan de Stichting Aeres Groep voor maximaal de claim aangesproken worden.  
De Stichting Aeres Groep heeft, conform art. 4 van de 'Overeenkomst van Borgstelling', de plicht om het aangaan van nieuwe leningen aan Stichting Waarborgfonds BVE te melden. Tevens zal conform art. 7 van de Overeenkomst van Borgstelling, de Stichting Waarborgfonds BVE om schriftelijke toestemming gevraagd worden voor het vervreemden of bezwaren van registergoederen die als onderpand aangewezen zijn van de St Waarborgfonds BVE.
- ▶ Agrotransfer Holding B.V. is aansprakelijk voor de bancaire financiering van een aantal groepsmaatschappijen tot € 400.000,--
- ▶ Bankgarantie aan Corio Nederland B.V. van € 88.837,-- i.v.m. huur van 'Het Circus' Almere.
- ▶ Bankgarantie aan de Gemeente Arnhem € 5.904,-- i.v.m. huur pand GH Velp.
- ▶ Voor de verstekte leningen van de Rabobank aan Landbouwonderneming de Drieslag B.V. zijn de volgende zekerheden verstrekt:  
Agrarisch bedrijf met grond, bedrijfsopstallen en woning gelegen aan de Wisentweg 11-13 te Dronten, kadastraal bekend als:  
sectie B nummer 1428 (1.75.65 ha), Dronten  
sectie B nummer 1419 ged. (0.63.73 ha), Dronten  
sectie B nummer 1920 (2.36.27 ha), Dronten  
sectie B nummer 2023 (0.49.35 ha), Dronten  
Verpanding als eerste op alle huidige ten toekomstige rechten/vorderingen en op alle huidige en toekomstige machines, installaties, inventaris, voorraden en dieren van Landbouwonderneming de Drieslag B.V.

## Intercompany leningen

- ▶ St Aeres Groep heeft op 15 december 2009 een 26 jarige lening van € 200.443,-- verstrekt aan Landbouwonderneming de Drieslag B.V te Dronten, De 1e zes jaar aflossingsvrij, daarna af te lossen in 20 jaarlijkse termijnen.  
St Aeres Groep heeft op 15 december 2009 een 26 jarige lening van € 579.022,-- verstrekt aan Landbouwonderneming de Drieslag B.V te Dronten, De 1e zes jaar aflossingsvrij, daarna af te lossen in 20 jaarlijkse termijnen.
- ▶ St Aeres Groep heeft op 1 januari 2013 een lening van € 498.328,-- verstrekt aan Aeres Studentbedrijven B.V,  
De lening wordt in 131 maanden annuïtair afgelost.
- ▶ St Aeres Groep heeft op 1 januari 2013 een lening van € 286.935,-- verstrekt aan het Aeres Studentbedrijven B.V,  
De lening wordt in 12 jaar annuïtair afgelost.
- ▶ St Aeres Groep heeft op 19 augustus 2015 een lening verstrekt aan Stichting Studentenvoorzieningen C.A.H. De lening bedraagt € 750.000 en heeft een looptijd van 10 jaar.

## Fiscale eenheid

Met ingang van 1 januari 2010 zijn de volgende rechtspersonen voor de heffing van de omzetbelasting als een fiscale eenheid aan te merken:  
Stichting Aeres, Stichting PTC+, Landbouwonderneming de Drieslag B.V. en Aeres Studentbedrijven B.V.

## Fiscale eenheid Vennootschapsbelasting

Agrotransfer Holding BV maakt deel uit van een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting.

Uit hoofde van de deelname aan de fiscale eenheden zijn deelnemende rechtspersonen hoofdelijk aansprakelijk voor de betreffende belastingschulden van de andere leden van de fiscale eenheid.

## Accountantskosten

De totale accountantskosten 2016 bedragen ca. € 75.000,-- inclusief de bekostigingscontroles MBO en HBO en exclusief de bijzondere verklaringen.

## Vordering op OCW

Conform bepaling van art. 5 van de Regeling onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voorgezet onderwijs heeft Groenhorst een vordering op OCW ter hoogte van de tot en met december van een bepaald kalenderjaar opgebouwde bruto vakantie-aanspraken en de over de maand december verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing. Ultimo 2016 bedraagt deze vordering € 2.319.804,--  
Deze vordering houdt verband met de wijziging in het betaalritme voor VO-bekostiging van schooljaarbasis naar kalenderjaarbasis per 1 januari 2006.

## Duurzame inzetbaarheid

In de cao hoger onderwijs zijn met de regelingen duurzame inzetbaarheid en werktijdvermindering senioren, mogelijkheden opgenomen om uren op te sparen c.q. onder bepaalde voorwaarden verlof op te nemen

Voor de gespaarde uren in het kader van de regeling duurzame inzetbaarheid is, indien deze in uren of in geld opgenomen zullen worden, een voorziening gevormd.

Met betrekking tot het seniorenverlof dient een voorziening te worden opgenomen voor medewerkers die gebruik maken van de verlofregeling.

Daarnaast dient een inschatting te worden gemaakt voor medewerkers die in de toekomst mogelijk gebruik zullen maken van deze verlofregeling.

Op dit moment zijn echter nog onvoldoende gegevens beschikbaar om een betrouwbare schatting te kunnen maken.

Daarom is geen bedrag voorzien voor mogelijke toekomstige verlofaanvragen in het kader van de regeling voor het seniorenverlof.

# Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1	Rijksbijdrage	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1.1.1	Rijksbijdrage sector VO	30.930.715		31.631.997		30.527.487	
3.1.1.1.2	Rijksbijdrage sector BVE	22.328.640		20.649.540		19.695.200	
3.1.1.1.3	Rijksbijdrage sector HBO	20.397.742		20.432.370		18.218.546	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ		73.657.097		72.713.907		68.441.233
3.1.2.1.1	Geoormerkte subsidies OCW	3.048.567		2.771.264		2.334.239	
3.1.2.1.2	Geoormerkte subsidies EZ	747.306		586.080		1.161.296	
3.1.2.1	Geoormerkte subsidies		3.795.873		3.357.344		3.495.536
3.1.2.2.1	Niet- geoormerkte subsidies OCW	1.500.555		1.649.808		2.286.054	
3.1.2.2.2	Niet- geoormerkte subsidies EZ	-		0		590.348	
3.1.2.2	Niet-geoormerkte subsidies		1.500.555		1.649.808		2.876.403
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		736.413		464.436		424.545
	<b>Totaal Rijksbijdrage</b>		<b>79.689.938</b>		<b>78.185.495</b>		<b>75.237.716</b>

## Toelichting Rijksbijdragen

- 3.1.1.1.2 De afwijkingen van de Rijksbijdrage VO en BVE t.o.v. de begroting worden veroorzaakt doordat er voor het VO-deel een lagere loon en prijsbijstelling van ongeveer 1,5% werd ontvangen terwijl de compensatie voor het MBO-deel omstreeks 2,7% bedroeg.
- 3.1.4 De bedragen vanuit de samenwerkingsverbanden waren ten tijde van de begroting niet goed in te schatten.

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	43.176		50.500		47.727	
3.2.2	Overige overheidsbijdrage	110.849		36.000		66.046	
	<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		<b>154.025</b>		<b>86.500</b>		<b>113.773</b>

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.3.2	Cursusgelden sector BE	278.812		183.835		259.286	
3.3.3	Collegegelden sector HBO	5.702.967		5.656.003		5.376.601	
	<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>		<b>5.981.779</b>		<b>5.839.838</b>		<b>5.635.887</b>

3.4	Baten in opdracht van derden	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.4.1	Contractonderwijs	366.848		773.000		1.116.430	
3.4.3.3.1	Baten projecten	6.624.614		10.421.302		10.046.219	
3.4.3.3.2	Baten commerciële activiteiten	16.173.532		17.359.259		16.466.574	
	<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>		<b>23.164.994</b>		<b>28.553.561</b>		<b>27.629.223</b>

## Toelichting Baten in opdracht van derden

- 3.4.3.3.1 Er zijn bij Aeres Hogeschool minder projecten afgerond dan verwacht, het gerealiseerde resultaat van de projecten was wel hoger dan verwacht.

# Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten

## 3.5 Overige baten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.5.1 Verhuur	1.750.618		1.937.793		1.752.830	
3.5.2 Detachering personeel	392.876		215.725		334.072	
3.5.3 Schenking	6.799		1.500		3.379	
3.5.4 Sponsoring	40.946		-		-	
3.5.5 Ouderbijdrage	2.240.339		2.009.576		2.002.868	
3.5.6 Overige	2.037.500		1.052.400		1.518.086	
<b>Totaal overige baten</b>		<b>6.469.077</b>		<b>5.216.994</b>		<b>5.611.235</b>

## 4.1 Personeelslasten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1.1.1 Bruto lonen en salarissen	51.785.935		50.629.568		48.275.853	
4.1.1.2 Sociale lasten	6.369.287		5.430.150		5.713.207	
4.1.1.3 Pensioenpremies	6.097.444		6.337.412		5.996.744	
4.1.1 Lonen en salarissen		64.252.666		62.397.130		59.985.804
4.1.2.1 Mutatie personele voorzieningen	446.484		1.279.278		152.024	
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	6.667.324		4.762.063		6.136.214	
4.1.2.3 Reiskosten	1.676.534		1.627.953		1.677.025	
4.1.2.4 Overige personeelslasten	1.823.393		2.361.818		1.423.564	
4.1.2.5 Interne verrekenende personeelskosten	5.034.820-		4.778.132-		4.961.873-	
4.1.2 Overige personeelslasten		5.578.915		5.252.980		4.426.955
4.1.3 AF: Uitkeringen		429.744-		6.803-		402.414-
<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>69.401.837</b>		<b>67.643.307</b>		<b>64.010.345</b>

### Toelichting lonen en salarissen

Gemiddeld aantal fte per instelling:

	Aantal fte's 2016	Aantal fte's 2015
Groenhorst	563,2	531,9
Aeres Hogeschool Hogeschool	258,0	250,7
PTC+	46,6	56,4
Aeres Contract	20,3	19,7
Aeres Praktijkcentrum Dronten	6,2	6,4
Bestuursbureau	41,6	39,9
<b>Totaal</b>	<b>935,9</b>	<b>905,0</b>

Voor aanvullende cijfers verwijzen we naar bijlage 3 bij het jaarverslag.

# Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten

## 4.2 Afschrijvingen

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.2.1 Immateriële vaste activa		18.906		55.592		7.931
4.2.2.1 Gebouwen en terreinen	4.671.602		4.758.045		4.344.487	
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	2.445.392		2.875.584		2.826.985	
4.2.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	247.701		237.177		340.976	
4.2.2 Materiële vaste activa		<u>7.364.695</u>		<u>7.870.806</u>		<u>7.512.447</u>
<b>Totaal afschrijvingen</b>		<b><u>7.383.601</u></b>		<b><u>7.926.398</u></b>		<b><u>7.520.379</u></b>

## 4.3 Huisvestingslasten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.3.1 Huur	2.018.741		2.649.499		2.085.168	
4.3.2 Verzekeringen	108.350		105.957		92.519	
4.3.3 Onderhoud	1.290.262		1.212.479		1.211.184	
4.3.4 Energie en water	1.611.070		1.828.050		1.806.166	
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.480.839		1.532.310		1.349.948	
4.3.6 Heffingen	442.822		459.961		497.319	
4.3.7 Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	-		-		-	
4.3.8 Overige huisvestingslasten	253.359		239.452		10.445	
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b><u>7.205.442</u></b>		<b><u>8.027.708</u></b>		<b><u>7.052.749</u></b>

## 4.4 Overige lasten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening	77.994		110.000		118.766	
4.4.1.2 Andere controleopdrachten	23.656		-		11.997	
4.4.1 Administratie en beheerslasten		101.649		110.000		130.764
4.4.2.1 Kosten cursusgelden BE	-		-		-	
4.4.2.2 Leerling gebonden lasten	3.342.717		3.079.993		3.029.091	
4.4.2.3 ICT	2.830.064		2.785.474		2.584.146	
4.4.2.4 Praktijkleren	1.045.860		1.116.418		297.234	
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen		7.218.641		6.981.885		5.910.471
4.4.3 Mutatie overige voorzieningen		1.234.507		843.983		1.437.684
4.4.4.1 Kantoorkosten	1.463.501		1.586.500		1.258.565	
4.4.4.2 Contributies,abonnementen,vakliteratuur	708.928		686.668		799.371	
4.4.4.3 Communicatie	2.208.029		2.390.152		1.734.663	
4.4.4.4 Bestuurskosten	1.077.490		1.188.371		865.610	
4.4.4.5 Verrekeningen/doorbelastingen	0		21.248		0	
4.4.4.6 Kosten projecten	6.789.949		10.031.019		9.338.115	
4.4.4.7 Kosten commerciële activiteiten	6.877.507		7.205.824		7.385.775	
4.4.4.8 Diverse organisatiekosten	1.653.789		2.188.975		1.902.900	
		<u>20.779.192</u>		<u>25.298.757</u>		<u>23.284.999</u>
<b>Totaal overige lasten</b>		<b><u>29.333.990</u></b>		<b><u>33.234.625</u></b>		<b><u>30.763.918</u></b>

### Toelichting overige lasten

4.4.4.6 Zie de toelichting onder 3.4.3.3.1.



# Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten

5	Financiële baten en lasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
5.1	Rentebaten	105.742		120.290		218.631	
5.5	Rentelasten	<u>2.302.364</u>		<u>2.135.962</u>		<u>2.492.320</u>	
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>		<b><u>2.196.622-</u></b>		<b><u>2.015.672-</u></b>		<b><u>2.273.689-</u></b>

## Toelichting financiële baten en lasten

5.5 De rentelasten zijn gedaald vanwege de daling van de variabele rente.

6	Belastingen	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>

7	Resultaat deelnemingen	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			<u>4.073-</u>		<u>60.000</u>		<u>30.873</u>

## Toelichting resultaat deelneming

Het resultaat uit deelneming is voor € 36.076,- (negatief) afkomstig van DTC en Acole B.V. en € 32.003,- (positief) van EWI Windpark.

8	Aandeel derden in resultaat	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>

# Enkelvoudige balans

## 1 Activa

	31-12-2016		31-12-2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Vaste activa</b>				
1.1 Immateriële vaste activa	507.470		-	
1.2 Materiële vaste activa	101.674.361		100.370.580	
1.3 Financiële vaste activa	<u>1.774.452</u>		<u>1.910.418</u>	
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>103.956.283</b>		<b>102.280.997</b>
<b>Vlottende activa</b>				
1.4 Voorraden	99.801		86.266	
1.5 Vorderingen	4.778.747		3.315.489	
1.7 Liquide middelen	<u>13.449.093</u>		<u>10.816.152</u>	
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>18.327.641</b>		<b>14.217.906</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>122.283.923</b>		<b>116.498.903</b>

## 2 Passiva

	31-12-2016		31-12-2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1 Eigen vermogen	<u>40.391.430</u>		<u>39.756.905</u>	
		40.391.430		39.756.905
2.2 Voorzieningen		4.291.915		3.760.190
2.3 Langlopende schulden		47.309.610		44.572.015
2.4 Kortlopende schulden		<u>30.290.971</u>		<u>28.409.793</u>
<b>Totaal passiva</b>		<b>122.283.923</b>		<b>116.498.903</b>

# Enkelvoudige staat van baten en lasten

## Baten

	2016	Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ	73.657.097		72.713.907		68.441.233
3.1.2.1 Geoormerkte subsidies	3.795.873		3.357.344		3.495.536
3.1.2.2 Niet-geoormerkte subsidies	1.500.555		1.649.808		2.876.403
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	736.413		464.436		424.545
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	154.025		86.500		113.773
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	5.973.379		5.839.838		5.635.887
3.4 Baten in opdracht van derden	9.148.417		12.856.739		13.947.111
3.5 Overige baten	5.356.287		3.969.406		4.468.508
<b>Totaal baten</b>		<b>100.322.046</b>		<b>100.937.978</b>	<b>99.402.994</b>

## Lasten

	2016	2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1 Personeelslasten	68.384.812		62.827.750		59.826.218
4.2 Afschrijvingen	6.570.844		6.990.212		6.534.446
4.3 Huisvestingslasten	13.186.237		5.366.979		4.745.088
4.4 Overige lasten	9.401.658		24.515.147		23.436.991
<b>Totaal lasten</b>		<b>97.543.552</b>		<b>99.700.088</b>	<b>94.542.743</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>2.778.495</b>		<b>1.237.890</b>	<b>4.860.251</b>
5 Financiële baten en lasten		2.143.971-		1.995.194-	2.378.991-
<b>Resultaat</b>		<b>634.524</b>		<b>757.304-</b>	<b>2.481.259</b>
6 Belastingen	-		-		-
7 Resultaat deelnemingen	-		-		-
8 Aandeel derden in resultaat	-		-		-
<b>Totaal resultaat</b>		<b>634.524</b>		<b>757.305-</b>	<b>2.481.259</b>

# Toelichting enkelvoudige balans

## 1.1 Immateriële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2016	Afschrijving cumulatief 1-1-2016	Boekwaarde 1-1-2016	Investeringsen	Des- investeringsen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2016	Afschrijving cumulatief 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.1 Ontwikkelingskosten	-	-	-	516.071	-	8.601	516.071	8.601	507.470
1.1.2 Concessies, vergunningen en rechten	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.3 Goodwill	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>516.071</b>	<b>-</b>	<b>8.601</b>	<b>516.071</b>	<b>8.601</b>	<b>507.470</b>

## 1.2 Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2016	Afschrijving cumulatief 1-1-2016	Boekwaarde 1-1-2016	Investeringsen	Des- investeringsen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2016	Afschrijving cumulatief 31-12-2016	Boekwaarde 31-12-2016
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.1 Gebouwen en terreinen	127.019.595	38.723.174	88.296.422	3.282.152	3.268	4.097.288	130.298.479	42.820.462	87.478.018
1.2.2 Inventaris en apparatuur	28.784.692	18.553.326	10.231.366	1.879.019	30.974	2.219.146	30.632.737	20.772.472	9.860.265
1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.490.727	1.670.509	820.217	435.195	6.346	245.808	2.919.576	1.916.317	1.003.258
1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	1.022.576	-	1.022.576	4.740.824	2.430.576	-	3.332.824	-	3.332.824
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>159.317.589</b>	<b>58.947.008</b>	<b>100.370.581</b>	<b>10.337.190</b>	<b>2.471.164</b>	<b>6.562.242</b>	<b>167.183.616</b>	<b>65.509.251</b>	<b>101.674.361</b>

1.2.1 In de geconsolideerde balans is de boekwinst ad € 1.789.375,- van PTC+ inzake de verkoop van de Wisentweg in Dronten en de Wesselseweg in Barneveld gecorrigeerd ten laste van de investeringen in gebouwen en terreinen.

## 1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1-1-2016	Investeringsen en verstrekte leningen**	Des- investeringsen en afgeloste leningen	Resultaat deelningen	Boekwaarde 31-12-2016
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.3.2 Andere deelnemingen		136	-	-	136
1.3.3* Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.902.701	-	134.533	-	1.768.168
1.3.5 Vorderingen op OCW	-	-	-	-	-
1.3.6 Effecten	7.581	-	1.433	-	6.148
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>1.910.418</b>	<b>-</b>	<b>135.966</b>	<b>-</b>	<b>1.774.452</b>

\*De investeringen en verstrekte leningen zijn gefinancierd uit het privaat vermogen.

## 1.4 Voorraden

	31-12-2016		31-12-2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
Verrijingsprijs gebruiksgoederen	99.801		86.266	
Af: Voorziening voor incurantheid	-		-	
<b>Totaal voorraden</b>	<b>99.801</b>		<b>86.266</b>	

## 1.5 Vorderingen

	31-12-2016		31-12-2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR
1.5.1 Debiteuren		2.961.871		1.879.950
1.5.5 Studenten/deelnemers/cursisten		916.770		540.271
1.5.7 Overige vorderingen				
1.5.7.1 Personeel	10.645		20.021	
1.5.7.2 Overige	170.834		232.746	
		<b>160.189-</b>		<b>252.767</b>
1.5.8 Overlopende activa				
1.5.8.1 Vooruitbetaalde kosten	1.380		8.307	
1.5.8.2 Verstrekte voorschotten	18.917		3.153	
1.5.8.3 Overige overlopende activa	1.319.739		858.795	
		<b>1.340.036</b>		<b>870.255</b>
1.5.9 AF: Voorziening wegens oninbaarheid		279.741-		227.754-
<b>Totaal vorderingen</b>		<b>4.778.747</b>		<b>3.315.489</b>

## Toelichting enkelvoudige balans

### 1.7 Liquide middelen

	31-12-2016	31-12-2015
	EUR	EUR
1.7.1 Kasmiddelen	28.445	35.983
1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	13.421.623	10.780.169
1.7.3 Deposito's	-	-
1.7.4 Overige liquide middelen	975	-
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>13.449.093</b>	<b>10.816.152</b>

### 2.1 Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2016 EUR	Resultaat EUR	Overige mutaties EUR	Stand per 31-12-2016 EUR
2.1.1 Algemene reserve (publiek)1)	27.157.330	402.830	-	27.560.160
2.1.1 Algemene reserve (privaat)	7.463.555	231.694	-	7.695.249
2.1.4 Bestemmingsfonds (publiek)	48.591	-	-	48.591
2.1.6 Herwaarderingsreserve	5.087.430	-	-	5.087.430
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>39.756.906</b>	<b>634.524</b>	<b>-</b>	<b>40.391.430</b>

### 2.2 Voorzieningen

	Stand per 1-1-2016 EUR	Dotaties EUR	Onttrekkingen EUR	Vrijval EUR	Rente mutatie (bij contante EUR)	Stand per 31-12-2016 EUR
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	3.240.190	729.630	525.769	53.387	-	3.390.665
2.2.2 Voorziening verlieslatende contracten	520.000	381.250	-	-	-	901.250
2.2.3 Overige voorzieningen	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>3.760.190</b>	<b>1.110.880</b>	<b>525.769</b>	<b>53.387</b>	<b>-</b>	<b>4.291.915</b>

#### Toelichting personeelsvoorzieningen

	Stand per 1-1-2016 EUR	Dotaties EUR	Onttrekkingen EUR	Vrijval EUR	Rente mutatie (bij contante EUR)	Stand per 31-12-2016 EUR
2.2.1.1 Voorziening wachtgeld	1.797.794	574.421	364.558	-	-	2.007.657
2.2.1.2 Voorziening ambtsjubilea	753.234	102.173	107.614	-	-	747.793
2.2.1.3 Voorziening reorganisatie	116.088	-	24.510	19.091	-	72.487
2.2.1.6 Voorziening e/r ziektewet	53.795	53.035	29.087	-	-	77.743
2.2.1.7* Overige personeelsvoorzieningen	519.280	-	-	34.296	-	484.984
<b>Totaal toelichting personeelsvoorzieningen</b>	<b>3.240.190</b>	<b>729.630</b>	<b>525.769</b>	<b>53.387</b>	<b>-</b>	<b>3.390.665</b>

\*Per 1/1/2016 zijn de nog uit te betalen FAS en DI uren ondergebracht bij de overige personeelsvoorzieningen.

### 2.3 Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2016 EUR	Aangevane leningen 2016 EUR	Aflossingen 2016 EUR	Stand per 31-12-2016 EUR	Looptijd >1 jaar EUR	Looptijd >5 jaar EUR
2.3.1 Schulden aan groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	-
2.3.3 Kredietinstellingen	44.572.015	5.000.000	2.262.406	47.309.610	45.356.537	34.440.305
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>44.572.015</b>	<b>5.000.000</b>	<b>2.262.406</b>	<b>47.309.610</b>	<b>45.356.537</b>	<b>34.440.305</b>

\* Post is geplaatst onder de vorderingen (zie 1.3.3)

### 2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
2.4.1 Kredietinstellingen	2.262.401	2.121.206
2.4.2 Vooruitgefactureerde en -ontvangen termijnen OHW	1.488.067	1.469.529
2.4.3 Crediteuren	4.281.705	3.571.192
2.4.4 OCW/EZ	-	-
2.4.5 Schulden aan groepsmaatschappijen	0-	0-
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.559.564	2.689.469
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	682.707	664.814
2.4.9.2 Overige kortlopende schulden	71.755	27.954
2.4.1.0.0 Overlopende passiva	18.944.772	17.865.630
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>30.290.971</b>	<b>28.409.793</b>

Uitsplitsing belasting en premies sociale verzekeringen:

2.4.7.1 loonheffing	2.808.887	2.558.110
2.4.7.2 Omzetbelasting	249.323-	131.359
2.4.7.4 Overige belastingen	-	-
2.4.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.559.564	2.689.469

Uitsplitsing overlopende passiva:

2.4.1.0.2 Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ geoormerkt	2.939.637	1.781.175
2.4.1.0.5 Vakantiegeld en -dagen	2.981.789	2.666.492
2.4.1.0.8 Overige	13.023.346	13.417.963
2.4.1.0.0 Overlopende passiva	18.944.772	17.865.630

# Toelichting enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1	Rijksbijdrage	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1.1.1	Rijksbijdrage sector VO	30.930.715		31.631.997		30.527.487	
3.1.1.1.2	Rijksbijdrage sector BVE	22.328.640		20.649.540		19.695.200	
3.1.1.1.3	Rijksbijdrage sector HBO	20.397.742		20.432.370		18.218.546	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ		73.657.097		72.713.907		68.441.233
3.1.2.1.1	Geoomerkte subsidies OCW	3.048.567		2.771.264		2.334.239	
3.1.2.1.2	Geoomerkte subsidies EZ	747.306		586.080		1.161.296	
3.1.2.1	Geoomerkte subsidies		3.795.873		3.357.344		3.495.536
3.1.2.2.1	Niet- geoomerkte subsidies OCW	1.500.555		1.649.808		2.286.054	
3.1.2.2.2	Niet- geoomerkte subsidies EZ	-		-		590.348	
3.1.2.2	Niet-geoomerkte subsidies		1.500.555		1.649.808		2.876.403
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		736.413		464.436		424.545
	<b>Totaal Rijksbijdrage</b>		<b>79.689.938</b>		<b>78.185.495</b>		<b>75.237.716</b>

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	43.176		50.500		47.727	
3.2.2	Overige overheidsbijdrage	110.849		36.000		66.046	
	<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		<b>154.025</b>		<b>86.500</b>		<b>113.773</b>

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.3.2	Cursusgelden sector BE	278.812		183.835		259.286	
3.3.3	Collegegelden sector HBO	5.694.567		5.656.003		5.376.601	
	<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>		<b>5.973.379</b>		<b>5.839.838</b>		<b>5.635.887</b>

3.4	Baten in opdracht van derden	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.4.1	Contractonderwijs	129.805		773.000		1.116.430	
3.4.3.3.1	Baten projecten	6.624.614		10.421.302		9.937.269	
3.4.3.3.2	Baten commerciële activiteiten	2.393.997		1.662.437		2.893.412	
	<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>		<b>9.148.417</b>		<b>12.856.739</b>		<b>13.947.111</b>

3.5	Overige baten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.5.1	Verhuur	686.559		779.405		708.396	
3.5.2	Detachering personeel	392.876		215.725		340.744	
3.5.3	Schenking	4.649		-		1.254	
3.5.4	Sponsoring	40.946		-		-	
3.5.5	Ouderbijdrage	2.240.339		2.009.576		2.004.296	
3.5.6	Overige	1.990.918		964.700		1.413.818	
	<b>Totaal overige baten</b>		<b>5.356.287</b>		<b>3.969.406</b>		<b>4.468.508</b>

## Toelichting enkelvoudige staat van baten en lasten

4.1	Personeelslasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	48.065.238		46.590.273		44.137.205	
4.1.1.2	Sociale lasten	5.993.625		5.084.314		5.261.908	
4.1.1.3	Pensioenpremies	5.786.815		6.016.247		5.641.878	
4.1.1	Lonen en salarissen		59.845.678		57.690.834		55.040.991
4.1.2.1	Mutatie personele voorzieningen	568.629		1.359.278		280.196	
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	7.300.603		5.285.313		7.183.170	
4.1.2.3	Reiskosten	1.538.094		1.458.069		1.459.618	
4.1.2.4	Overige personeelslasten	5.065.896		2.224.615		1.284.954	
4.1.2.5	Interne verrekenende personeelskosten	5.525.473		5.190.359		5.022.658	
4.1.2	Overige personeelslasten		8.947.749		5.136.916		5.185.280
4.1.3	AF: Uitkeringen		408.614		-		400.053
	<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>68.384.812</b>		<b>62.827.750</b>		<b>59.826.218</b>

4.2	Afschrijvingen	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.2.1	Immateriële vaste activa		8.601		53.392		-
4.2.2.1	Gebouwen en terreinen	4.097.288		4.281.409		3.883.161	
4.2.2.2	Inventaris en apparatuur	2.219.146		2.440.439		2.312.166	
4.2.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	245.808		214.972		339.120	
4.2.2	Materiële vaste activa		6.562.242		6.936.820		6.534.446
	<b>Totaal afschrijvingen</b>		<b>6.570.844</b>		<b>6.990.212</b>		<b>6.534.446</b>

4.3	Huisvestingslasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.3.1	Huur	570.752		823.702		577.439	
4.3.2	Verzekeringen	105.219		100.857		89.153	
4.3.3	Onderhoud	1.171.881		1.065.470		1.017.531	
4.3.4	Energie en water	1.356.671		1.430.317		1.475.429	
4.3.5	Schoonmaakkosten	1.298.356		1.375.776		1.188.461	
4.3.6	Heffingen	374.733		361.611		407.726	
4.3.7	Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	-		-		-	
4.3.8	Overige huisvestingslasten	8.308.626		209.246		10.653	
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b>13.186.237</b>		<b>5.366.979</b>		<b>4.745.088</b>

## Toelichting enkelvoudige staat van baten en lasten

4.4	Overige lasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.4.1.1	Onderzoek jaarrekening	86.851		110.000		116.102	
4.4.1.2	Andere controleopdrachten	23.656		-		11.997	
4.4.1	Administratie en beheerslasten		110.507		110.000		128.100
4.4.2.1	Kosten cursusgelden BE	-		-		-	
4.4.2.2	Leerling gebonden lasten	3.352.957		3.079.993		3.036.034	
4.4.2.3	ICT	6.030.053		2.755.293		2.533.776	
4.4.2.4	Praktijkleren	1.244.534		1.673.982		1.546.417	
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen		10.627.544		7.509.268		7.116.228
4.4.3	Mutatie overige voorzieningen		1.234.507		843.983		1.437.684
4.4.4.1	Kantoorkosten	1.203.147		1.274.650		1.047.693	
4.4.4.2	Contributies, abonnementen, vakliteratuur	663.068		652.168		756.701	
4.4.4.3	Communicatie	2.240.297		2.100.760		1.489.620	
4.4.4.4	Bestuurskosten	1.030.514		1.168.371		826.565	
4.4.4.5	Verrekeningen/doorbelastingen	16.050.463		925.287		944.154	
4.4.4.6	Kosten projecten	6.457.933		10.025.519		9.328.619	
4.4.4.7	Kosten commerciële activiteiten	138.211		115.000		471.883	
4.4.4.8	Diverse organisatiekosten	1.746.395		1.640.715		1.778.051	
			2.570.899		16.051.896		14.754.980
	<b>Totaal overige lasten</b>		<b>9.401.658</b>		<b>24.515.147</b>		<b>23.436.991</b>

5	Financiële baten en lasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
5.1	Rentebaten	458		-		2.768	
5.5	Rentelasten	2.144.429		1.995.194		2.381.760	
	<b>Totaal financiële baten en lasten</b>		<b>2.143.971-</b>		<b>1.995.194-</b>		<b>2.378.991-</b>

6	Belastingen	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			-		-		-

7	Resultaat deelnemingen	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			-		-		-

8	Aandeel derden in resultaat	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			-		-		-



# Verbonden partijen Stichting Aeres Groep

## Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

Naam	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2016	Resultaat 2016	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname-percentage	Consolidatie ja/nee
				EUR	EUR		%	
Agrotransfer Holding BV	BV	Dronten	3	1.067.665	128.968-	Nee	100%	Ja
Aeres Consultancy BV	BV	Dronten	3	22.739	18-	Nee	100%	Ja
Agrotransfer BV	BV	Dronten	3	136.158	25.444-	Nee	100%	Ja
Agrojobs BV	BV	Dronten	3	687.194	144.612-	Nee	100%	Ja
Servicejobs BV	BV	Dronten	3	54.962	72-	Nee	100%	Ja
Payrolljobs BV	BV	Dronten	3	758.925	63.953	Nee	100%	Ja
Aeres Praktijkcentrum Holding BV	BV	Dronten	3	1.632-	1.650-	Nee	100%	Ja
L.O.N.K. BV	BV	Dronten	3	14.884	5.309	Nee	100%	Ja
Aeres Trainingscentrum BV	BV	Dronten	3	210.223-	210.241-	Nee	100%	Ja
Aeres Studentbedrijven BV	BV	Dronten	3	44.162-	40.750	Nee	100%	Ja
Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	BV	Dronten	3	2.743.257	366.374-	Nee	100%	Ja
ACOLE Productions B.V.	BV	Badhoevedorp	1	-	-	Nee	100%	Ja

Bovenstaande meerderheidsdeelnemingen worden geconsolideerd binnen de Stichting Agrotransfer en Stichting Aeres. (zie onder beslissende zeggenschap). Het eigen vermogen van Agrotransfer Holding BV betreft de saldering (incl. eliminaties) van de overige BV's uit bovenstaand overzicht.

## Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2016	Resultaat 2016	Verklaring art. 2:403 BW	Consolidatie ja/nee
				EUR	EUR		
Stichting PTC+	Stichting	Barneveld	1	13.901.989	60.662	Nee	Ja
Stichting Agrotransfer	Stichting	Dronten	3	890.271	128.969-	Nee	Ja
Stichting Aeres International Student Fund	Stichting	Dronten	3	5.559	13.102-	Nee	Ja
Stichting Studentenvoorzieningen CAH	Stichting	Dronten	2	720.324-	86.660-	Nee	Ja
<b>Totaal</b>				<b>14.077.496</b>	<b>168.068-</b>		

## Geen hoofdelijke aansprakelijkheid onderling

Zowel voor meerderheidsdeelnemingen als bij beslissende rechtspersoon is er geen hoofdelijke aansprakelijkheid voor een andere rechtspersoon. De genoemde rechtspersonen zijn alle juridische zelfstandige eenheden. Consolidatie is noodzakelijk, omdat voor alle rechtspersonen geldt dat het College van Bestuur van de Stichting Aeres Groep ook College van Bestuur is van de andere rechtspersonen.

## Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)

	Juridische vorm	Statutaire zetel	Vestigings plaats	Code activiteiten
EWI Windpark	BV	Dronten	Dronten	3
Techno Centrum "De Gelderse Vallei" N.V.	NV	Ede	Ede	3
DTC BV	BV	Leeuwarden	Leeuwarden	3

De Stichting Aeres neemt deel in diverse regionale samenwerkingsverbanden binnen het VO.

Stichting PTC+ heeft een belang van 1 aandeel in het Techno Centrum "De Gelderse Vallei" N.V. Het belang binnen deze vennootschap is op nihil gewaardeerd.

Stichting PTC+ heeft een belang van 33,33% in de aandelen van DTC BV. Het belang binnen deze BV is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de aandelen.

Landbouwonderneming de Drieslag heeft een belang van 10% in EWI Windpark B.V.

## **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

Aan: de raad van toezicht van Stichting Aeres Groep

### **A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting Aeres Groep te Ede gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Aeres Groep op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2016;
2. de staat van baten en lasten over 2016; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Aeres Groep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### **Reikwijdte van de groepscontrole**

Stichting Aeres Groep staat aan het hoofd van een groep van organisaties. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Stichting Aeres Groep.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Stichting Aeres Groep en Stichting PTC+. Bij deze onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben geen gebruik gemaakt van andere accountants ten behoeve van de controle van significante groepsonderdelen. Bij andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de jaarrekening.

### **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

## **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Barneveld, 1 juni 2017  
**Van Ree Accountants**

w.g.

M.A. Rozendaal RA

### **Bijlage bij de controleverklaring:**

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

## Gebeurtenissen na balansdatum

Op 6 maart 2017 hebben Wellantcollege en Aeres een intentieverklaring ondertekend om te komen tot een bestuurlijk samenwerking.



# Voorstel inzake resultaatbestemming

Het exploitatieresultaat van de Aeres Groep over 2016 bedraagt € -65.751 negatief (€ 2.637.627 positief in 2015).

	2016	2015
Het resultaat van de Aeres Groep over 2016 is als volgt opgebouwd:	EUR	EUR
Groenhorst (25GV/05NV/27VD)	449.819	2.373.723
AeresHogeschool (30TX)	-460.605	50.629
<b>Totaal onderwijsinstellingen</b>	<b>-10.786</b>	<b>2.424.352</b>
Aeres Agripark	244.619	152.288
Bestuursbureau	400.690	-95.381
Aeres Praktijkcentrum Holding BV	-1.650	0
L.O.N.K. B.V.	5.309	0
Aeres Studentbedrijven B.V.	40.750	-26.128
Aeres Trainingscentrum BV	-210.241	0
Aeres Agree	-128.969	-10.726
Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	-366.374	215.491
PTC+	60.662	14.090
Stichting Aeres International Student Fund	-13.102	4.952
Stichting Studentenvoorzieningen CAH	-86.660	-41.309
<b>Totaal verbonden partijen en nevenactiviteiten</b>	<b>-54.964</b>	<b>213.275</b>
<b>Totaal resultaat Aeres Groep</b>	<b>-65.751</b>	<b>2.637.627</b>
<b>Correctie i.v.m. intercompany transacties</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totaal resultaat Aeres Groep incl. intercompanytransacties</b>	<b>-65.751</b>	<b>2.637.627</b>

Voorgesteld wordt het exploitatieresultaat over 2016 toe te voegen aan de betreffende algemene reserves. De verwerking van het resultaat heeft in deze jaarrekening reeds plaatsgevonden (zie 2.1 Eigen vermogen in de Toelichting op de geconsolideerde balans).

# Staat van baten en lasten

## Groenhorst (25GV/05NV/27VD)

### Baten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	53.259.355	52.281.537	50.222.687		
3.1.2.1	Geoormerkte subsidies	2.506.793	2.253.334	2.296.032		
3.1.2.2	Niet-geoormerkte subsidies	1.402.133	1.337.577	2.221.084		
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	736.413	464.436	424.545		
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	137.973	86.500	97.721		
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	284.263	183.835	266.986		
3.4	Baten in opdracht van derden	3.030.683	3.281.439	5.100.482		
3.5	Overige baten	3.129.488	2.625.501	2.836.812		
	<b>Totaal baten</b>	<b>64.487.102</b>	<b>62.514.159</b>	<b>63.466.349</b>		

### Lasten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1	Personeelslasten	44.680.023	41.675.654	39.970.199		
4.2	Afschrijvingen	1.068.986	1.095.492	1.176.808		
4.3	Huisvestingslasten	7.813.103	7.780.672	7.327.532		
4.4	Overige lasten	10.463.624	12.652.416	12.606.219		
	<b>Totaal lasten</b>	<b>64.025.736</b>	<b>63.204.234</b>	<b>61.080.758</b>		
	<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>461.366</b>	<b>690.075-</b>	<b>2.385.591</b>		
5	Financiële baten en lasten	11.547-	12.400-	11.868-		
	<b>Resultaat</b>	<b>449.819</b>	<b>702.475-</b>	<b>2.373.723</b>		
6	Belastingen	-	-	-		
7	Resultaat deelnemingen	-	-	-		
8	Aandeel derden in resultaat	-	-	-		
	<b>Totaal resultaat</b>	<b>449.819</b>	<b>702.475-</b>	<b>2.373.723</b>		

# Toelichting staat van baten en lasten

## Groenhorst (25GV/05NV/27VD)

3.1	Rijksbijdrage	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1.1.1	Rijksbijdrage sector VO	30.930.715		31.631.997		30.527.487	
3.1.1.1.2	Rijksbijdrage sector BVE	22.328.640		20.649.540		19.695.200	
3.1.1.1.3	Rijksbijdrage sector HBO	-		-		-	
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ		53.259.355		52.281.537		50.222.687
3.1.2.1.1	Geoomerkte subsidies OCW	2.032.315		1.755.012		1.357.442	
3.1.2.1.2	Geoomerkte subsidies EZ	474.478		498.322		938.590	
3.1.2.1	Geoomerkte subsidies		2.506.793		2.253.334		2.296.032
3.1.2.2.1	Niet- geoomerkte subsidies OCW	1.402.133		1.337.577		2.221.084	
3.1.2.2.2	Niet- geoomerkte subsidies EZ	-		0		0	
3.1.2.2	Niet-geoomerkte subsidies		1.402.133		1.337.577		2.221.084
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		736.413		464.436		424.545
	<b>Totaal Rijksbijdrage</b>		<b>57.904.694</b>		<b>56.336.884</b>		<b>55.164.348</b>

3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.2.1	Gemeentelijke bijdragen en subsidies	43.176		50.500		47.727	
3.2.2	Overige overheidsbijdrage	94.797		36.000		49.994	
	<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		<b>137.973</b>		<b>86.500</b>		<b>97.721</b>

3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.3.2	Cursusgelden sector BE	278.812		183.835		259.286	
3.3.3	Collegegelden sector HBO	5.451		-		7.700	
	<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>		<b>284.263</b>		<b>183.835</b>		<b>266.986</b>

3.4	Baten in opdracht van derden	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.4.1	Contractonderwijs	124.133		298.000		487.891	
3.4.3.3.1	Baten projecten	1.317.938		1.580.439		1.719.180	
3.4.3.3.2	Baten commerciële activiteiten	1.588.612		1.403.000		2.893.412	
	<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>		<b>3.030.683</b>		<b>3.281.439</b>		<b>5.100.482</b>

3.5	Overige baten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.5.1	Verhuur	102.860		96.500		121.104	
3.5.2	Detachering personeel	320.055		181.725		229.865	
3.5.3	Schenking	4.649		-		1.254	
3.5.4	Sponsoring	45.339		-		-	
3.5.5	Ouderbijdrage	1.958.595		1.883.576		1.862.786	
3.5.6	Overige	697.990		463.700		621.802	
	<b>Totaal overige baten</b>		<b>3.129.488</b>		<b>2.625.501</b>		<b>2.836.812</b>

# Toelichting staat van baten en lasten

## Groenhorst (25GV/05NV/27VD)

4.1	Personeelslasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	30.155.823		28.731.942		27.364.630	
4.1.1.2	Sociale lasten	3.820.158		3.179.024		3.345.243	
4.1.1.3	Pensioenpremies	3.605.617		3.660.298		3.459.911	
4.1.1	Lonen en salarissen		37.581.598		35.571.264		34.169.784
4.1.2.1	Mutatatie personele voorzieningen	143.186		1.250.000		389.321	
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	4.271.048		3.145.796		4.391.788	
4.1.2.3	Reiskosten	787.146		773.165		757.345	
4.1.2.4	Overige personeelslasten	3.823.524		2.091.345		1.434.981	
4.1.2.5	Interne verrekenende personeelskosten	1.734.985-		1.155.916-		898.060-	
4.1.2	Overige personeelslasten		7.289.919		6.104.390		6.075.374
4.1.3	AF: Uitkeringen		191.494-		-		274.959-
	<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>44.680.023</b>		<b>41.675.654</b>		<b>39.970.199</b>

4.2	Afschrijvingen	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.2.1	Immateriële vaste activa		-		-		-
4.2.2.1	Gebouwen en terreinen	3.322		-		3.322	
4.2.2.2	Inventaris en apparatuur	876.769		897.518		902.999	
4.2.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	188.895		197.974		270.487	
4.2.2	Materiële vaste activa		1.068.986		1.095.492		1.176.808
	<b>Totaal afschrijvingen</b>		<b>1.068.986</b>		<b>1.095.492</b>		<b>1.176.808</b>

4.3	Huisvestingslasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.3.1	Huur	777.775		716.086		672.528	
4.3.2	Verzekeringen	-		-		-	
4.3.3	Onderhoud	335.247		306.166		341.270	
4.3.4	Energie en water	922.633		1.032.167		985.075	
4.3.5	Schoonmaakkosten	948.211		933.416		889.426	
4.3.6	Heffingen	1.068		-		1.041	
4.3.7	Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	-		-		-	
4.3.8	Overige huisvestingslasten	4.828.169		4.792.837		4.438.193	
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b>7.813.103</b>		<b>7.780.672</b>		<b>7.327.532</b>

# Toelichting staat van baten en lasten

## Groenhorst (25GV/05NV/27VD)

4.4 Overige lasten	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening	-		-		-	
4.4.1.2 Andere controleopdrachten	46		-		230	
4.4.1 Administratie en beheerslasten		46		-		230
4.4.2.1 Kosten cursusgelden BE	-		-		-	
4.4.2.2 Leerling gebonden lasten	3.085.420		2.854.993		2.842.497	
4.4.2.3 ICT	2.373.059		2.352.318		2.215.667	
4.4.2.4 Praktijkleren	556.837		717.043		824.522	
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen		6.015.316		5.924.354		5.882.686
4.4.3 Mutatie overige voorzieningen		82.526		55.720		199.081
4.4.4.1 Kantoorkosten	648.906		726.300		630.274	
4.4.4.2 Contributies, abonnementen, vakliteratuur	489.182		366.900		512.514	
4.4.4.3 Communicatie	1.031.646		1.110.588		628.965	
4.4.4.4 Bestuurskosten	274.761		143.500		111.526	
4.4.4.5 Verrekeningen/doorbelastingen	357.128		1.836.079		1.560.809	
4.4.4.6 Kosten projecten	1.287.962		1.574.337		1.583.312	
4.4.4.7 Kosten commerciële activiteiten	138.211		115.000		471.883	
4.4.4.8 Diverse organisatiekosten	852.196		799.638		1.024.939	
		4.365.735		6.672.342		6.524.221
<b>Totaal overige lasten</b>		<b>10.463.624</b>		<b>12.652.416</b>		<b>12.606.219</b>

5 Financiële baten en lasten	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
5.1 Rentebaten	-		-		-	
5.5 Rentelasten	11.547		12.400		11.868	
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>		<b>11.547-</b>		<b>12.400-</b>		<b>11.868-</b>

6 Belastingen	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
		-		-		-

7 Resultaat deelnemingen	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
		-		-		-

8 Aandeel derden in resultaat	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
		-		-		-

# Staat van baten en lasten

## Aeres Hogeschool (30TX)

### Baten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ	20.397.742		20.432.370		18.218.546	
3.1.2.1 Geoordeelde subsidies	1.289.080		1.104.011		1.199.504	
3.1.2.2 Niet-geoordeelde subsidies	98.422		312.230		655.318	
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	-		-		-	
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-		-		-	
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	5.689.116		5.656.003		5.368.901	
3.4 Baten in opdracht van derden	5.069.563		9.575.300		7.050.853	
3.5 Overige baten	1.031.299		678.000		949.919	
<b>Totaal baten</b>	<b>33.575.223</b>		<b>37.757.914</b>		<b>33.443.041</b>	

### Lasten

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1 Personeelslasten	19.438.736		18.335.536		17.655.442	
4.2 Afschrijvingen	487.430		496.270		560.781	
4.3 Huisvestingslasten	3.359.939		3.521.386		2.617.423	
4.4 Overige lasten	10.735.613		15.374.811		11.890.370	
<b>Totaal lasten</b>	<b>34.021.718</b>		<b>37.728.003</b>		<b>32.724.016</b>	
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>446.495-</b>		<b>29.911</b>		<b>719.025</b>	
5 Financiële baten en lasten		14.110-		13.000-		668.396-
<b>Resultaat</b>		<b>460.605-</b>		<b>16.911</b>		<b>50.629</b>
6 Belastingen	-		-		-	
7 Resultaat deelnemingen	-		-		-	
8 Aandeel derden in resultaat	-		-		-	
9 Buitengewoon resultaat	-		-		-	
<b>Totaal resultaat</b>		<b>460.605-</b>		<b>16.911</b>		<b>50.629</b>

# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres Hogeschool (30TX)

3.1 Rijksbijdrage	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1.1.1 Rijksbijdrage sector VO	-	-	-	-	-	-
3.1.1.1.2 Rijksbijdrage sector BVE	-	-	-	-	-	-
3.1.1.1.3 Rijksbijdrage sector HBO	20.397.742	-	20.432.370	-	18.218.546	-
3.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ		20.397.742		20.432.370		18.218.546
3.1.2.1.1 Geoomerkte subsidies OCW	1.016.252	-	1.016.253	-	976.797	-
3.1.2.1.2 Geoomerkte subsidies EZ	272.828	-	87.758	-	222.707	-
3.1.2.1 Geoomerkte subsidies		1.289.080		1.104.011		1.199.504
3.1.2.2.1 Niet- geoomerkte subsidies OCW	98.422	-	312.230	-	64.970	-
3.1.2.2.2 Niet- geoomerkte subsidies EZ	0	-	0	-	590.348	-
3.1.2.2 Niet-geoomerkte subsidies		98.422		312.230		655.318
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	-	-	0	-	-	-
<b>Totaal Rijksbijdrage</b>		<b>21.785.245</b>		<b>21.848.611</b>		<b>20.073.368</b>

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	-	-	-	-	-	-
3.2.2 Overige overheidsbijdrage	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>		<b>-</b>		<b>-</b>		<b>-</b>

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.3.2 Cursusgelden sector BE	-	-	-	-	-	-
3.3.3 Collegegelden sector HBO	5.689.116	-	5.656.003	-	5.368.901	-
<b>Totaal college-, cursus-, les- en examengelden</b>		<b>5.689.116</b>		<b>5.656.003</b>		<b>5.368.901</b>

3.4 Baten in opdracht van derden	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.4.1 Contractonderwijs	5.672	-	475.000	-	628.540	-
3.4.3.3.1 Baten projecten	4.258.506	-	8.840.863	-	6.422.313	-
3.4.3.3.2 Baten commerciële activiteiten	805.385	-	259.437	-	-	-
<b>Totaal baten in opdracht van derden</b>		<b>5.069.563</b>		<b>9.575.300</b>		<b>7.050.853</b>

3.5 Overige baten	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.5.1 Verhuur	7.161	-	20.000	-	17.973	-
3.5.2 Detachering personeel	72.821	-	31.000	-	110.878	-
3.5.3 Schenking	-	-	-	-	-	-
3.5.4 Sponsoring	4.393	-	-	-	-	-
3.5.5 Ouderbijdrage	281.743	-	126.000	-	141.510	-
3.5.6 Overige	673.966	-	501.000	-	679.557	-
<b>Totaal overige baten</b>		<b>1.031.299</b>		<b>678.000</b>		<b>949.919</b>

# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres Hogeschool (30TX)

4.1	Personeelslasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1.1.1	Bruto lonen en salarissen	15.231.228		15.177.982		14.381.183	
4.1.1.2	Sociale lasten	1.881.538		1.627.747		1.652.808	
4.1.1.3	Pensioenpremies	1.871.011		2.018.206		1.878.884	
4.1.1	Lonen en salarissen		18.983.777		18.823.935		17.912.875
4.1.2.1	Mutatie personele voorzieningen	373.470		109.278		130.571-	
4.1.2.2	Personeel niet in loondienst	2.525.961		1.809.377		2.475.165	
4.1.2.3	Reiskosten	604.303		566.068		557.134	
4.1.2.4	Overige personeelslasten	875.959		980.433		669.452	
4.1.2.5	Interne verrekenende personeelskosten	3.718.774-		3.953.555-		3.728.598-	
4.1.2	Overige personeelslasten		660.920		488.399-		157.419-
4.1.3	AF: Uitkeringen		205.961-		-		100.015-
	<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>19.438.736</b>		<b>18.335.536</b>		<b>17.655.442</b>

4.2	Afschrijvingen	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.2.1	Immateriële vaste activa						
4.2.2.1	Gebouwen en terreinen						
4.2.2.2	Inventaris en apparatuur	464.695		479.272		544.369	
4.2.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	22.735		16.998		16.413	
4.2.2	Materiële vaste activa		487.430		496.270		560.781
	<b>Totaal afschrijvingen</b>		<b>487.430</b>		<b>496.270</b>		<b>560.781</b>

4.3	Huisvestingslasten	2016		Begroting 2016		2015	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.3.1	Huur	159.294		205.440		260.979	
4.3.2	Verzekeringen	-		-		-	
4.3.3	Onderhoud	151.134		114.000		127.463	
4.3.4	Energie en water	184.806		187.750		257.144	
4.3.5	Schoonmaakkosten	285.346		298.000		243.516	
4.3.6	Heffingen	486		-		-	
4.3.7	Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	-		-		-	
4.3.8	Overige huisvestingslasten	2.578.872		2.716.196		1.728.321	
	<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b>3.359.939</b>		<b>3.521.386</b>		<b>2.617.423</b>



# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres Hogeschool (30TX)

4.4 Overige lasten	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening	-	-	-	-	5.173	-
4.4.1.2 Andere controleopdrachten	-	-	-	-	10.660	-
4.4.1 Administratie en beheerslasten	-	-	-	-	-	15.833
4.4.2.1 Kosten cursusgelden BE	-	-	-	-	-	-
4.4.2.2 Leerling gebonden lasten	267.537	-	225.000	-	193.537	-
4.4.2.3 ICT	1.561.084	-	1.489.563	-	1.673.988	-
4.4.2.4 Praktijkleren	687.697	-	956.939	-	721.895	-
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	-	2.516.318	-	2.671.502	-	2.589.420
4.4.3 Mutatie overige voorzieningen	-	870.730	-	758.732	-	802.756
4.4.4.1 Kantoorkosten	439.835	-	455.150	-	355.701	-
4.4.4.2 Contributies,abonnementen,vakliteratuur	111.364	-	218.018	-	193.264	-
4.4.4.3 Communicatie	785.616	-	968.455	-	500.878	-
4.4.4.4 Bestuurskosten	274.524	-	276.000	-	314.098	-
4.4.4.5 Verrekeningen/doorbelastingen	933.668	-	956.693	-	660.599	-
4.4.4.6 Kosten projecten	4.121.031	-	8.451.182	-	5.954.330	-
4.4.4.7 Kosten commerciële activiteiten	-	-	-	-	-	-
4.4.4.8 Diverse organisatiekosten	682.527	-	619.079	-	503.491	-
<b>Totaal overige lasten</b>		<b>7.348.565</b>		<b>11.944.577</b>		<b>8.482.360</b>
		<b>10.735.613</b>		<b>15.374.811</b>		<b>11.890.370</b>

5 Financiële baten en lasten	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
5.1 Rentebaten	-	-	-	-	115.136	-
5.5 Rentelasten	14.110	-	13.000	-	783.532	-
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>		<b>14.110-</b>		<b>13.000-</b>		<b>668.396-</b>

### 6 Belastingen

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

### 7 Resultaat deelnemingen

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

### 8 Aandeel derden in resultaat

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

### 9 Buitengewoon resultaat

	2016		Begroting 2016		2015	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

## G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule:

Omschrijving	Brin-nummer	Kenmerk beschikking	Verplichtingennummer	Jaar	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m verslagjaar	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking		Saldo nog te besteden
							Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond	
					EUR	EUR			
MIP gelden BVE	25GV	483018-2	22000-2023	2013	485.169	485.169	○	●	75.153
MIP gelden BVE	25GV	573696-1	22000-2301	2014	588.281	588.281	○	●	23.859
Praktijkleren BVE	25GV	655762-1	22000-2691	2015	1.085.677	1.085.677	○	●	338.993
MIP gelden BVE	25GV	655762-1	22000-2691	2015	988.554	988.554	○	●	207.817
Praktijkleren gr onderwijs	30TX	548550-1	22000-2213	2013	1.160.944	1.160.944	○	●	21.119
Praktijkleren gr onderwijs	30TX	563405-1	22000-2272	2014	1.181.412	1.181.412	○	●	277.421
Praktijkleren gr onderwijs	30TX	646902-4	22000-2551	2015	1.173.193	1.173.193	○	●	322.232
Lente Zomersch. 2016	25GV	LENZO16185	61500-127782	2016	30.550	30.550	●	○	-
Samenwerking lero&scholing	30TX	592717-1	804A0-45957	2013	225.000	225.000	●	○	-
Samenwerking lero&scholing	30TX	592786-1	804A0-46015	2014	225.000	225.000	●	○	-
SAMENWLERO&SCHO VLO5	30TX	592827-1	804A0-46073	2015	225.000	225.000	○	●	97.619
Samenwerking lero&scholing	30TX	592899-1	804A0-46131	2016	225.000	225.000	○	●	225.000
LERARENBEURS LBB5	25GV	674323-3	804A0-49824	2015	30.275	30.275	●	○	-
Lerarenbeurs	30TX	708941-1	804A0-50248	2015	69.954	69.954	●	○	-
Lerarenbeurs	27VD	709125-1	804A0-52555	2015	10.007	10.007	●	○	-
Lerarenbeurs LBH6	30TX	743633-1	804A0-52974	2016	123.094	123.094	○	●	65.478
Lerarenbeurs	25GV	772045-2	804A0-53128	2016	65.084	65.084	○	●	39.902
Lerarenbeurs LVO6	25GV	777345-1	804A0-55526	2016	54.121	54.121	○	●	31.571
Lerarenbeurs LVO6	27VD	777188-1	804A0-55552	2016	12.027	12.027	○	●	7.016
Lerarenbeurs	25GV	709188-1	804A0-52527	2015	33.692	33.692	●	○	-
Totaal					<u>7.992.034</u>	<u>7.992.034</u>			<u>1.733.179</u>

## G2A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:

### G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Brin-nummer	Kenmerk beschikking	Verplichtingennummer	Datum Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Te verrekenen ultimo verslagjaar
					EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
OCW											
Schoolmaatsch werk SMLS	25GV	666513-1	22000-2781	2015	73.942	73.942	47.942	26.000	0	26.000	-
Totaal					73.942	73.942	47.942	26.000	0	26.000	-

## G2A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:

### G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

#### Ministerie van Economische Zaken

Praktijkleren groene plus box 3 Dairy Triangle	25GV		4470009768431	1-10-2012	1.739.400	347.880	1.438.472	1.090.592-	1.391.520	300.928	-
Werkplan Groene Tafel 2015			1300020407	1-1-2015	500.000	500.000	146.180	353.820	-	353.820	-
Totaal					2.239.400	847.880	1.584.652	-736.772	1.391.520	654.748	-

## G2B Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:

### G2-B Doorlopend tot in volgend verslagjaar

Omschrijving	Brin- num- mer	Kenmerk beschikking	Verplichtingenn ummer	Datum Toewijzing	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Lasten t/m vorig verslagjaar	Stand begin verslagjaar	Ontvangst in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Stand ultimo verslagjaar	Nog te besteden verslagjaar EUR
					EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>OCW</b>												
SCHOOL MTS WERK SML6	25GV	733720-1	22000-2929	1-1-2016	87.900	-	-	0	87.900	67.885	20.015	20.015
RIF16013	25GV	940721	61200-31289	1-1-2016	300.000	-	-	0	105.000	61.529	43.471	238.471
Totaal					<u>387.900</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>192.900</u>	<u>129.414</u>	<u>63.486</u>	<u>258.486</u>

### Ministerie van Economische Zaken

Het Groene Consortium/Opleiden in school	01DZ		1300009085	7-2-2012	800.000	720.000	720.000	-	80.000	-	80.000	80.000
		DGA-										
CIV Agro&Food* Centre of Expertise Open	25GV	AK/13184804	1300013668	1-1-2013	2.000.000	1.350.000	1.177.918	172.082	325.000	346.029	151.053	476.053
Teelten	30TX	AK/14186250	1300017038	1-9-2014	4.000.000	2.772.721	493.072	2.279.649	-	692.599	1.587.050	2.814.329
Groen Consortium Opleiden in School	30TX	109425	560023073	1-12-2016	500.000	-	-	-	250.000	-	250.000	500.000
Min van EZ subs. Werkprogramma Groen onderwijs		DGAN- ANK/16163580	16163580	1-11-2016	2.000.000	-	-	-	750.000	-	750.000	2.000.000
Min EZ Borderless Network		DGAN- ANK/16081855	1300023156	1-1-2016	120.000	-	-	-	60.000	1.952	58.048	118.048
Totaal					<u>9.420.000</u>	<u>4.842.721</u>	<u>2.390.990</u>	<u>2.451.731</u>	<u>1.465.000</u>	<u>1.040.580</u>	<u>2.876.151</u>	<u>5.988.430</u>

\* De besteding van deze subsidies loopt bij derden. De rechtmatigheid van deze subsidies kan pas worden vastgesteld aan het einde van de looptijd.

# WNT Topfunctionarissen

## WNT Vermelding bezoldiging topfunctionarissen

### Leidinggevend topfunctionaris met dienstbetrekking

#### Gegevens 2016

Naam	Functie	Aanvang functie Vanaf	Einde functie Tot	Taak-omvang Fte	Gewezen topfunctionaris?	(Fictieve) dienstbetrekking?	Individueel WNT-maximum EUR	Beloning EUR	Belastbare onkostenvergoedingen EUR	Beloningen betaalbaar op termijn EUR	Subtotaal EUR	Onverschuldigd betaald bedrag EUR	Totaal bezoldiging EUR	verplichte motivering indien overschijding
De heer B.M.P. Pellikaan	voorzitter	1-1-2006		1	nee	nee	164.000	152.707	0	15.417	168.124	0	168.124	Het overgangsrecht is van toepassing
De heer J.F. Housterman	lid	1-9-2013		1	nee	nee	164.000	131.787	0	14.826	146.613	0	146.613	
								284.494	0	30.243	314.737	0	314.737	

#### Gegevens 2015

##### Bestuurders

Naam	Functie	Aanvang functie Vanaf	Einde functie Tot	Taak-omvang Fte	Gewezen topfunctionaris?	(Fictieve) dienstbetrekking?	Individueel WNT-maximum EUR	Beloning EUR	Belastbare onkostenvergoedingen EUR	Beloningen betaalbaar op termijn EUR	Subtotaal EUR	Onverschuldigd betaald bedrag EUR	Totaal bezoldiging EUR	verplichte motivering indien overschijding
De heer B.M.P. Pellikaan	voorzitter	1-1-2006		1	nee	nee	164.000	153.916	0	16.238	170.154	0	170.154	
De heer J.F. Housterman	lid	1-9-2013		1	nee	nee	164.000	129.274	0	15.545	144.819	0	144.819	
								283.190	0	31.783	314.973	0	314.973	

### Toezichthoudend topfunctionaris

#### Gegevens 2016

Naam	Functie	Aanvang functie Vanaf	Einde functie Tot	Individueel WNT-maximum EUR	Beloning EUR	Belastbare onkostenvergoedingen EUR	Beloning betaalbaar op termijn EUR	Subtotaal EUR	Onverschuldigd betaald bedrag EUR	Totaal bezoldiging EUR	Verplichte motivering indien
Mevrouw A.J.H. Knoet-Michels	lid	01-01-2015		16.400	7.700		358	8.058		8.058	nvt
Mevrouw W.P.P.M. Nagel-Kuening	lid	01-11-2008	01-09-2016	16.400	5.133		283	5.417		5.417	nvt
De heer J.J. van Dijk	voorzitter	01-05-2011	01-05-2019	24.600	11.000			11.000		11.000	nvt
Mevrouw I. Mastenbroek	lid	01-07-2012	01-07-2020	16.400	7.700		373	8.073		8.073	nvt
De heer D. Beekman	lid	01-07-2012	01-09-2016	16.400	5.133			5.133		5.133	nvt
De heer S.H. Galema	lid	01-07-2014	01-07-2018	16.400	7.700		502	8.202		8.202	nvt
De heer R. Kip	lid	01-09-2016	01-09-2020	16.400	2.567		21	2.587		2.587	nvt
Mevrouw M. de Groot	lid	01-09-2016	01-09-2020	16.400	2.567		39	2.606		2.606	nvt
De heer E.J.F. Alderkamp	vice-voorzitter	01-07-2014	01-07-2018	16.400	9.350		186	9.536		9.536	nvt
				155.800	58.850		1.763	60.613	0	60.613	

De leden van de Raad van Toezicht gaan een zogenaamde fictieve dienstbetrekking aan (niet gebaseerd op een arbeidscontract maar een veronderstelde dienstbetrekking uitsluitend geldend voor de loonheffing en de ZVW).

#### Gegevens 2015

Naam	Functie	Aanvang functie Vanaf	Einde functie Tot	Beloning EUR	Belastbare onkostenvergoedingen EUR	Beloning betaalbaar op termijn EUR	Totale bezoldiging EUR
Mevrouw A.J.H. Knoet-Michels	lid	01-01-2015	01-01-2018	7.000	425		7.425
Mevrouw W.P.P.M. Nagel-Kuening	lid	01-11-2008	01-11-2016	7.000	494		7.494
De heer J.J. van Dijk	voorzitter	01-05-2011	01-05-2019	10.000			10.000
Mevrouw I. Mastenbroek	lid	01-07-2012	01-07-2016	7.000	280		7.280
De heer D. Beekman	lid	01-07-2012	01-07-2016	7.000			7.000
De heer S.H. Galema*	lid	01-07-2014	01-07-2018	10.500	515		11.015
De heer E.J.F. Alderkamp	vice-voorzitter	01-07-2014	01-07-2018	8.500	183		8.683
				57.000	1.897	0	58.897

## FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)

### OCW

Naam organisatie	Naam subsidie	Stand	Mutaties	Stand	Voorschot	Status
		1-1-2016		31-12-2016		Lopend/VTS
		EUR	EUR	EUR	EUR	
Aeres Hogeschool (30TX)	Ontwikkeling Professionele Leergemeenschappen	40.216	10.916	51.132	200.000	lopend
		<b>40.216</b>	<b>10.916</b>	<b>51.132</b>	<b>200.000</b>	

### EZ

Naam organisatie	Naam subsidie	Stand	Mutaties	Stand	Voorschot	Status
		1-1-2016		31-12-2016		Lopend/VTS
		EUR	EUR	EUR	EUR	
				-		
				-		
Stoas Wageningen, Vilentum Hogeschool (01DZ)	Opleidingsschool	-	80.000	80.000	720.000	Lopend
Aeres Hogeschool (30TX)	Centre of Expertise Open Teelten	2.279.648	692.599-	1.587.049	2.772.721	Lopend
Aeres Hogeschool (30TX)	Groen Consortium Opleiden in School	-	250.000	250.000	250.000	Lopend
HAS Hogeschool*	Centre of Expertise Greenports	266.934	67.229	334.163	-	Lopend
HAS Hogeschool*	Centre of Expertise Food	165.613	124.547	290.160	-	Lopend
Hogeschool van Hall Larenstein*	Centre of Expertise Agrodier	248.269	288.523	536.792	-	Lopend
Wageningen UR*	Centre for Biobased Economy	607.101	158.227	765.328		Lopend
		<b>3.567.565</b>	<b>275.927</b>	<b>3.843.492</b>	<b>3.742.721</b>	

\* Dit betreft het aandeel van Aeres Hogeschool in de subsidies die zijn verstrekt aan de Has Hogeschool, Hogeschool van Hall Larenstein en Wageningen UR.

De hierna volgende tabellen horen bij de tekst in § 2.4, Resultaten Meerjarig Investeringsprogramma (MIP).

Tijdens het verloop van het programma zijn de namen van Aeres Hogeschool gewijzigd. In de tabellen zijn, om verwarring te voorkomen, de nu geldende namen gebruikt.

## Inhoud

- Allereerst zijn de financiële overzichten gegeven van Aeres Hogeschool en Groenhorst.
- Daarna volgen de inhoudelijke overzichten van:
  - de faculteiten Almere en Dronten van Aeres Hogeschool, voorheen CAH Vilentum (Almere en Dronten);
  - de faculteit Wageningen van Aeres Hogeschool (AHW), voorheen Stoas Wageningen I Vilentum Hogeschool;
  - Groenhorst.

30TX	F	G	H	I	J	K	L	M
Aeres Hogeschool	IN MIP GEPLANE INZET VAN MIDDELEN							
Actielijn art. 17	Investeringsmiddelen		Eigen middelen		Financiering derden		Totaal geplande inzet (control)voor	Totaal geplande inzet (control)voor
	FIM2014	FIM2015	FEM2014	FEM2015	FDD2014	FDD2015	2014	2015
	0	1.030.385	0	0	25.000	25.000	25.000	1.055.385
a.1 vernieuwing opleidingen	0	61.195	0	0	0	0	0	61.195
a.2 groene kennis voor burgers	0	545.447	0	0	0	0	0	545.447
a.3 kennistoepassing	0	131.665	0	0	10.000	10.000	10.000	141.665
b.1 samenwerkingsverbanden	0	13.964	0	0	0	0	0	13.964
b.2 teams vakdocenten	0	158.378	0	0	10.000	10.000	10.000	168.378
c.1 innovatieve bedrijven	0	122.028	0	0	0	0	0	122.028
c.2 inhuur deskundigheid	0	408.186	0	0	10.000	10.000	10.000	418.186
d.1 groene groei	0	177.193	0	0	0	0	0	177.193
d.2 thema's innovatieagenda's	0	136.077	0	0	0	0	0	136.077
d.3 agenda bèta - techniek	0	206.875	0	0	0	0	0	206.875
d.4 voedselzekerheid	0	2.991.393	0	0	55.000	55.000	55.000	3.046.393
	0		0	0				

O	P	Q	R	S	T	U	V	W
DAADWERKELIJK BESTEDE INVESTERINGSMIDDELEN								
Besteed in 2013 uit art. 5 + 5a 2013	Besteed in 2014 uit art. 5 + 5a 2013, volgens opgave instelling	Besteed in 2014 uit art. 5 2014, volgens opgave instelling	Totaal Besteed in 2014 (uit Art. 5+5a 2013 en Art. 5 2014) volgens opgave instelling	Besteed in 2015 uit overloop 2013 (Art. 5+5a) en/of 2014 (Art.5)	Besteed in 2015 uit Art. 5 2015	Besteed in 2016 uit Art. 5 2015	Besteed Art. 5 tm 2016	Totaal Besteed Art. 5 t/m 2016
								2013
0	0	0	611.276	0	1.254.886	0	704.642	2.570.804

Y	Z	AA
VERWACHTE INZET INVESTERINGSMIDDELEN		
Actielijn	Geplande inzet in 2017 ev uit overloop Art.5	totale inzet MIP middelen
a1	126.707	945.697
a2	11.230	75.223
a3	38.118	537.039
b1	48.715	144.614
b2	0	13.964
c1	47.254	169.483
c2	31.939	114.395
d1	2.339	411.705
d2	36.590	247.321
d3	52.053	131.153
d4	25.698	200.853
	420.644	2.991.447

Beschikking DUO 2014	1.254.559	Beschikking DUO 2015	1.736.833	verschil	-55
Besteed in 2013	33.959	Besteed in 2014	113.078	Besteed in 2015	304.885
				Besteed in 2016	207.667
				prognose 2017 ev	537.074
				totale inzet MIP middelen	1.196.663

Beschikking DUO 2013 1.196.663

25GV	F	G	H	I	J	K	L	M
Groenhorst	IN MIP GEPLANE INZET VAN MIDDELEN							
25GV GROENHORST	Investeringsmiddelen		Eigen middelen		Financiering derden		Totaal geplande inzet (control)voor	Totaal geplande inzet (control)voor
	FIM2014	FIM2015	FEM2014	FEM2015	FDD2014	FDD2015	2014	2015
	0	803.140	0	0	0	0	0	803.140
a.1 vernieuwing opleidingen	0	15.200	0	0	0	0	0	15.200
a.2 groene kennis voor burgers	0	354.136	0	0	0	0	0	354.136
a.3 kennistoepassing	0	58.172	0	0	0	0	0	58.172
b.1 samenwerkingsverbanden	0	0	0	0	0	0	0	0
b.2 teams vakdocenten	0	33.965	0	0	0	0	0	33.965
c.1 innovatieve bedrijven	0	35.960	0	0	0	0	0	35.960
c.2 inhuur deskundigheid	0	109.153	0	0	0	0	0	109.153
d.1 groene groei	0	20.368	0	0	0	0	0	20.368
d.2 thema's innovatieagenda's	0	72.669	0	0	0	0	0	72.669
d.3 agenda bèta - techniek	0	74.074	0	0	0	0	0	74.074
d.4 voedselzekerheid	0	1.576.837	0	0	0	0	0	1.576.837
	0		0	0	0	0	0	

O	P	Q	R	S	T	U	V	W
DAADWERKELIJK BESTEDE INVESTERINGSMIDDELEN								
Besteed in 2013 uit art. 5 + 5a 2013	Besteed in 2014 uit art. 5 + 5a 2013, volgens opgave instelling	Besteed in 2014 uit art. 5 2014, volgens opgave instelling	Totaal Besteed in 2014 (uit Art. 5+5a 2013 en Art. 5 2014) volgens opgave instelling	Besteed in 2015 uit overloop 2013 (Art. 5+5a) en/of 2014 (Art.5)	Besteed in 2015 uit Art. 5 2015	Besteed in 2016 uit Art. 5 2015	Besteed Art. 5 tm 2016	Totaal Besteed Art. 5 t/m 2016
								2013
0	0	0	240.743	0	501.928	0	467.692	1.210.362

Y	Z	AA
VERWACHTE INZET INVESTERINGSMIDDELEN		
Actielijn	Geplande inzet in 2017 ev uit overloop Art.5	totale inzet MIP middelen
a1	171.550	777.536
a2	1.122	17.764
a3	78.385	302.716
b1	13.895	70.702
b2	0	0
c1	2.231	38.687
c2	6.527	33.147
d1	0	103.849
d2	10.364	59.184
d3	45.010	87.227
d4	37.441	86.075
	366.525	1.576.887

Beschikking DUO 2014	588.281	Beschikking DUO 2015	988.554	verschil	-52
Besteed in 2013	83.130	Besteed in 2014	110.219	Besteed in 2015	59.455
				Besteed in 2016	157.212
				prognose 2017 ev	75.152
				totale inzet MIP middelen	485.169

Beschikking DUO 2013 485.169

verschil 0



BRIN	Actie-lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
30TX AOC MBO HBO	a.1	Onderzoek <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitwerking onderzoeksleerlijn per opleiding(s-variant).</li> <li>Training van docenten.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluatie bij studenten en bedrijven met follow up trainingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De onderzoeksleerlijn is per opleiding uitgewerkt in het Opleidingsplan en het OER voor cohort 2014.</li> <li>Voor 1 januari 2015.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 januari 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluatie n.a.v. monitoring met beschreven follow up.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Externe audit voor 31 december 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksleerlijn gedefinieerd.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interne onderzoeksaudit laten uitvoeren door een externe commissie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksleerlijn uitgewerkt.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Succesvolle interne onderzoeksaudit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksleerlijn geïmplementeerd.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Training onderzoeksvaardigheden opgezet en begonnen met cursussen voor docenten.</li> <li>Validatie Kwaliteitszorg Onderzoek heeft plaatsgevonden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De onderzoeksleerlijn is in alle opleidingen gerealiseerd en aanwijsbaar.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Training onderzoeksvaardigheden opgezet.</li> <li>Deel van docenten heeft de training gevolgd.</li> <li>Succesvolle VKO Oordeel: voorlopige validatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksleerlijn geïmplementeerd.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deel van docenten heeft de training onderzoeksvaardigheden gevolgd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training onderzoeksvaardigheden van het restant van de docenten.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2017 zal in het kader van de BKO hervaldatie van de onderzoekseenheid plaatsvinden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De docenten zijn positief over de training onderzoeksvaardigheden. Met name het 'op één lijn komen met elkaar' wordt gewaardeerd.</li> </ul>
30TX AOC MBO HBO	a.1	Vierde jaar <ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving kaders van een vernieuwd 4e jaar.</li> <li>Uitwerking per opleiding(svariant).</li> <li>Monitoring op adequate uitwerking van de kaders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor 1 maart 2014</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pilots, 1 juli 2014; vervolg, 1 juli 2015</li> <li>Voor 1 december 2014, 1 december 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tevredenheidsscore bij studenten, docenten en lectoren/onderzoekers van 70%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe kaders voor het vierde jaar ontworpen. Met name de inbreng van externe onderzoeksopdrachten heeft de aandacht gehad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe kaders voor het vierde jaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De nieuwe kaders zijn toegepast.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor elke opleidingsvariant zijn de eerste opzetten voor passende minors ontwikkeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle lectoren participeren in minors.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Studenten van alle opleidingsvarianten kunnen een passende minor kiezen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De nieuwe kaders zijn toegepast.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor elke opleidingsvariant zijn de eerste opzetten voor passende minors ontwikkeld.</li> <li>Kennisbalie is omgezet naar stagebureau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het bedrijfsleven weet de contactpersonen binnen de hogeschool goed te vinden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opgezette kennisbalie, tussen bedrijfsleven en onderwijs, functioneert uitstekend en het bedrijfsleven is enthousiast over de bijdragen van studenten.</li> </ul>
30TX AOC MBO HBO	a.1	Aoc's <ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen 2 jaar drie Ad-trajecten waarin aoc's en faculteit Dronten samenwerken.</li> <li>Ontwikkelen curricula en onderwijsmaterialen, mede op basis van wens werkveld.</li> <li>Formeren van onderwijsteam met inbreng vanuit aoc's, met aandacht voor training van aoc-collega's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curricula gereed 1 januari 2015.</li> <li>Instream van minimaal 15 studenten per Ad, start september 2015.</li> <li>Per Ad een team docenten met minimaal 30% aoc-docenten belast met uitvoering onderwijs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikbare opleidingen en aantal inschrijvingen.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenstelling docententeams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er vinden intensieve gesprekken plaats met aoc's over nieuwe Ad's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eerste ontwerpen voor nieuwe Ad's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drie nieuwe Ad's zijn ontwikkeld.</li> <li>Aoc-docenten zijn betrokken bij de voorbereiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Twee nieuwe Ad's worden uitgevoerd: <ol style="list-style-type: none"> <li>Groene bedrijfskunde in Almere;</li> <li>Tuinbouw en Akkerbouw in Hoorn.</li> </ol> </li> <li>Aoc-docenten zijn betrokken bij de uitvoering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drie nieuwe Ad's zijn ontwikkeld.</li> <li>Aoc-docenten zijn betrokken bij de voorbereiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het ontwikkelen van goede Ad's is niet eenvoudig. Het wordt snel een opleiding voor minder goede mbo-leerlingen. De bekendheid van Ad's neemt echter toe en daarmee ook de status.</li> </ul>	
30TX AOC MBO HBO	a.1	Doorlopende leerlijnen <ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen 2 jaar twee doorlopende Mhbo-trajecten.</li> <li>Ontwikkelen van curricula en onderwijsmaterialen, mede op basis van wens werkveld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instream van minimaal 15 studenten in het hbo-deel van elk van de Mhbo-trajecten, start september 2014 met pilot, september 2015 verduurzaamd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikbare opleidingen.</li> <li>Aantal inschrijvingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe doorlopende leerlijnen zijn in ontwikkeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn afspraken gemaakt over twee nieuwe doorlopende leerlijnen voor Toegepaste Biologie en Dier- en Gezondheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenten kunnen uit twee verkorte leerlijnen kiezen.</li> <li>Goede contacten met aoc's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn afspraken gemaakt over twee nieuwe doorlopende leerlijnen voor Toegepaste Biologie, Dier en Diergezondheid en Hippische Bedrijfskunde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenten kunnen uit drie verkorte leerlijnen kiezen.</li> <li>De verwachting is dat komende jaren nog meer doorlopende leerlijnen zullen worden gerealiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprekken met aoc's verlopen niet altijd gemakkelijk. Ze hechten erg aan hun eigen specialiteiten. De gesprekken verlopen echter steeds beter</li> </ul>	

BRIN	Actie-lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
301X A 0000 0000 0000	a.1	Nieuwe opleidingsvarianten <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor Almere en Barneveld is onderzoek verricht naar door werkveld gewenste nieuwe opleidingen/varianten en zijn uitkomsten verwerkt in ontwerpen voor nieuwe opleidingen/varianten.</li> <li>Opzetten en uitvoeren van marktonderzoek in werkveld.</li> <li>Op basis daarvan ontwikkelen van curricula en onderwijsmaterialen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek gereed medio 2014.</li> <li>Ontwerpen van 50% van de beoogde nieuwe opleidingen/varianten: gereed eind 2014.</li> <li>Start eerste nieuwe varianten per september 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek beschikbaar.</li> <li>Ontwerpen in te zien</li> <li>Nieuw curriculum beschikbaar.</li> <li>Ingeschreven studenten.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Met vrijwel alle aoc's zijn gesprekken gestart over mogelijke doorlopende leerlijnen.</li> <li>Voor Almere zijn er vier nieuwe opleidingsvarianten ontwikkeld.</li> <li>Voor Barneveld is besloten om de opleidingsvariant Dier- en Gezondheid naar Dronten te verplaatsen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Almere zijn vier nieuwe opleidingsvarianten operationeel: <ol style="list-style-type: none"> <li>Toegepaste Biologie: Biologie, Voeding en Gezondheid.</li> <li>Management van de Leefomgeving: Geo Media en Design.</li> <li>Bedrijfskunde: Groene Bedrijfskunde en</li> <li>European Food Business.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met vrijwel alle aoc's starten gesprekken over mogelijke doorlopende leerlijnen.</li> <li>Voor Almere zijn er vier nieuwe opleidingsvarianten ontwikkeld.</li> <li>Voor Barneveld is besloten om de opleidingsvariant Dier- en Gezondheid naar Dronten te verplaatsen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>naarmate Ad's meer ingeburgerd raken.</li> <li>Alle gerealiseerde opleidingsvarianten sluiten goed aan bij de vraag van het werkveld.</li> <li>De opleidingsvariant Biologie, Voeding en Gezondheid trekt veel studenten.</li> <li>De andere opleidingsvarianten moeten zich nog bewijzen.</li> </ul>
301X A 0000 0000 0000	a.1	Internationale samenwerking <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling gemeenschappelijke opleidingstrajecten met internationale partners:</li> <li>Ontwikkelen tweede double degree programma</li> <li>Uitwerken principeafspraken met internationale partners (Portugal en Hongarije) over gemeenschappelijk bachelor-/master-programma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vooronderzoek naar tweede vierjarige opleiding gereed maart 2014.</li> <li>Curriculumontwikkeling 2014-2015, start 1e cohort september 2015</li> <li>Aangepaste afspraken voor doorlopende bachelor-/master-routes gereed voor uitwerking per medio 2014.</li> <li>Implementatie gemeenschappelijke BaMa per 2015-2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek is beschikbaar.</li> <li>Curriculum is gereed.</li> <li>Studenten zijn ingeschreven.</li> <li>Set afspraken is beschikbaar.</li> <li>Eerste studenten maken gebruik van regeling/ingeschreven bij partner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt gewerkt aan double degree's met internationale partners.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn afspraken gemaakt met universiteiten in China, Italië en Frankrijk over gezamenlijke programma's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docenten van Aeres Hogeschool doceren in China. De beste Chinese studenten kunnen na 3 jaar hun afstudeerjaar in Dronten volgen.</li> <li>Studenten van de opleidingsvariant European Food Business volgen een deel van hun opleiding in Italië en Frankrijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn afspraken gemaakt met universiteiten in China, Italië en Frankrijk over gezamenlijke programma's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Om een goede samenwerking met internationale partners te realiseren is veel geduld nodig. Het levert echter veel op voor de studenten, docenten en de hogeschool.</li> </ul>	
301X A 0000 0000 0000	a.2	Technasia <ul style="list-style-type: none"> <li>De samenwerking met de Landelijke Stichting Technasia wordt versterkt, waardoor jongeren actief kennismaken met (onderzoeks-functie van) het groene kennisdomein:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeenschappelijke onderzoeksprojecten: vanaf 2013, jaarlijkse cyclus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2014 en 2015 minimaal vijf projecten gerealiseerd met Technasia-leerlingen.</li> <li>Door alle partners gedragen opzet voor samenwerking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er vindt intensieve samenwerking met Technasia plaats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschillende opdrachten voor Technasia-leerlingen.</li> <li>Twee symposia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer opdrachten voor Technasia-leerlingen.</li> <li>Technasium Top Award 2015 georganiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faculteiten Almere en Dronten 'Beste Practice'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer opdrachten voor Technasia-leerlingen.</li> <li>Technasium Top Award 2016 georganiseerd.</li> </ul>		

BRIN	Actie-lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
301X Almere Opleiden	a.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeleiding van Technasia-leerlingen die participeren in onderzoeksprojecten van faculteiten.</li> <li>Evaluëren samenwerking en omvormen pilotprojecten tot duurzame samenwerkingsprojecten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluatierapport voor 31 december 2015.</li> </ul>								
301X Almere Opleiden	a.3	<b>Mastercompanies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergroten aantal mastercompanies, die partner zijn in de duale masteropleiding; medewerkers in de bedrijven worden toegerust.</li> <li>Acquireren van nieuwe mastercompanies.</li> <li>Uitvoeren van training voor begeleiders in masterprogramma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimaal vijf nieuwe mastercompanies gerealiseerd (2014).</li> <li>Minimaal eenmaal trainingsaanbod voor medewerkers mastercompanies (2014).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal nieuwe bedrijven is bekend.</li> <li>Training is gerealiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is gewerkt aan uitbreiding van het aantal mastercompanies voor de master.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer mastercompanies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen. Masteropleiding is in 2015-2016 niet van start gegaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is gewerkt aan uitbreiding van het aantal mastercompanies voor de master.</li> <li>De masteropleiding is in 2015-2016 niet van start gegaan.</li> <li>In het cursusjaar 2016-2017 heeft een succesvolle doorstart plaatsgevonden met 10 studenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer mastercompanies.</li> <li>Intensief contact met de mastercompanies.</li> </ul>	
301X Almere Opleiden	a.3	<b>Internationale partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolideren internationale partner-netwerk hogeschool, waardoor deskundigen van elders hun kennis en ervaring kunnen delen met collega's en studenten.</li> <li>Uitwisselingsbezoeken en overleg werken aan invulling van partnerschappen of versterking van bestaande afspraken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiseren internationale week: eenmaal voorjaar 2014, eenmaal najaar 2014, en vervolgens minimaal een internationale week per jaar (Dronten en Almere).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale weken gerealiseerd met bezoekers vanuit partners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De jaarlijkse internationale week krijgt een andere invulling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De internationale week wordt in 2015 uitgevoerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolideren partnernetwerken is voortvarend ter hand genomen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer concrete afspraken rond dual degrees en joint degrees met enkele preferred partners (colleges) in Wulanchabu en Chengdu in China.</li> <li>Nieuwe partnerschappen die in het kader van de opbouw van de faculteit in Almere zijn aangegaan.</li> </ul>			
301X Almere Opleiden	a.3	<b>Alumni-activiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhouden contacten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijks drie alumni-activiteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per activiteit een respons van minimaal 15%.</li> <li>Jaarlijks minimaal drie effecten in de inhoud van één van de opleidingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dit jaar wordt het alumninetwerk verder uitgebreid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumniactiviteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naar mogelijkheden gekeken om een alumnivereniging op te zetten voor internationale studenten in het algemeen en voor International Foodbusiness in het bijzonder. Daarbij is ook gekeken naar de alumni-activiteiten van onze partner-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorlopig blijven social media het middel om lowbudget in contact te blijven met onze alumni.</li> </ul>			

BRIN	Actielijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
							universiteit in Canada, Dalhousie. Op dit moment ontbreken de mid-delen nog om relatie-beheer structureel vorm te geven. Er is gekozen om regelmatig een alumni-evenement te organiseren.				
301X A e e e e e	a.3	Toegepast onderzoek • Promotieonderzoek uitvoeren.	• Twee promotie-onderzoeken.	• Lopende promotie-onderzoeken, die goedgekeurd zijn.	• Er vindt één promotieonderzoek plaats.		• Promotieonderzoek in het laatste jaar van uitvoering.	• Verschillende publicaties zijn ingediend.		• Promotieonderzoek is afgerond.	
301X A e e e e e	b.2	Landelijke opleidings-samenwerking • Uitwisselen en leren met collega's van andere agrarische hogescholen in landelijke opleidingsoverleggen.	• Leren van vakgenoten. Tussentijdse meting voor 31-12-2014, eindmeting voor 31-12-2015.	• Gesprek met deelnemers over beleefde nut en noodzaak; vaststellen van vervolg.	• Samenwerking met andere hogescholen vindt plaats op functieniveau.	• Voor alle opleidingen zijn de landelijke eindkwalificaties gezamenlijk vastgesteld.	• In het kader van het thema 'Vreemde ogen dwingen' vinden er verschillende activiteiten plaats.	• Van de meeste opleidingen zijn de afstudeerwerkstukken met elkaar vergeleken.			
301X A e e e e e	c.1	Vernieuwde vierde jaar: • Acquisitie van bedrijven/praktijk-opdrachten. Elk bedrijf heeft een vaste account-manager. Praktijkopdrachten worden gescreend op hbo-niveau.	• In alle praktijk-opdrachten zijn bedrijven de opdrachtgever en studenten opdrachtnemer. Gerealiseerd voor 31 december 2015.	• Monitoring en evaluatie bij studenten, docenten/onderzoekers en bedrijven met 70% tevredenheid over de werkwijze.	• Vanwege omstandigheden is hier nauwelijks invulling aan gegeven.		• De kennisbalie heeft met een nieuwe personele invulling een flinke verbeterslag doorgemaakt. • Er zijn meer afspraken met sectoren gemaakt om studenten de gelegenheid te geven hun hele afstudeertraject bij één bedrijf te doen.	• Bedrijven zijn tevreden over de benaderbaarheid van de school. Er wordt nu snel gereageerd op mogelijke opdrachten voor studenten. Het aantal bedrijfsopdrachten voor afstudeerders neemt steeds meer toe. • Samenwerkingsverbanden met accountantskantoren en RABO-bank.	• Contacten worden nu rechtstreeks doorverbonden naar een passende contactpersoon. • Er zijn meer afspraken met sectoren gemaakt om studenten de gelegenheid te geven hun hele afstudeertraject bij één bedrijf te doen. • Bedrijven zijn tevreden over de benaderbaarheid van de school. Er wordt nu snel gereageerd op mogelijke opdrachten voor studenten. • Het aantal bedrijfsopdrachten voor modules en afstudeerders neemt steeds meer toe. • Samenwerkingsverbanden met accountantskantoren en Rabobank.	• Er worden, in overleg met het bedrijfsleven, meer minoren ontwikkeld die aansluiten bij de vraag van het bedrijfsleven.	
301X A e e e e e	c.1	Mastercompanies Masteropleiding. • Acquireren van nieuwe mastercompanies.	• In 2014 minimaal vijf nieuwe mastercompanies gerealiseerd.	• Aantal nieuwe bedrijven is bekend.	• Vanwege omstandigheden is hier nauwelijks invulling aan gegeven.		• Masteropleiding is in 2015-2016 niet van start gegaan.	• Er is gewerkt aan uitbreiding van het aantal mastercompanies. • In het cursusjaar		• Meer mastercompanies. • Intensief contact met de mastercompanies.	

BRIN	Actie-lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
2014 Almere Dron-ten	C.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoeren van training voor begeleiders in masterprogramma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2014 minimaal eenmaal trainingsaanbod voor medewerkers mastercompanies.</li> </ul>	Training is gerealiseerd.					2016-2017 heeft een succesvolle doorstart plaatsgevonden met 10 studenten.		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolideren (internationale) partnernetwerk: <ul style="list-style-type: none"> <li>Met uitwisselingsbezoeken en overleg partnerschappen invullen of bestaande afspraken versterken.</li> <li>Over en weer uitvoeren van gastlessen, deelname aan symposia e.d.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio 2014: partnerschappen geëvalueerd en vernieuwde lijst van partners beschikbaar, plan voor uitwisselingen beschikbaar.</li> <li>1 tot 2 keer per jaar realisatie internationale week.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluatierapport beschikbaar.</li> <li>Aangepaste lijst van partners beschikbaar, plan voor uitwisselingen beschikbaar.</li> <li>Internationale weken gerealiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inhuur van externen voor expertise-ontwikkeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er hebben verschillende sessies met externen plaatsgevonden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolideren partnernetwerken is voortvarend ter hand genomen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer concrete afspraken rond dual degrees en joint degrees met enkele preferred partners</li> <li>Nieuwe partnerschappen die in het kader van de opbouw van de faculteit in Almere zijn aangegaan.</li> </ul>			
2014 Al-mere Dron-ten	d.1	d.1.1 (idem a.1.6) <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor Almere en Barneveld onderzoek naar door werkveld gewenste nieuwe opleidingen/varianten en zijn uitkomsten verwerken in ontwerpen voor nieuwe opleidingen /varianten.</li> <li>Opzetten en uitvoeren van marktonderzoek in werkveld.</li> <li>Op basis daarvan ontwikkelen van curricula en onderwijsmaterialen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eind 2013 : onderzoek gereed en analyse beschikbaar als basis voor vervolgstappen.</li> <li>2014: ontwikkeling minimaal één nieuwe variant DGZ mhbo, start daarvan sept 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksresultaten beschikbaar.</li> <li>Nieuwe variant DGZ gereed, 1e cohort studenten ingeschreven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamleiders hebben een analyse verricht van mogelijke nieuwe opleidingsvarianten.</li> </ul>	<p>De volgende nieuwe opleidingsvarianten worden in Almere in de markt gezet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toegepaste biologie/ Bodem &amp; water: specialisatie 4e jaar, start in 2015-2016.</li> <li>Geo, media &amp; design: start in 2015-2016 als opleidingsvariant van Groene stedelijke ontwikkeling.</li> <li>European Food Business is van Dronten (start In 2014-2015) naar Almere verplaatst per 2016-2017.</li> <li>Ad Groene bedrijfskunde: start in 2015-2016 of 2016-2017 afhankelijk van afspraak met Clusius.</li> <li>Met ingang van 2016-2017 start een internationaal 4e jaar Plant breeding &amp; Big data.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor Almere zijn er vier nieuwe opleidingsvarianten ontwikkeld.</li> <li>Voor Barneveld is besloten om de opleidingsvariant Dier- en Gezondheid naar Dronten te verplaatsen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Almere zijn vier nieuwe opleidingsvarianten operationeel: <ol style="list-style-type: none"> <li>Toegepaste Biologie: Biologie, voeding en gezondheid.</li> <li>Management van de Leefomgeving: Geo media &amp; design.</li> <li>Bedrijfskunde: Groene bedrijfskunde en</li> <li>European Food Business.</li> </ol> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle gerealiseerde opleidingsvarianten sluiten goed aan bij de vraag van het werkveld.</li> <li>De opleidingsvariant Biologie, voeding en gezondheid trekt veel studenten.</li> <li>De andere opleidingsvarianten moeten zich nog bewijzen.</li> </ul>	
		d.1	<p>Nieuwe opleidingsvarianten Dronten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opleidingsportfolio van Dronten is doorgelicht.</li> <li>Uitvoeren van evaluatie en analyse van resultaten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014: doorlichten opleidingsportfolio en plan van aanpak</li> <li>2015: ontwikkelen / aanpassen opleidingen.</li> <li>Resultaten beschikbaar september 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapportage , Plan van aanpak en aangepaste en nieuwe curricula beschikbaar.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle gerealiseerde opleidingsvarianten sluiten goed aan bij de vraag van het werkveld.</li> <li>De opleidingsvariant Varkens- en pluimveehouderij trekt veel studenten.</li> </ul>

BRIN	Actielijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen van nieuwe opleidingen /varianten waarmee opleidingsportfolio optimaal aansluit bij ontwikkelingen in het werkveld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikbaar per september 2016</li> </ul>			<p>In Dronten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Varkens- en pluimveehouderij: start in 2015-2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varkens- en pluimveehouderij is voorbereid en er zijn studenten voor geworven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varkens- en pluimveehouderij is gestart met 24 studenten en dat is een mooi resultaat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor de opleidingsvariant Agrotechniek &amp; Big data heeft studentenwerving plaatsgevonden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingsvariant Varkens- en pluimveehouderij start met een groep van 24 studenten en dat is een mooi resultaat. Ook voor het tweede jaar zijn er voldoende aanmeldingen.</li> <li>De internationale variant van Hippische bedrijfskunde start met 11 studenten en dat is aan de magere kant. Het komende jaar zal de opleiding tijdelijk niet worden aangeboden. Er zal een evaluatie plaatsvinden en er zullen plannen worden gemaakt voor een doorstart.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De andere opleidingsvarianten moeten zich in de toekomst gaan bewijzen.</li> </ul>
	d.2	<p>Inzet Lectoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling en implementatie van curriculumonderdelen aansluitend bij lectoraten.</li> <li>Alle lectoraten hebben minimaal in alle relevante opleidingen in elk jaar één curriculumonderdeel onder hun hoede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorjaar 2014: besluitvorming hieromtrent en aanpassing van vigerend beleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuw beleid geformuleerd en gecommuniceerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De lectoren zijn in gesprek met studieleiders om de inbreng van lectoren te effectueren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrotechniek &amp; Big data: start 2016-2017.</li> <li>Global Dairy Business: start in 2016-2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor Agrotechniek &amp; Big data wordt een Ad voorbereid.</li> <li>Voor alle lectoren is geïnventariseerd waar ze input kunnen hebben in het onderwijs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorbereiding van en studentenwerving voor de Ad Agrotechniek en Big data.</li> <li>Voorbereiding voor een internationaal vierde jaar Global Dairy Business.</li> <li>Alle lectoren zijn betrokken bij de begeleiding van studenten in het vierde jaar.</li> <li>Daarnaast verzorgen lectoren module onderdelen die bij hun specialiteit passen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingsvariant deeltijd Ad Agrotechniek is voorbereid in samenwerking met Aeres Tech.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingsvariant deeltijd Ad Agrotechniek start met 7 studenten. De belangstelling lijkt toe te nemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In de praktijk zijn lectoren weinig bij het onderwijs betrokken. Redenen zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>Het is niet efficiënt om lectoren veel in het onderwijs in te zetten. Zij dragen hun kennis over aan docenten, die bij hun lectoraten betrokken zijn. Die gebruiken het vervolgens weer in de lessen.</li> <li>Lectoren zijn erg druk met de uitvoering van projecten.</li> <li>Lectoren zijn maar beperkt aanwezig op school.</li> </ul> </li> </ul>
	d.2	<p>Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen (KC AO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voortzetting KC AO dat fungeert als schakel in de gouden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versterkt profiel Aeres Hogeschool rond Agrofood en Ondernemerschap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijzonder kenmerk toegekend.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Het afgelopen jaar heeft KC AO een groot aantal presentaties verzorgd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het KC AO heeft zijn plek verworven in het kennisnetwerk.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2016 is het kenniscentrum opgenomen in de Faculteit Aeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeres Hogeschool Dronten is nu het KC AO.</li> </ul>	

BRIN	Actielijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
		driehoek Onderzoek-Onderwijs-Ondernemen.	Dit leidt tot verkrijgen Bijzonder kenmerk medio 2015.			en publicaties opgeleverd. • Het bijzonder kenmerk Ondernemen is toegekend.			Hogeschool Dronten. Is daar nu een integraal onderdeel van.		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>KC AO ontwikkelt en verspreidt kennis op het gebied van Agrofood en ondernemerschap.</li> <li>KC AO zorgt voor aansluiting bij het bedrijfsleven en het topsectorenbeleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verzorgen onderwijs, cursussen, symposia en trainingen op gebied van Agrofood en Ondernemerschap, jaarlijks tenminste vier activiteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activiteiten gerealiseerd.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2015 zijn veel bijeenkomsten georganiseerd en veel publicaties geproduceerd.</li> <li>KC AO vervult een belangrijke schakelfunctie tussen het bedrijfsleven en de hogeschool. Dit heeft geleid tot een groot aantal projecten.</li> </ul>			
301X Almere OHN 16	d.3	d.3.1 zie a.2.1 • De samenwerking met Landelijke Stichting Technasia wordt versterkt.									
301X Almere OHN 16	d.4	Internationaal food opleiding • Internationaal (Engelstalig) curriculum, analoog aan het vierjarig model bachelor Internationaal Food Business op snijvlak van voedseltechnologie, voedselzekerheid en bedrijfskunde in internationaal perspectief.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vooronderzoek gereed maart 2014.</li> <li>Curriculumontwikkeling gedurende 2014-2015.</li> <li>Start eerste cohort: september 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksresultaten zijn beschikbaar.</li> <li>Curricula zijn beschikbaar.</li> <li>Eerste cohort is ingeschreven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is gewerkt aan het genoemde internationale curriculum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>European Food Business start in Dronten 2014-2015. Is daarna per 2016-2017 naar Almere verplaatst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingsvariant European Food Business is verder ontwikkeld.</li> <li>Acquisitie van studenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingsvariant is verplaatst van Dronten naar Almere.</li> <li>Het eerste cohort van 13 studenten is inmiddels ingestroomd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In het cursusjaar 2015-2016 zijn er 13 studenten. In 2016-2017 zijn er 19 studenten. De opleidingsvariant is dus een succes.</li> </ul>		
301X Almere OHN 16	d.4	Mbo-opleiding internationale voedselproductie • Een te ontwikkelen mhbo-opleiding internationaal voedselproductie en voedselsystemen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling gedurende 2014/2015</li> <li>Start medio 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curriculum is beschikbaar.</li> <li>Eerste groep is ingeschreven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de genoemde mhbo-opleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn gesprekken gevoerd over de ontwikkeling van de genoemde opleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De ontwikkeling is opgenomen in de opleidingsvariant European Food Business.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling van nieuwe opleidingsvarianten is van belang om aan te sluiten bij de wensen van en de ontwikkelingen van en in het werkveld. Dit kan echter ook leiden tot versplintering van het onderwijsaanbod en hogere kosten van de uitvoering. Hierin moet een balans gevonden worden.</li> </ul>

BRIN	Actie lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades	
107X W- M- info- en K- AIW	a.1.2	Leergang onderzoek voor docenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opzetten en uitvoeren leergang.</li> <li>Pilot leergang onderzoekvaardigheid docenten (sept 2-13-mei-2014 + evaluatie.</li> <li>Voorzetting leergang docenten onderzoeksvaardigheid t/m 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% docenten met certificaat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leergang MTO 2013-2014 is geëvalueerd, leergang 2014-2015 is voor de zomer voorbereid, start leergang 2 in september 2014.</li> <li>Voorbereiden en implementatie onderzoek in bachelorcurriculum start september 2014.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>De leergang 2014-2015 is afgerond in juni.</li> <li>De leergang 2015-2016 is gestart met zes deelnemers. Het eerste blok van vier bijeenkomsten is afgerond.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluatie 2014-2015 gedaan en volgende lessen uitgezet en gestart met zes deelnemers. Blok 1 is afgerond.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijving. In 2016-2017 begonnen met nieuwe opzet: 'BKOV': bekwaamheid onderzoekend vermogen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MTO nieuwe stijl gekoppeld aan bevindingen lectoraat en werkgroep onderzoek in de opleidingen.</li> <li>Uitvoering: cursus, begeleiding van begeleiders, workshops voor alle docenten verplicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blokkade voor de cursus is dat het moeilijk is docenten op vaste momenten bij elkaar te krijgen. Daarom is gezocht naar aanvullende/andere vormen.</li> </ul>	
107X AIW	a.2.1	Wageningen Educatief Centrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorontwikkelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal participerende burgers en leerlingen basisschool.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2014 en 2015 jaarlijks direct met 25 Wageningse burgers werken aan verspreiden van Wageningse kennis. Indirect worden minimaal 250 burgers bereikt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wageningen Educatief Centrum (WEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dit sluit aan bij een ander project. In overleg met de financier wijzigt dat van koers. Het WEC-MIP sluit daarbij aan. Start vertraagd door wijziging. Minor: beoogde start minor-ontwikkelteam februari 2015. Start vertraagd. Resultaten verwacht in 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gekeken of dit gekoppeld kan worden aan WEC-MIP-project en lectoraat Biomimicry.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stopgezet. Geen extra middelen nodig voor dat project. Wel verdere kennisontwikkeling rond onderzoek in de bachelor-opleidingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nvt</li> </ul>
107X AIW	a.2.2	Minoren/ Programma-onderdelen over groene kennis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling minoren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eerste minor in 2014 gereed, implementatie in 2015.</li> <li>Tweede minor in 2015 gereed, implementatie in 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een minor 'Educatie en voorlichting Groene Kennis' en een minor 'Voedsel &amp; voeding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minor groene kennis voor HPO vooropgeleiden ontwikkelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Totaalstructuur HPO-DT-opleiding opgezet analoog aan HAO-DT-opleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Start werving voor HPO-DT opleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afronden groene minor onderdeel; kennisinhouden benoemd en in systemen geregistreerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tweede groep start; minor en eisen uitgekristalliseerd.</li> <li>Mogelijke koppeling met specifieke pabo's onderzocht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nvt</li> </ul>
107X AIW	a.3.1	Professionalisering op basis van onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen nieuwe en aanvullende activiteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijks minimaal 3 nieuwe activiteiten. Minimaal één leergang ontwikkeld en gestart. Twaalf deelnemers (in 2014: starten met Samenwerken in</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijs, cursussen, symposia en trainingen op gebied van Lereren en professionalisering, nieuwe kennis, leergangen.</li> <li>Implementatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groene masterclasses, lectoren masterclasses uitgevoerd in 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal masterclasses gerealiseerd: 12. Deelnemers: 85. Conferentie gerealiseerd met acht internationale partners lerarenopleidingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masterclasses geprolongerd wegens succes.</li> <li>Voorbereiding voor ontwikkelteam voor Post bachelor leergang ingesteld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeven masterclasses gerealiseerd met 68 deelnemers.</li> <li>Eerste bijeenkomst ontwikkelteam PB.</li> <li>Verdere uitwerking implementatie topclass gerealiseerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tien masterclasses gerealiseerd met 85 deelnemers.</li> <li>Basisontwerp en invulling voor NOCI leergang/master-opleiding gereed. Start eerste module</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> <li>Masterclasses ingeburgerd. Niet meer financieren uit MIP tot gereserveerde budget op is. Daarna op eigen benen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nvt</li> </ul>



BRIN	Actie lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
			<ul style="list-style-type: none"> <li>leerlijn methoden en technieken van onderzoek.</li> <li>Implementatie van resultaten TopClass, transculturele competenties. (2015 gereed)</li> <li>Module transcultureel handelen in internationale situaties klaar en start 1 september 2015.</li> <li>Een toekomstbestendig open source platform dat toegang geeft tot de ontwikkelde kennis op het gebied van leren (gereed 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>complexe opgaven voor programma-leiders en deelnemers die samenwerken in complexe regionale opgaven.</li> <li>Implementatie Bloei, Topclass herkenbaar terug te vinden.</li> <li>Werkend open source platform</li> </ul>		in april 2014.		<ul style="list-style-type: none"> <li>in lectoraat (RPP groep PI).</li> <li>Module transcultureel handelen: zie D</li> <li>Open source platform te hoog gegrepen voor kleine organisatie. Acties stop-gezet. Aansluiten waar kan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>in 2017.</li> <li>Verdere uitwerking implementatie Topclass gerealiseerd in lectoraat (Research Practice Partnership (RPP) groep PI).</li> <li>Module transcultureel handelen: zie D.</li> <li>Open source platform te hoog gegrepen voor kleine organisatie. Acties stopgezet. Aansluiten waar kan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basisontwerp en invulling voor NOCO leergang/ masteropleiding gereed. Titel: Natuurlijk Oplossen van Complexe Opgaven. Start eerste module in 2017</li> </ul>	
	a.3.2	Transculturele/ internationale partnerships en professionalisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen activiteiten en plek in onderwijs.</li> <li>Realiseren internationale week: elk voorjaar (april 2014)</li> <li>Organiseren conferentie internationale lerarenopleidingen (ENTER, april 2014).</li> <li>Module transculturele competenties in curriculum.</li> <li>Mastercourse transculturele competenties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale weken gerealiseerd met bezoekers vanuit partners.</li> <li>Conferentie gerealiseerd.</li> <li>Module ontwikkeld en geïmplementeerd (2015).</li> <li>Eerste ronden mastercourse/class gerealiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale kennisweek bachelor lerarenopleidingen. Samenwerking MLI Finland: videobased collective development.</li> <li>Samenwerking met Finland inzake video-based samenwerkend leren gerealiseerd met andere partners. Resultaat: ingediend voorstel in Erasmus KA. Een 'Bloei-traject' afgesproken met externe partij. Werken in multistakeholder-projecten en teams. Module ontwikkeld, implementatie 2015</li> <li>Diversiteitscarrouzels.</li> <li>Professionalisering (PBIS) en implementatie in lerarenopleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkenning samenwerking groene lerarenopleiding Finland gerealiseerd. Afspraken voor docentenuitwisseling. Vervolg in 2015.</li> <li>Samenwerking met Finland inzake video-based samenwerkend leren gerealiseerd met andere partners. Resultaat: ingediend voorstel in Erasmus KA. Een 'Bloei-traject' afgesproken met externe partij. Werken in multistakeholder-projecten en teams. Module ontwikkeld, implementatie 2015</li> <li>Eerste ronde diversiteitscarrouzels georganiseerd voor aoc's.</li> <li>Een docent volgt opleiding PBIS-implementatiecoach, aan de hand van praktijk in Groenhorst Nijkerk. Tevens is PBIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>April: internationale week gehouden.</li> <li>Erasmus-KA-voorstel gemaakt.</li> <li>Erasmus voorstel ingediend. Is afgewezen. Er was slechts voor 5% van de projectaanvragen ruimte.</li> <li>Diversiteitscarrouzels nogmaals uitgevoerd.</li> <li>PBIS implementatiecoach heeft opleiding nagenoeg gevolgd. In GH Nijkerk bijdrage aan PBIS-traject.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale week voor bachelorstudenten voltijd gerealiseerd.</li> <li>Conferentie: was eenmalig, afgerond.</li> <li>Erasmus voorstel ingediend. Is afgewezen. Er was slechts voor 5% van de projectaanvragen ruimte. Wordt opnieuw aangevraagd in 2017.</li> <li>Opleiding PBIS-coach nog niet helemaal afgerond.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale week voor bachelorstudenten voltijd gerealiseerd.</li> <li>Conferentie: was eenmalig, afgerond.</li> <li>Erasmus voorstel ingediend. Is afgewezen. Er was slechts voor 5% van de projectaanvragen ruimte. Wordt opnieuw aangevraagd in 2017.</li> <li>Opleiding PBIS-coach afgerond.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afronding van alle lopende projecten in deze lijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Van zeer verschillend karakter: <ul style="list-style-type: none"> <li>Internationale week bachelor: goed te organiseren, concreet, lonend.</li> <li>Bilaterale samenwerking krijgt goed en vrij eenvoudig vorm door uitwisseling docenten. Soms een enkele student.</li> <li>Erasmus KA: kost heel veel tijd, te kleine kans.</li> <li>PBIS: implementatie kost tijd. Als dragers tussentijds uitvallen opnieuw beginnen (=implementatievraagstuk).</li> </ul> </li> </ul>

BRIN	Actie lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
30TX AHW	a.3.3	PBS <ul style="list-style-type: none"> <li>Oriëntatie en kennisontwikkeling, training/ scholing.</li> <li>Ontwikkeling materiaal en aanbod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek en rapportagemogelijkheden voor groen onderwijs op basis van praktijk bij Groenhorst.</li> <li>Materiaal ontwikkeld voor opname in curriculum bacheloropleiding.</li> <li>Ontwikkelen ondersteuningsaanbod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennis en expertise opgenomen in curriculum bacheloropleiding.</li> <li>Ontwikkelde begeleidingsmodule voor scholen.</li> </ul>		voorgelegd ter implementatie in curriculum lerarenopleiding.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatie door PBS-expert tijdens studiedag docenten AHW.</li> <li>Gewerkt aan basis-materiaal PBS voor lerarenopleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algemeen professionalisering PBS: Opleider heeft certificaat van de opleidingsdagen PBIS.</li> <li>Concept materiaal ontwikkeld voor lerarenopleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iedereen geïnformeerd over PBS.</li> <li>PBS heeft plek in een van de modules in het curriculum van de lerarenopleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nvt</li> </ul>
30TX AHW	b.1.2	Tweede double degree bacheloropleiding Horti & Flowers met Universiteit van Istanboel/ Met international Finland en Oostenrijk. <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling opleiding.</li> <li>Samenwerking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijke bacheloropleiding of onderdelen van de opleiding Horticulture, floraldesign and education (HFE).</li> <li>Onderdelen curriculum masteropleiding uitvoeren met minimaal twee internationale partners. Per 2014-2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opleiding HFE start gezamenlijke uitvoering onderdelen 1 september 2015 met studenten.</li> <li>Samenwerken met andere masteropleidingen: minimaal twee partners.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universiteit Istanbul: samenwerking ontwikkeling Ad-opleiding 'Ornamental Horticulture'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014 overeenkomst getekend over opzet curriculum.</li> <li>Voorbereiding training docenten (uitvoering januari 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeleiden stagiairs/ beoogde docenten uit Turkije.</li> <li>Demonstratieweek in Istanbul op de Universiteit met docenten AHW, mevrouw Gul en de decaan georganiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Twee Turkse docenten (bloem experts) hebben twee maanden stage gelopen bij AHW.</li> <li>Week samengewerkt /uitgevoerd met collega's van de Universiteit van Istanboel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afhankelijk van voortgang op de Universiteit in Istanboel.</li> <li>Project nu door ontwikkelingen in Turkije op heel laag pitje.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Landurig proces, cultuurverschillen.</li> <li>Erg leerzaam en leuk.</li> <li>Kwetsbaar door politieke ontwikkelingen.</li> </ul>
30TX AHW	b.1.3	Participeren in netwerken. <ul style="list-style-type: none"> <li>Food Valley Scholennetwerk.</li> <li>FV BêtaSteunpunt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname aan rectorenoverleg en Food Valley Scholennetwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantoonbaar deelgenomen aan de overleggen.</li> <li>Deelname in projectactiviteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Food Valley (FV) scholennetwerk.</li> <li>FV BêtaSteunpunt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studiebijeenkomst FV scholennetwerk bij AHW gehouden in 2014.</li> <li>Actieve deelname in scholennetwerk en activiteiten BêtaSteunpunt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname conferentie FV scholennetwerk</li> <li>Workshops verzorgd op conferentie FV scholennetwerk</li> <li>Samenwerking CHE op gang gebracht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitreiking HAVO profiel werkstuk prijs in thema duurzaam, natuurlijk door samenwerking FV scholennetwerk, met AHW en CHE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitreiking havo-profiel werkstuk prijs in thema duurzaam, natuurlijk door samenwerking FV scholennetwerk, met name AHW en CHE. In 2016 derde keer uitreiking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> <li>HAVO profiel-werkstuk prijs wordt voortgezet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nvt</li> </ul>
30TX AHW	c.1.1	Authentiek leren <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzet van AHW-regiocoördinatoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goed gevulde webtool met opdrachten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voldoende opdrachten voor AHW-studenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Authentiek leren in de regio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In september start het project authentieke projecten en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landkaarten ontwikkeld met werkplekken van studenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landkaarten geven eerste beeld van mogelijke regio-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landkaarten geven eerste beeld van mogelijke regio-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe werkwijze bezoeken verbeterd.</li> </ul>	

BRIN	Actie lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Aansluiten bij innovatieambitie bedrijf.</li> <li>Aansluiten bij curriculum AHW.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Authentieke projecten regio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organiseren van authentiek leren in de regio. Resultaten mogelijk in 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landkaart ontwikkeld met woonplaats beoordelaars.</li> <li>Authentieke opdrachten in GCOS bilateraal opgesteld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indeling voor werkplekbezoeken.</li> <li>Koppelen aan expert kwaliteiten beoordelaars</li> <li>Authentieke opdrachten van aoc's in GCOS scherp benoemd zodat vervolg koppeling regio mogelijk is.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indeling voor werkplekbezoeken.</li> <li>Koppelen aan expert kwaliteiten beoordelaars.</li> <li>Authentieke opdrachten van aoc's in GCOS scherp benoemd zodat vervolg koppeling regio mogelijk is.</li> <li>Er is een plan, maar door de weerbaarheid van de materie in de complexiteit van de organisatie van het begeleiden nog niet 123 uitvoerbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koppeling regio aoc-bedrijf versterkt.</li> </ul>	
301X AHW	c.2.1	Wageningse kennis voor toekomstige leraar <ul style="list-style-type: none"> <li>Inzetten gastdocenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzetten van gastdocenten/experts van Wageningen Universiteit of researchinstituten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimaal één keer per jaar per studierichting.</li> <li>Tevens 'eigen' lector ook copromotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitbreiden netwerk in de regio (Wageningen UR).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennismaken met en het vinden van noodzakelijke extra expertise loopt. Resultaten verwacht in 2015 (gastdocenten, deelname kennisdeling etc).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijke (WUR/AHW) PR voor studium generales en inauguraties van lectoren.</li> <li>Wederzijdse deelname, kennisdeling bij die inauguraties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grotere bekendheid onderzoeksthema's verschillende lectoren.</li> <li>Kennisdeling en samenwerking als critical friends op inhoudelijk werk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grotere bekendheid onderzoeksthema's verschillende lectoren.</li> <li>Kennisdeling en samenwerking als critical friends op inhoudelijk werk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voortzetting samenwerking.</li> <li>Mogelijke doorgroei in vastere structuur (geen doel op zich).</li> </ul>	
111X AHW	c.2.2	Begeleiding van promovendi <ul style="list-style-type: none"> <li>Inhuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor promovendi promotoren en co-promotoren kunnen vinden uit netwerk van hoogleraren. Lectoren in de gelegenheid stellen co-promotor te zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elke promovendus vindt een promotor en co-promotoren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begeleiding promovendi.</li> <li>Begeleiding promovendi en promovendibeleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle (kandidaat-) promovendi (6) hebben een lector als co-promotor en begeleider. Lectoren stemmen af welk begeleidings-instrumentarium en interventies zij kunnen benutten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drie interne promotiekandidaten begeleid door lectoren als co-promotor is, met promotoren van universiteiten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een van de kandidaten is gepromoveerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een van de kandidaten is gepromoveerd in 2015. In 2016 worden drie promovendi begeleid door lectoren als co-promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond.</li> <li>Twee kandidaten begeleiden voor promotie in 2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoveren en werken samen duurt lang.</li> <li>Zwaar voor promovendus, werken en promoveren tegelijk.</li> <li>Kost veel begeleidingstijd en ondersteuning.</li> </ul>
301X AHW	c.2.3	Begeleiding/leren van projectaanvragen schrijven <ul style="list-style-type: none"> <li>Inhuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gehonoreerde projectaanvragen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimaal twee per jaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Professionele capacitybuilding projectplannen schrijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitybuilding complexe projecten schrijven start in 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet gestart aangezien dit op Aeres-niveau aan de orde was.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nvt</li> </ul>
111X AHW	d.1.1	Bachelorcurriculum groene groei professionaliseren <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse en aanpassing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksrapport stand van zaken.</li> <li>Actieplan actualisering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definitieve acties en vervolgplan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse actualiteit groene curriculum.</li> <li>Actieplan en aanpassing groene curriculum</li> <li>Aansluiting opleiding Natuur en leefomgeving.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingestelde werkgroep van groene coördinatoren doet samen de analyse en maakt een actieplan maakt. Gereed medio 2015, inclusief de eerste acties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studierichtingen in domeinen afgestemd.</li> <li>Analyse en weergave groene vakinhoudelijke curriculum per domein gereed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domein bijeenkomsten gestandaardiseerd.</li> <li>Curriculum actueel en beschreven.</li> <li>Werkveldcommissies voorbereid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domein bijeenkomsten gestandaardiseerd.</li> <li>Curriculum actueel en beschreven.</li> <li>Werkveldcommissies voorbereid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijeenkomsten werkveldcommissies.</li> <li>Wijzigingsvoorstellen curriculum.</li> <li>Stappenplan vernieuwing curriculum 2016-2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nvt</li> </ul>

BRIN	Actie lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
307X AIHW	d.2.1	Agenda Natuur en leefomgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.N. (na verschijnen van de agenda)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.N.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Commentaar geleverd op voorstel CoE N&amp;L.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen partner in CoE N&amp;L.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijeenkomsten gehouden.</li> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teveel partners. Te weinig aanhaakmogelijkheden.</li> </ul>
307X AIHW	d.2.2	Module transcultureel handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen en verspreiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Module is minimaal in een leergang van een collega-instelling opgenomen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Module (inhoud) in aantoonbaar opgenomen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transcultureel handelen in de context.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opzet van de minor internationaal en transcultureel handelen is vastgesteld. Vervolguitwerking 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdelijk on hold vanwege te weinig ontwikkelcapaciteit. Nieuw streven: start tweede semester studiejaar 2016-2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door ziekte in het team, en overbelasting, hebben de werkzaamheden in het eerste semester grotendeels stil gelegen. Ze starten in september.</li> <li>De doelgroepen van minor en doelstellingen zijn geformuleerd. De contouren van de minor zijn beschreven. De beschrijving en kennisbasis zijn in concept klaar.</li> <li>Contouren betreft een flexibel model waarbij h(b)o-studenten 15 EC volgen (FLO+WPL).</li> <li>Module transcultureel handelen: voorbereiding afronden voor start in februari 2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdelijk on hold vanwege te weinig ontwikkelcapaciteit. Nieuw streven: start tweede semester studiejaar 2016-2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minor intercultural communication geheel uitgewerkt. Opgenomen bij de minoren (ook op landelijke minoren site). Start uitvoering februari 2017, gerealiseerd.</li> </ul>	
307X AIHW	d.3.1	Green engineering, biobased, groene toekomst. <ul style="list-style-type: none"> <li>Curriculumonderdelen ontwikkelen.</li> <li>Vaknascholing ontwikkelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studierichting of modules green engineering en biobased per 1 september 2015.</li> <li>Vaknascholing per 1 september 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderdeel hierover opgenomen in het curriculum.</li> <li>Opgenomen in een vakscholing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biobased</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biobased: wegens capaciteitsproblemen start project uitgesteld tot 2015.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Studiedag bio-based georganiseerd voor studenten en medewerkers. Met deelname lectoren en studenten Consumptieve techniek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen wegens capaciteitsproblemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ad praktijkopleider agrotechniek ontwikkeld.</li> <li>Groene vaknascholingen bij nieuwe vmbo-profielen.</li> </ul>	
307X AIHW	d.3.2	Aansluiting Groen Lyceum en Technasium <ul style="list-style-type: none"> <li>Curriculumonderdelen ontwikkelen gericht op Toegepaste Biologie.</li> <li>Vaknascholing ontwikkelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitwerking studierichting/modules voor docent Toegepaste biologie.</li> <li>Vaknascholing voor zittende docenten Toegepaste biologie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderdeel opgenomen in het curriculum.</li> <li>Opgenomen in vakscholing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling lerarenopleiding Toegepaste biologie in combinatie met kopopleiding voor vwo'ers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lerarenopleiding Toegepaste biologie: in oriëntatiefase.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen wegens capaciteitsproblemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In afwachting van overleg bestuurders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen wegens capaciteitsproblemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lerarenopleiding Toegepaste biologie aanbieden, is komen te vervallen wegens niet accoord HAS Hogeschool.</li> </ul>	

BRIN	Actie-lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
25GV Groenhorst	a.1.1	Schakelfunctie 'sector'-kennis naar opleidingen <ul style="list-style-type: none"> <li>Afstemmen opleidingen op vraag bedrijfsleven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per 31 december 2015 zijn alle mbo opleidingen gevormd en vernieuwd volgens de nieuwe kwalificatiestructuur en op basis van de vraag vanuit bedrijfsleven in de regio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingsplannen zijn getoetst en aan de hand van de kwalificatie-eisen.</li> <li>De opleidingen zijn getoetst aan de Groenhorst-normen (waaronder de kaders zoals opgenomen in het vastgestelde portfolio-beleid).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het toetsen van de opleidingsplannen volgens de vastgestelde werkwijze van het Groenhorst programma-coördinaat.</li> <li>Het toetsen van de opleidingen aan de normen zoals opgenomen in het portfolio-beleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingsplannen voor Paardenhouderij niveau 3 en 4; Veehouderij; Plant en Groen, grond, infra niveau 2, 3 en 4; Groene ruimte niveau 2, 3 en 4, Toegepaste biologie; Voeding; Biologisch dynamische landbouw en Bloem en Styling en design zijn gereed.</li> <li>De opleidingen Vakbekwaam medewerker gemechaniseerd loonwerk (97150); medewerker buitenruimte (97531); Vakbekwaam medewerker Bloembinden (97430) en Manager biologisch-dynamische landbouw zijn getoetst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het bijstellen van de opleidingsplannen volgens de vastgestelde werkwijze van het Groenhorst programmacoördinaat volgend de nieuwe kwalificatiestructuur.</li> <li>Organiseren van HKS-werkoverleggen gericht op: <ul style="list-style-type: none"> <li>doorontwikkelen opleidingsplannen;</li> <li>bepalen van keuzedelenaanbod en afstemming inzake keuzedelenaanbod;</li> <li>ontwikkelen web-formulier keuze-proces deelnemers;</li> <li>intake en instroom afstemmen;</li> <li>beantwoorden van uitvoeringsvragen;</li> <li>samenwerkings-mogelijkheden met andere mbo-instellingen.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De vorming en de vernieuwing van de opleidingen volgens de nieuwe kwalificatiestructuur is nog niet voltooid, de ontwikkelingen zijn zo vergevorderd dat de opleidingsplannen per start schooljaar 2016 gereed zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingsplannen van de mbo-opleidingen zijn conform de nieuwe kwalificatiestructuur gereed per 1 augustus 2016.</li> <li>Het toetsen en vaststellen van de opleidingsplannen volgens de vastgestelde werkwijze van het programma-coördinaat.</li> <li>Het toetsen van de opleidingen aan de normen zoals opgenomen in het portfolio-beleid.</li> <li>Het structureren van het programma-coördinaat zodat uitvoeringsvragen locatieoverstijgend worden besproken en opgelost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continueren van het programma-coördinaat mbo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekostiging van het programma-coördinaat.</li> <li>Investeren in samenwerking tussen locaties inzake de mbo-opleidingen (portfolio) blijft noodzakelijk.</li> </ul>
25GV Groenhorst	a.1.2	Kennisuren mbo <ul style="list-style-type: none"> <li>Verankering opleidingen in sector.</li> </ul>	<p>Per 31 december 2015 geldt voor de volgende opleidingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Akkerbouw is sterk verankerd in de sector en op basis hiervan inhoudelijk vernieuwd.</li> <li>Groenvoorziening is sterk verankerd in de sector en op basis hiervan actueel.</li> <li>Food is sterk verankerd in de regio Food Valley en op basis hiervan actueel.</li> <li>Pluimvee is sterk verankerd in de sector en een nieuw programma maakt internationale certificering mogelijk.</li> <li>Melkvee is sterk verankerd in de sector en inhoudelijk actueel.</li> <li>Paardensport is sterk verankerd in de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingen hebben een vastgelegd en verankerd samenwerkingsverband met een aantal nader te bepalen bedrijven (dit kan per sector variëren).</li> <li>De opleidingen hebben aantoonbaar hun onderwijs vernieuwd op basis van input uit de samenwerkingsverbanden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De uitgevoerde acties liggen in het actief participeren in en deelnemen aan de CIV Meeting points en het actief participeren in samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is aansluiting bij het Agrofoodcluster Noordoostpolder, waarin overheid/onderwijs/onderzoek/ondernemers zijn vertegenwoordigd.</li> <li>Er is een intentieverklaring getekend tussen de kennisinstellingen NAK, WUR en Aeres. Voor de opleiding Groenvoorziening is er een convenant afgesloten met VHG.</li> <li>Voor de opleiding Food is een programmamanager Food aangesteld. Het consortium van bedrijven is in concept gereed en ontwikkeling curriculum ligt op koers.</li> <li>Voor de opleiding Paardensport is er een contract gesloten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De uitgevoerde acties liggen in het verlengde van de ingezette acties in 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aansluiting gezocht bij het innovatiecluster Agri en Food regio Zwolle.</li> <li>Ingezet op een RIF-aanvraag binnen de samenwerking met de VHG.</li> <li>Ten aanzien van de opleiding Food is er een samenwerking gerealiseerd met bedrijven in de regio (Food Valley)</li> <li>Voor de opleidingen intensieve veehouderij is een accountmanager aangesteld. Het Poultry Expertise Centre zorgt voor de verankering van de opleiding Pluimvee met de sector.</li> <li>Voor de opleiding Paardensport en Paardenhouderij wordt samengewerkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De uitgevoerde acties liggen in het actief participeren en deelnemen in CIV Meeting points en in samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven.</li> <li>De gelegde contacten binnen het Agrofoodcluster Noordoostpolder, met de kennisinstellingen NAK, WUR en Aeres, het Foodcluster, de VHG zijn onderhouden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhouden van de samenwerkingsverbanden en waar mogelijk nieuwe samenwerkingen aangaan.</li> </ul>	

BRIN	Actie-lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
25 GV Groen horst	a.1.3	Vrije keuzedelen groen vmbo	sector en inhoudelijk actueel.			over de uitvoering in Ermelo. Input van het bedrijfsleven op het curriculum loopt conform planning.		met KNHS en FNRS (en Aeres Hogeschool) betreffende opleidingsplan en doorstroom.			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen visie-document, plan van eisen en verdeling over locaties.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Vmbo-locaties ontwikkelen een visiedocument op basis van leerlingenpopulatie, vervolgopleidingen en arbeidsmarkt. Dit visiedocument biedt de basis voor de keuze voor keuzevakken die de vmbo-locaties gaan aanbieden binnen het profiel groen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De visiedocumenten zijn voor 80% gereed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het opstellen van een plan van eisen voor de keuzevakken (kwaliteitseisen).</li> <li>Bepalen van de keuzevakken per vmbo-locatie aansluitend bij de doelgroep, het vervolg mbo en de regio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een overzicht van de aan te bieden keuzevakken per vmbo-locatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elke locatie heeft een eerste concept van het aanbod van keuzevakken passend bij de eigen locatie (afgestemd op regio en populatie).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerking inzake gezamenlijke ontwikkeling van curriculum vergt tijd en capaciteiten van docenten.</li> <li>Facilitering is noodzakelijk.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen keuzedelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per 1 augustus 2015 is een aantal keuze-modules vmbo ontwikkeld die passen binnen de doorgaande leerlijn vmbo groen – mbo groen en de arbeidsmarkt. Daarbij staat het arbeidsmarktperspectief centraal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling van minimaal twee vrije keuzedelen vmbo groen met het oog op het groen arbeidsmarktperspectief en de vraag vanuit het bedrijfsleven.</li> <li>De modules zijn aantoonbaar tot stand gekomen met 'goedkeuring' van het bedrijfsleven.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Het verdelen van de ontwikkeling van de keuzevakken over de de locaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een stappenplan voor ontwikkelen keuzevakken maken.</li> <li>Een overzicht van de ontwikkeltaken inzake de keuzevakken per locatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een projectorganisatie opgezet voor het ontwikkelen van leermiddelen voor het profiel vak Groen en een aantal groene keuzevakken. Een externe project-leider draagt zorg voor het ontwikkelen van leermiddelen. Vier docenten krijgen de rol programma-coördinator en sturen vier programma-teams aan.</li> <li>Per 1 augustus 2016 zijn er voor de vier profielmodules van het profieldeel lesoverzichten opgeleverd. Eind 2016 zijn de eerste lessen beschikbaar gekomen in een vastgesteld Groenhorst format.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorontwikkelen van de keuzevakken vmbo.</li> <li>Er is een projectorganisatie (project-leider), 4 programma-coördinatoren (1 per profielmodule) en docenten die de lessen schrijven.</li> </ul>	
25GV Groen horst	a.3.1	Kenniskringen									
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per 31 december 2015 participeren vijf docenten namens een mbo-locatie actief in een kenniskring onder leiding van een lector.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname vindt plaats binnen de kenniskring stadslandbouw en pluimvee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor deelname aan kenniskringen is Groenhorst afhankelijk van het functioneren van de desbetreffende kenniskringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname aan kenniskring pluimvee is gekoppeld aan de Poultry Expertise Centre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor deelname aan kenniskringen is Groenhorst afhankelijk van het functioneren van de desbetreffende kenniskringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname vindt plaats binnen de kenniskring pluimvee en organics (middels 'Eiland naar Wijland').</li> <li>Verder is Groenhorst afhankelijk van het functioneren van de kenniskringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continueren deelname aan de lopende kenniskringen en actief zoeken naar deelname nieuwe kenniskringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door wegvallen bekostiging (Impuls en MIP) loopt participatie (in nieuwe kenniskringen) gevaar.</li> </ul>

BRIN	Actie-lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Uitgevoerde acties 2014	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Uitgevoerde acties 2015	Bereikte resultaten 2015	Bereikte resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis verspreiden en resultaten kenniskringen.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• De opgedane kennis door deelname in een kenniskring is verspreid op de eigen mbo-locatie middels een bijeenkomst voor collega's, een bijdrage in een nieuwsbrief of via een ander medium.</li> <li>• Resultaten van evidence based praktijkonderzoek zijn geïmplementeerd in minimaal één opleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De opbrengsten vanuit de kenniskring diversiteit zijn vertaald binnen Groenhorst Nijkerk (kenniskring opgeheven).</li> <li>• Warmonderhof zet erop in om het centrale punt te worden voor biologische landbouw. Dit gebeurt in samenwerking met de gemeente Dronten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bereikte resultaten zijn gekoppeld aan de kenniskring en niet aan de individuele deelnames van Groenhorst-locaties.</li> <li>• Kenniskring Organics is opgeheven door vertrek lector, maar er wordt een poging gedaan voor een vernieuwde opzet voor Organics vanuit Warmonderhof middels 'Eiland naar Wijland'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door vertrek van de lector kenniskring Stadslandbouw is deze deelname gestopt. Op dit moment loopt onderzoek naar het opstarten van een kennisknooppunt Stadslandbouw om op deze manier een lector aan te stellen.</li> <li>• Als opvolger kenniskring Organics is vanuit Warmonderhof een centraal kennispunt voor biologische landbouw opgezet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bereikte resultaten zijn gekoppeld aan de kenniskring en niet aan de individuele deelnames van Groenhorst-locaties.</li> <li>• Bij wegvallen van lectoren wordt actief gezocht naar nieuwe vormen van kenniskringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen Groenhorst is internationalisering (voorheen Impuls) opgenomen in MIP. Er vinden coördinerende activiteiten plaats.</li> <li>• Uitvoering twee twinning-projecten. 13 buitenlandse docentstages, 225 buitenlandse deelnemerstages en deelname aan Euroskills</li> <li>• Deelname aan Ethiopië-project (18 mbo'ers en 6 docenten).</li> <li>• In 2016 start een kenniskring onderwijslogistiek. Resultaten zijn: afspraken gemaakt over rooster benamingen en deskundigheid-bevordering op roostersystematiek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortzetting activiteiten internationalisering.</li> </ul>	
25GV Groenhorst	a.3.2	Deskundigheid praktijkopleiders <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteiten ontwikkelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per 31 december 2015 is er een eenduidig gebruik van de Pvb-tool door praktijkassessoren en is de kwaliteit van de examinering bij leerbedrijven verbeterd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle praktijkassessoren zijn minimaal 1 keer per twee jaar geschoold.</li> <li>• Tevredenheid bedrijfsleven over vernieuwende en toepasbare inhoud is minimaal een 7.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing praktijkopleiders loopt conform plan van aanpak.</li> <li>• Pvb-tool wordt vereenvoudigd via De Groene Standaard (als eigenaar).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er heeft nog geen meting van de tevredenheid plaatsgevonden.</li> <li>• Pvb wordt nog niet eenduidig gebruikt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorzetten scholing praktijkopleiders.</li> <li>• Opstellen brochure voor praktijks-assesoren.</li> <li>• Verder doorontwikkelen eenduidig gebruik Pvb-tool.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kwaliteit van de examinering is verbeterd door het scholen van praktijk-opleiders geschoold. Op dit moment worden 3 tot 4 groepen assessoren per jaar opgeleid.</li> <li>• Brochure voor praktijkassessoren.</li> <li>• Eenduidiger gebruik van de Pvb-tool.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2016 zijn 62 praktijkassessoren geschoold via 'Groei en Organisatie'. De aanbieden van de scholing evalueert de training stelselmatig bij de deelnemers.</li> <li>• De Pvb-tool wordt gebruikt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continueren ingezette acties inzake scholing praktijkassessoren en gebruik Pvb-tool.</li> </ul>	
25GV Groenhorst	a.3.3	Regionale inhoudelijke bijeenkomsten bedrijven <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netwerken opzetten en onderhouden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per 31 december 2015 komt een netwerk betrokken bedrijven bij de opleidingen Groene ruimte en Food tot stand waarbinnen de vernieuwende inhoud voor de opleidingen worden ontwikkeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De netwerken met betrokken bedrijven zijn gerealiseerd.</li> <li>• Het bedrijfsleven is via de netwerken aantoonbaar betrokken bij de vernieuwing en uitvoering van de opleidingen Groene ruimte en Food.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie ook kennisuren mbo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netwerk Groene Ruimte is tot stand gebracht op papier, consortium Food is in oprichting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie ook kennisuren mbo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met bedrijven voor de opleiding Food is gerealiseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start ontwikkelen integrale keten mbo-opleiding Groen, technologie en omgeving in samenwerking met bedrijfsleven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhouden van netwerke.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsinstellingen zijn een partner binnen de netwerken en samenwerkingsverbanden. Bij het onderhouden van netwerken spelen ook de andere partners een belangrijke rol.</li> </ul>







aeres.nl

Postbus 245  
6710 BE Ede  
088 020 7000  
info@aeres.nl

