

# Ruimte voor verantwoordelijkheid



Aeres AOC  
Aeres Hogeschool  
Aeres Tech  
Aeres Farms  
Aeres Agree



**AERES**



# Ruimte voor verantwoordelijkheid

Aeres AOC  
Aeres Hogeschool  
Aeres Tech  
Aeres Farms  
Aeres Agree

Ede, 5 juni 2018



AERES

# Leeswijzer

Voor u ligt het jaarverslag 2017 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 jaarverslag ook aan de governancecode, het onderwijscontroleprotocol, de Wet op de ondernemingsraden en richtlijnen uit andere (verplichte) bronnen.

Dit 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 subsidieverstrekkers. 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!

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

- Het jaarverslag begint met de jaarimpressie van het College van Bestuur: Ruimte voor verantwoordelijkheid.
- 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 Onderwijs omvat de verslagen van de onderwijsonderdelen binnen de Stichting Aeres Groep (Aeres AOC in hoofdstuk 3, Aeres Hogeschool in hoofdstuk 4 en Aeres Farms (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, Aeres Training Centre International en Acole) is in hoofdstuk 6 beschreven, Stichting Agrotransfer Dronten (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum 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>Ruimte voor verantwoordelijkheid</b>	<b>5</b>
<b>Deel I</b>	<b>Verbinding en meerwaarde</b>	<b>11</b>
1	Gezamenlijke kaders	13
2	Aeres-brede kengetallen, financiën en continuïteit	31
<b>Deel II</b>	<b>Onderwijs</b>	<b>61</b>
3	Aeres AOC	63
	Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord	71
	Aeres VMBO	77
	Aeres MBO	93
	Aeres Training Centre	117
4	Aeres Hogeschool	123
	Onderwijs	149
	Onderzoek en innovatie	159
	Commerciële dienstverlening	183
5	Aeres Farms	187
<b>Deel III</b>	<b>Commerciële activiteiten</b>	<b>195</b>
6	Aeres Tech, Aeres Training Centre International en Acole	197
7	Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten	207
<b>Deel IV</b>	<b>Bedrijfsvoering en toezicht</b>	<b>219</b>
8	Bestuursbureau	221
9	Sociaal jaarverslag	229
	Onderwijsonderdelen en Bestuursbureau	233
	Commerciële activiteiten	251
	Medezeggenschap	257
10	Verslag Raad van Toezicht	265
<b>Bijlagen</b>		<b>273</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 Aeres VMBO	
Bijlage 7	Overzichten en kengetallen Aeres 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>339</b>

Alle onderdelen hebben een eigen inhoudsopgave.





# Ruimte voor verantwoordelijkheid

Met initiatief, ondernemerschap en verantwoordelijkheidsgevoel werken de medewerkers binnen de Aeres-kaders aan goed onderwijs, onderzoek en commerciële activiteiten. Dit doen zij vanuit betrokkenheid en passie voor het vak. Aeres geeft de medewerkers de verantwoordelijkheid en de ruimte die ze daarvoor nodig hebben. De uitdaging is het benutten van de aanwezige potentie aan ontwikkelkracht.

*Foto boven: creatieve activiteiten vmbo'ers Lelystad tijdens opening nieuwe gebouw.*

Het jaar 2017 staat onder andere in het teken van de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege, het minimaliseren van de gevolgen van de bezuinigingen, de strategische Ontwikkelagenda groen onderwijs en het implementeren van het laatste deel van het nieuwe merkenbeleid. De kabinetsformatie is dit jaar lang spannend geweest. Een van de gevolgen daarvan is dat het nieuwe kabinet besluit om het groene onderwijs onder te brengen bij het ministerie van OCW. Een interessante en lang voorspelde stap.

In 2017 zet Aeres opnieuw stappen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Dit blijkt uit positieve inspectierapporten, goede accreditatietrajecten, tevreden hogeschoolstudenten en andere mooie resultaten. Met name de uitkomsten van het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs naar de kwaliteit van het onderwijs bij Aeres AOC waren positief. Hier zijn we erg trots op. Een ander heugelijk moment is het zestigjarige jubileum van Aeres Hogeschool Dronten. Een mooie en gedenkwaardige gebeurtenis.

Het onderwijs in Nederland is in beweging en ontwikkelingen stapelen zich snel op. De komende periode volgt Aeres de ontwikkelingen binnen en buiten de instelling nauw en is het zaak het groene

onderwijs scherp te blijven profileren. In 2018 gaan we voort op de ingeslagen weg, maar denken we ook na over een nieuwe strategie voor de toekomst. Het geven, nemen en waarmaken van eigenaarschap zal hierin een belangrijke rol spelen.

### **Verkenning Wellantcollege**

In maart 2017 tekenen Wellantcollege en Aeres een intentieverklaring om een bestuurlijke samenwerking te onderzoeken. Het achterliggende doel is het vergroten van de gezamenlijke innovatie- en ontwikkelkracht. Er zijn verschillende werkgroepen aan de slag gegaan op het vlak van inhoud, visie en proces en het College van Bestuur bezoekt alle Aeres-locaties om de verkenning nader toe te lichten en te bespreken met de medewerkers. Er is bij hen belangrijke input opgehaald over hun zorgen, kansen, vragen en adviezen.

In oktober besluiten beide partijen echter de verkenning te beëindigen. Na zorgvuldige afweging blijken de verschillen op het vlak van organisatie, bedrijfsvoering en besturingsfilosofie te groot. Het overbruggen van die verschillen zou zoveel energie en tijd vragen, dat we niet toe zouden komen aan de reden om samen te gaan, namelijk het vergroten van de innovatie- en ontwikkelkracht. Dit vormt een te groot risico om de verkenning door te zetten. Op inhoudelijke thema's blijven Wellantcollege en Aeres wel actief samenwerken.

### **Op weg naar een nieuw strategisch beleid**

Het strategische beleidsplan Verbindend Perspectief loopt in 2019 af. Gezien de ontwikkelingen van het afgelopen jaar komt de vraag naar voren: 'Hoe nu verder?' De noodzaak tot het verder ontwikkelen van innovatie en ontwikkelkracht blijft evident. De uitdagingen die de buitenwereld ons stelt worden niet minder. Daarom besluit Aeres om in 2018 een nieuwe strategie vorm te geven. Om input op te halen voor deze nieuwe strategie en om uitleg te geven over het beëindigen van de verkenning met het Wellantcollege gaat het College van Bestuur in het najaar van 2017 bij de locaties op bezoek. Deze zogenaamde zeepkistsessies lopen tot het voorjaar van 2018. Vervolgens gaat een werkgroep met de opbrengst aan de slag en bevragen we andere interne en externe stakeholders. Het belangrijkste thema dat naar voren komt, is het versterken van de samenwerking intern en extern om zo het potentieel van Aeres beter te benutten. Daarnaast worden thema's als duurzaamheid, circulaire economie, leven lang ontwikkelen, digitaal leren, eigenaarschap en het verminderen van de regeldruk genoemd. Met het nieuwe strategische beleid wil Aeres onder meer verder werken aan kwaliteitsverbetering en het vergroten van de werkvreugde.

### **Organisatie beweegt mee**

De Aeres-organisatie is in 2017 flink in beweging. Kort na de zomervakantie krijgen de Groenhorst-scholen een nieuwe naam, namelijk Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO en Aeres MBO. Gelijktijdig veranderen de namen van het Cursuscentrum Dierverzorging Barneveld (CDB), het Cursuscentrum Agribusiness (Emmeloord) en de Trainingcentra Food (Ede) en Groen & Bloem (Velp) in Aeres Training Centre en zijn de landbouwondernemingen van het Aeres Praktijkcentrum in Dronten omgedoopt tot Aeres Farms. Het Barneveld-deel van PTC<sup>+</sup> heet vanaf 2017 Aeres Training Centre International. Hiermee is een proces afgerond dat in 2015 van start is gegaan.

De stafdienst ICT & IM van het Bestuursbureau is omgevormd tot de afdeling ICT. Alle ICT-medewerkers binnen Aeres vallen nu functioneel onder deze afdeling. Met deze organisatorische verandering beoogt Aeres een kwalitatief betere dienstverlening, maakt zij het eigen kennisniveau minder afhankelijk van externe leveranciers en borgt zij de verbinding tussen ICT en de primaire processen van Aeres beter.

De huisvesting en voorzieningen zijn op vier locaties uitgebreid en gerenoveerd en Barneveld krijgt als eerste school een dierentuingerunning.



### Groen onderwijs in beweging

Het jaar 2017 staat ook in het teken van het minimaliseren van de gevolgen van de bezuinigingen door de Rijksoverheid. Die bezuinigingen zorgen voor knelpunten in de Aeres-begrotingen. In het nieuwe regeerakkoord gaat het groene onderwijs over van het ministerie van EZ/LNV naar OCW. Ook gaat het groene onderwijs gelijk bekostigd worden.

Helaas gebeurt dit pas per 1 januari 2019 en blijft de onderbekostiging van het mbo en hbo in 2018 bestaan. Aeres neemt haar verantwoordelijkheid en gaat zich in 2018 sterk maken voor reparatie van dit financieringsgat. De partijen nemen dit in de bestuursakkoorden mbo mee.

Behalve de verkenning van Aeres en Wellantcollege zijn er in 2017 binnen de sector ook andere bewegingen van groene onderwijsinstellingen waar te nemen. Zo maakt AOC Oost bekend te gaan fuseren met Groene Welle en verkennen Helicon Opleidingen en CITAVERDE vergaande bestuurlijke samenwerking.

Op 16 december 2016 tekenen vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid de Ontwikkelagenda groen onderwijs 2016-2025. De ambitie is om internationaal voorloper te blijven in het oplossen van vraagstukken op het gebied van voeding, duurzaamheid en leefbaarheid. Om deze ambitie te realiseren hebben de partijen een agenda geformuleerd in de vorm van actielijnen met concrete doelen en acties om samen te zorgen voor voldoende opgeleide mensen. In 2017 zijn trekkers aan de zes actielijnen verbonden en is er input opgehaald bij de stakeholders. De visie, focus en richting zijn daarmee grotendeels bepaald. Aeres participeert in de regiegroep van de Ontwikkelagenda en trekt de actielijn Internationalisering. Voor die actielijn is een concreet en uitgewerkt plan van aanpak opgesteld, voortbordurend op de resultaten van het Borderless Network.

### Blijven werken aan kwaliteit

Kwaliteit staat bij Aeres hoog op de agenda. In het voorjaar van 2017 doet de Inspectie van het Onderwijs onderzoek bij Aeres AOC in het kader van het onderzoek bestuur en scholen en in het kader van kwaliteitsverbetering. De uitkomst is positief. Veel zaken gaan goed en de kwaliteit is over de hele linie op niveau. Aeres is goed op de hoogte van wat er speelt in de organisatie en stuurt de onderwijsteams consequent en stimulerend aan. Er volgt een vervolgonderzoek naar het onderdeel examenkwaliteit in Emmeloord.

Het team van Aeres MAVO Bilthoven werkt hard aan de geconstateerde tekortkomingen en eind 2017 krijgt de locatie de positieve waardering die zij verdient. De onderwijskwaliteit op de school is volgens de Inspectie van voldoende kwaliteit. Een heugelijk feit.

Alle onderdelen van Aeres AOC (vmbo en mbo) hebben daarmee het basisarrangement.

Aeres MBO scoort hiernaast, net als eerdere jaren, bovengemiddeld goed in de Keuzegids Mbo. In de gids van 2018 staat Aeres MBO op een mooie derde plaats, wat getuigt van een constante kwaliteit. In 2017 werkt Aeres MBO hard aan de uitvoering van de mbo-kwaliteitsafspraken. Aeres MBO haalt de streefdoelen uit het verbeterplan beroepspraktijkvorming en ligt op koers voor het bereiken van de ambities uit het landelijke kwaliteitsplan. Wat betreft de hernieuwde kwalificatiedossiers voert het mbo in 2017 voor het eerst keuzedelen uit. Zij worden in het schooljaar 2017-2018 voor het eerst geëxamineerd.

Alle vmbo-locaties starten het profiel groen en werken daardoor met nieuwe examenprogramma's en nieuw lesmateriaal. Leerlingen in leerjaar 3 zullen vanaf 1 augustus 2017 examen doen in het profiel groen.

Het CIV Agri & Food is geëvalueerd; de hoofdconclusie is dat het CIV de afgelopen jaren effectief heeft geïnvesteerd in de samenwerking tussen de aoc's en tussen het groene onderwijs en de arbeidsmarkt.

Bij Aeres Hogeschool speelt er wat betreft accreditatie en visitatie van opleidingen in 2017 veel.

Een externe visitatiecommissie beoordeelt de kwaliteit en de borging van het onderzoek van het Team Praktijkgericht Onderzoek (TPO) als goed. Het TPO, de hogeschool en het College van Bestuur zijn erg tevreden met het resultaat. De bacheloropleidingen, de bijbehorende Ad-opleidingen en de

educatieve minor van de faculteit Wageningen zijn gevisiteerd en het accreditatierapport ligt nu ter finale beoordeling voor bij de NVAO.

De minister van OCW respectievelijk de minister van EZ verleent toestemming om in Wageningen de bachelor Docent Dienstverlening en producten te starten en in Almere de bachelor Geo Media & Design. Beide opleidingen worden nu geaccrediteerd. Hiernaast krijgt Aeres Hogeschool bekostiging voor de master Agribusiness Development. De opleiding is al geaccrediteerd.

Het Centre of Expertise Open Teelten opereert succesvol. De opdrachtenportefeuille is goed gevuld en het beschikbare budget is geheel toegekend aan onderzoeksprojecten. In het voorjaar van 2018 maakt het CoE de eindbalans op.

### Internationalisering

Voor internationale projecten is de samenwerking binnen de groene onderwijskolom voor Aeres essentieel. Kennisinstellingen als Wageningen University & Research (WUR) en de andere hogescholen zijn partners in die projecten. De samenwerking vergroot de gezamenlijke slagkracht van relatief kleine instellingen en leidt tot erkenning van de betrokken partijen. Aeres wil zich ontwikkelen tot dé kennispartner binnen het groene domein.

Aeres stimuleert internationale mobiliteit: Aeres-studenten en -leerlingen gaan op stage, volgen onderwijs of doen onderzoek in het buitenland en andersom komen buitenlandse studenten of cursisten naar Nederland voor trainingen, onderwijs of onderzoek. In 2017 heeft Aeres Hogeschool 215 buitenlandse studenten. Ook zijn lectoren en docenten actief in het buitenland voor onderzoek en kennisuitwisseling. In 2017 volgen onder meer trainees uit Myanmar een training bij het Poultry Expertise Centre in Barneveld en komen verschillende delegaties studenten en docenten op bezoek waaronder één delegatie uit Zuid Korea die op bezoek komt bij Aeres MBO Almere. Aeres MBO heeft 10 buitenlandse studenten.

### Groeiambities commerciële onderdelen

De bekendheid van Aeres Tech neemt zowel nationaal als internationaal toe. De uitbreiding naar andere diensten en producten begint vruchten af te werpen. De internationale omzet is met veertig procent gestegen. Bedrijven richten zich steeds meer op hun kernactiviteiten en besteden het opleiden van personeel, lesstofontwikkeling en coaching uit. Daarnaast vinden bedrijven steeds moeilijker nieuw personeel en vragen Aeres Tech om bij te springen. De focus ligt het komende jaar dan ook op de totale ontzorging van bedrijven. Het is bovendien merkbaar dat de economie aantrekt in zowel de mobiele als koudetechniek. Per 1 januari 2017 is de directeur van Aeres Tech ook directeur a.i. van de Fedecom Academy, het opleidingsorgaan van de brancheorganisatie voor de mobiele techniek (Fedecom). Aeres Tech neemt Fedecom Academy per 1 januari 2018 over. Aeres Tech heeft in 2017 haar ISO-certificering voor de nieuwe ISO-norm behaald.

Het Poultry Expertise Centre in Barneveld steekt tijdens de fipronil-affaire veel tijd en energie in het ontsluiten van informatie voor de pluimveesector. Daarmee speelt Aeres een ondersteunende rol in een heel vervelende affaire met een grote maatschappelijke impact.

Aeres Agree heeft groeiambities en wil zich ontwikkelen tot een kwalitatief sterke, nationaal herkenbare en goed geprofileerde organisatie. Daarnaast is groei noodzakelijk om de continuïteit van de onderneming te borgen. Aeres Agree wil toegevoegde waarde bieden voor het groene domein op het gebied van uitzenden, detacheren, werving en selectie, payroll en online recruitment van specialisten op hbo- en wo-niveau.

Verder gebeurt er heel veel binnen Aeres. Studenten en medewerkers laten zich van hun beste kant zien in onderzoeken, wedstrijden en (maatschappelijke) projecten. Hieruit blijkt de grote potentie aan innovatie- en ontwikkelkracht van Aeres.

Uitdaging voor de komende periode is de interne samenwerking onderling, horizontaal in het aoc en binnen de hogeschool en verticaal tussen het aoc, de hogeschool en de commerciële activiteiten, verder te ontwikkelen en daarmee de ontwikkelkracht van Aeres beter te benutten.

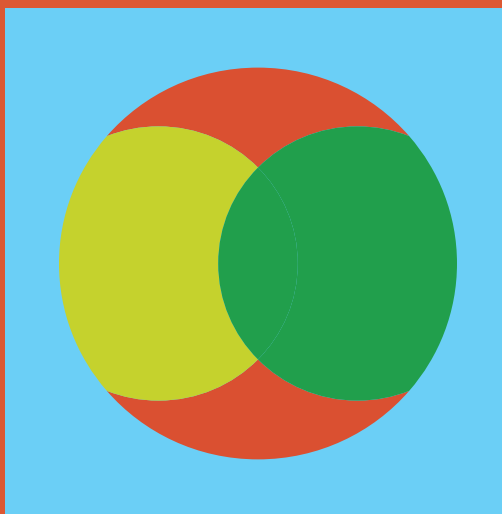
Het College van Bestuur is trots op de studenten, deelnemers en medewerkers. Dankzij ieders inzet en betrokkenheid heeft Aeres, ook in tijden van bezuinigingen, de kwaliteit weten vast te houden.



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	15
1.1.1.	Merkkompas	15
1.1.2.	Kernactiviteiten	16
1.2.	Organisatie(structuur)	16
1.2.1.	Scheiding verantwoordelijkheden Raad van Toezicht en College van Bestuur	16
1.2.2.	Organisatieontwikkeling	18
1.2.3.	Verkenning Aeres en Wellant College	18
1.3.	Horizontale dialoog	18
1.4.	Governance	20
1.4.1.	Branchecode hbo is leidend	20
1.4.2.	Intern beheers- en controlesysteem	21
1.5.	Algemeen (strategisch) beleid	22
1.5.1.	Zwaartepunten, ontwikkelpunten en doorsnijdende thema's	23
1.5.2.	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	24
1.5.3.	Aftasten kaders nieuwe strategische beleid	24
1.6.	Publiek-private arrangementen	25
1.6.1.	Aanpak en toetsen relevantie voor onderwijs	25
1.6.2.	Proportionele inzet en financieel risicobeheer	26
1.6.3.	Resultaten in 2017 (verwijzingen naar elders)	26
1.7.	Aeres Internationaal	26
1.7.1.	Resultaten internationaal 2017	27
1.7.2.	Stichting Aeres International Student Fund	28

1.8.	Resultaten, ontwikkelingen en plannen	29
1.8.1.	Interne en externe ontwikkelingen	29
1.8.2.	Aeres-plannen voor 2018	29

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1





## 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 staan thema's als leefbare omgeving en (wereld)voedselzekerheid hoog op de agenda. 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.

#### Merkbelofte

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 en op alle niveaus.

Aeres is een groep van (onderwijs)onderdelen op zowel algemeen christelijke als neutraal bijzondere 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 is sterk op de regionale en nationale arbeidsmarkt gericht, de verhuur van kantoorruimte voornamelijk lokaal. 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 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.

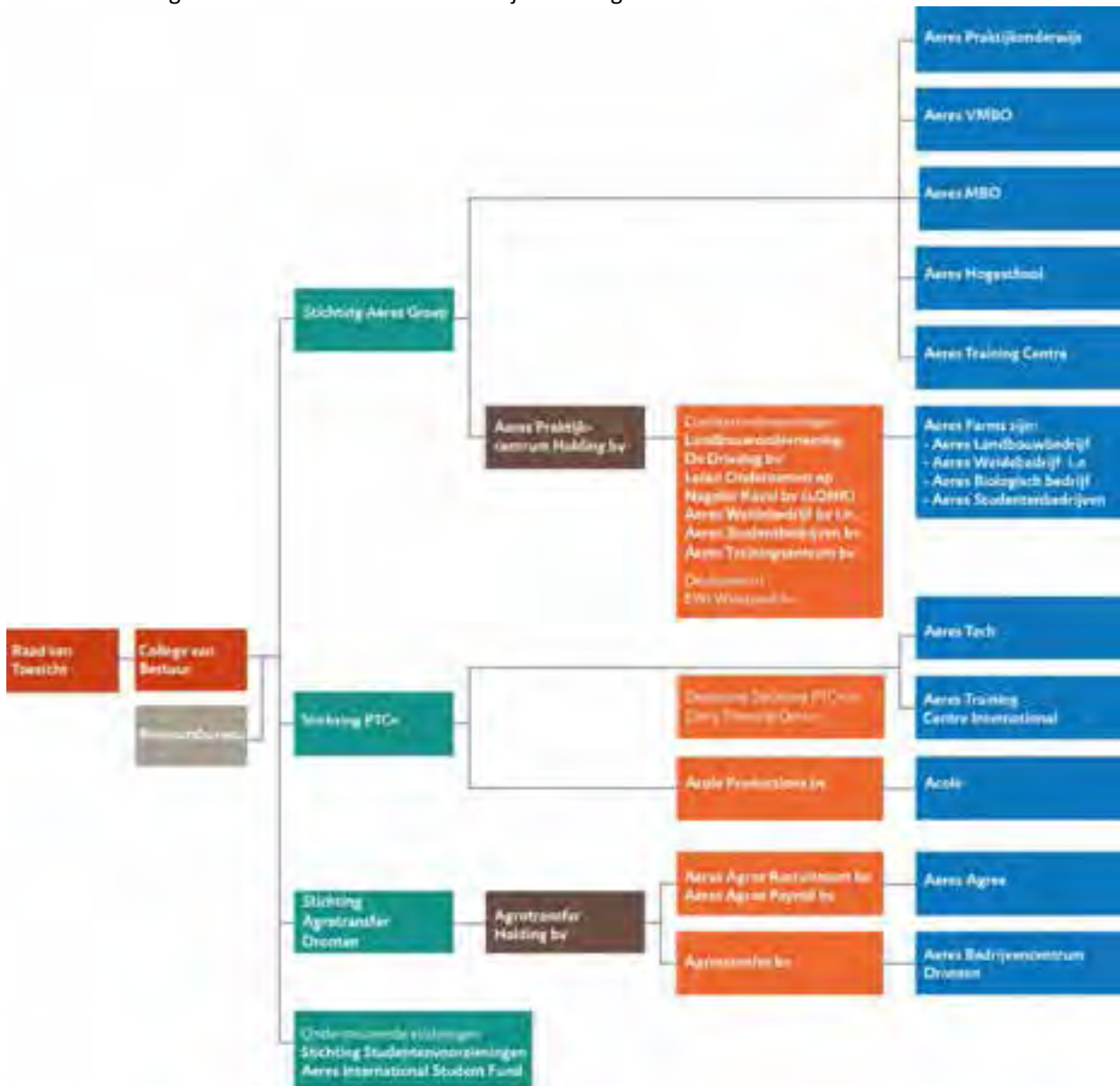
De statuten staan op de website [www.aeres.nl](http://www.aeres.nl). Er staat een directe link naar de pagina van het College van Bestuur onder aan de homepage.

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 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, Dronen, Ede, Emmeloord, Nijkerk en Velp.
  - Aeres Hogeschool (tot sept '16 Vlerken Hogeschool) heeft faculteiten in Almere (voorheen CAH), Dronen (voorheen CAH) en Wageningen (voorheen Soia).
  - Aeres Training Centre heeft vier expertisegebieden en locaties: Agribusiness (Dronen/Emmeloord), Dierverzorging (Barneveld), Food (Ede) en Groom & Bleser (Velp).
- Aeres Training Centre International valt organisatorisch onder Aeres MBO Barneveld, financieel valt het onder Stichting PTC+.
- Stichting PTC+ is 100% aandeelhouder van Acale Productions bv. Aeres Tech is de handelsnaam voor de activiteiten in Ede: landbouwtechniek en mobiele techniek (voorheen PTC+ Ede).
- Stichting Agrotansfer Dronten is 100% aandeelhouder van Agrotansfer Holding bv. Aeres Agree is de handelsnaam van Aeres Agree Recruitroent bv (voorheen Agrijobs) en Aeres Agree Payroll bv (voorheen Payrolljobs).
- Aeres Consultancy bv en Servicejobs bv zijn niet-actieve bv's. De activiteiten van Aeres trainingsoortrust bv zijn gestopt.

### 1.2.2. Organisatieontwikkeling

- Stichting Studentenvoorzieningen in Dronten wordt opgeheven, zie § 2.2.2 (p. 39) en § 4.9.
- Aeres Praktijkcentrum Holding bv krijgt de handelsnaam Aeres Farms.
- Aeres Praktijkcentrum Holding bv wordt uitgebreid met Aeres Weidebedrijf bv, zie § 5.5.5.
- Aeres Trainingscentrum bv wordt opgeheven. Dit is een dochteronderneming van Aeres Praktijkcentrum Holding bv.
- Alle opleidingsactiviteiten van branchevereniging Fedecom (techniek, agro, groenbeheer en bedrijfslogistiek) zijn samengebracht in de Fedecom Academy. Aeres Tech draagt vanaf 1 januari 2017 zorg voor de uitvoering van de werkzaamheden van de academy. In 2018 neemt Aeres Tech de aandelen daarvan over.

### 1.2.3. Verkenning Aeres en Wellantcollege

In maart 2017 tekenen Wellantcollege en Aeres een intentieverklaring om een bestuurlijke samenwerking te onderzoeken. Het achterliggende doel is het vergroten van de gezamenlijke innovatie- en ontwikkelkracht. Er zijn verschillende werkgroepen aan de slag gegaan op het vlak van inhoud, visie en proces. Het College van Bestuur is op alle locaties langs geweest om de verkenning nader toe te lichten en te bespreken met de medewerkers. In oktober is na een zorgvuldige afweging besloten om de verkenning te beëindigen. Er zijn te grote verschillen op het vlak van organisatie, bedrijfsvoering en besturingsfilosofie. Het overbruggen van deze verschillen vraagt veel energie en tijd. Tijd die dan niet gebruikt kan worden om de gezamenlijke innovatie en ontwikkelkracht te vergroten. Dit vormt een te groot risico en daarom is de verkenning gestopt. Op inhoudelijke thema's blijven Wellantcollege en Aeres wel actief samenwerken.

## 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 medewerkers, 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 vmbo- en mbo-locaties bestaat een vorm van (maatschappelijke) stage. De hogeschool heeft 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 de WUR 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 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 2017 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 dan wel medewerkers van het Aeres Bestuursbureau zijn lid van of onderhouden onder meer contacten met:

- kenniscoalities (samenwerkingsverbanden gericht op het verwaarden van kennis of innovatie);
- vakbonden;
- de regio 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 en 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. 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 bijlagen 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, § 10.2, § 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 Aeres AOC haar kwaliteitszorg binnen deze kaders uitvoert, staat in § 3.4.1, § 3.8, § 3.13 en § 3.21. Voor Aeres Hogeschool staat het in § 4.7, voor Aeres Tech in § 6.9, voor Aeres Agree in § 7.3.5 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 onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2017, 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.

Vanwege de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege vinden er in 2017 geen audittrainingen plaats. Ook zijn er geen audits uitgevoerd en heeft het certificeringstraject voor het Bestuursbureau stilgelegen. Wel is in 2017 het risicomanagement geactualiseerd en is de risicoparagraaf in de begroting, jaarplannen en rapportages aangescherpt. In 2017 is er in het kader van de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege ook een due-diligence-onderzoek uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zijn voor Aeres geen verrassing en bieden een goede

spiegel voor de organisatie en een hulpmiddel bij de ontwikkeling van het nieuwe strategisch beleidsplan.

Aeres benoemt jaarlijks de belangrijkste risico's in de kaderbrief. Ze maakt hierbij in toenemende mate onderscheid 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 dit jaarverslag is een jaarlijks terugkerende wettelijke verantwoordingsverplichting. Aeres gebruikt deze wettelijke verplichting om een 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 Aeres AOC-locaties komen aanvullende jaarresultaten per onderwijssoort speciaal voor hun doelgroepen. Naast de formele versie verschijnt er ook jaarlijks een (digitale) publieksversie met een verschijningsdatum direct na de zomervakantie, 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 (toekomstige) 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 (toekomstige) 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 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 sterke merken gericht op hun primaire doelgroepen. Ieder voor zich toonde en toont, weliswaar onder een nieuwe naam, 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. De merkenomslag is inmiddels volledig doorgevoerd. 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.

#### 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. De zwaartepunten zijn:

- **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.

### **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 4.17), 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, § 4.18.2).

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.      Aftasten kaders nieuwe strategische beleid**

Aeres vernieuwt haar strategisch beleidsplan en zet een nieuwe koers uit voor de nabije toekomst. Om input op te halen voor deze nieuwe strategie en om uitleg te geven over het beëindigen van de verkenning met het Wellantcollege gaat het College van Bestuur in het najaar van 2017 op de locaties langs. Deze zogenaamde zeepkist sessies lopen tot het voorjaar van 2018. Vervolgens gaat een werkgroep met de opbrengst aan de slag en worden andere interne en externe stakeholders bevroegd. Het belangrijkste thema dat naar voren komt, is het versterken van de samenwerking intern en extern om zo het potentieel van Aeres beter te benutten. Daarnaast worden thema's als duurzaamheid, circulaire economie, leven lang ontwikkelen, digitaal leren, eigenaarschap en het verminderen van de regeldruk genoemd. Met het nieuwe strategische beleid wil Aeres onder meer verder werken aan kwaliteitsverbetering en het vergroten van de werkvreugde.

## 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).

### 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
2015	€ 10.046.219	€ 17.583.004	24,2%
2016	€ 6.624.614	€ 16.540.380	20,0%
2017	€ 10.440.683	€ 18.461.295	22,8%

De wijziging van de tweede geldstroom houdt verband met de wijziging in waardering van de projecten. Zie hiervoor § 2.2.2, punt D. De derde geldstroom is toegenomen door meer omzet bij de private activiteiten.

#### 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 2017

Hieronder staat een overzicht van een aantal privaat-publieke samenwerkingsverbanden. Over een aantal is elders in het bestuursverslag informatie over 2017 beschikbaar.

- CoE's (zie § 4.18.2) en CIV (zie § 3.20.2). Veel onderzoeken van de lectoraten vinden plaats binnen de CoE-samenwerkingsverbanden.
- Poultry Expertise Centre en Poultry Innovation Lab (zie § 3.26).
- Internationale samenwerking(sprojecten) zoals in het Borderless Network (zie § 1.7, § 4.8 e.a.).
- Dairy Triangle: samenwerking rond de stallen Aeres Farms (zie § 5.4).
- Agrofoodcluster is een landelijk opererend cluster, opgezet en gefinancierd door bedrijven en organisaties uit de open teelt (zie ook CoE Open Teelten § 4.18.2 en diverse andere plekken zoals 3.18.2 onder Agrohandel).
- De Nederlandse Paarden Academie.
- Floriade (zie § 4.3.1 en diverse andere plekken).
- Flevocampus is dé wetenschappelijke verzamelplek in Almere voor innovaties op het gebied van stedelijke voedselvraagstukken voor de toekomst. Dit samenwerkingsverband opent begin 2017 zijn virtuele deuren. In 2018 volgen er reële activiteiten, zoals de aanschaf van grond.
- Samenwerkingen rond vergroening van wijken (zie § 4.14.1), onder meer binnen het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving.
- Samenwerking rond professionele identiteit (§ 4.17.2).
- Het onderwijs maakt gebruik van leerplekken bij bedrijven. Dit zijn geen stageplaatsen, maar praktijkleerplekken die zijn ingebed in het reguliere onderwijs.
- Leerlingen en studenten lopen stage bij bedrijven, bbl-leerlingen werken er.

## 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 strategische 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.

### **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.

#### **1.7.1. Resultaten internationaal 2017**

De verschillende Aeres-onderdelen werken ook in 2017 goed samen. De samenwerking met het bedrijfsleven en andere groene onderwijs instellingen in Nederland is geïntensiveerd. Een voorbeeld daarvan is het gezamenlijk optrekken met Borderless Network-partners en het bedrijfsleven bij een voorstel voor een Innocap-project in Indonesië. Net als het aanbieden van een BTEC-opleiding Gardening voor een groep Chinezen in nauwe samenwerking met Lentiz.

Met MIP-gelden werkt Aeres aan het versterken van capaciteit middels een senior/junior aanpak. Dit versterkt ons internationale profiel en helpt bij de cv-opbouw van junioren. En ook in 2017 heeft er een veiligheidstraining plaatsgevonden voor medewerkers die internationaal actief zijn.

Het Ethiopië-project is ten einde. Jarenlang hebben leerlingen en studenten van Aeres de compound bezocht en projecten uitgevoerd. Aeres bekijkt of voortzetting in een of andere vorm mogelijk is.

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

Het Nederlandse onderwijs internationaliseert; alle studenten die aan Aeres Hogeschool onderwijs volgen, gaan op stage in het buitenland. In 2017 zijn 372 Aeres MBO-studenten en 16 docenten naar het buitenland geweest voor een stage of job-shadowing-programma.

Maar ook in Nederland internationaliseert Aeres. Zo is het in Dronten mogelijk om bij een aantal opleidingen het laatste jaar te volgen in een Engelstalige, op het internationale werkveld georiënteerde variant.

Aeres MBO Almere brengt in 2017 een werkbezoek aan een Wildlife centrum in Indonesië, waar 17 studenten en 3 docenten als vrijwilliger meehelpten bij het behoud van wilde dieren en hun leefomgeving. Ook bij Aeres VMBO vinden er internationaliseringsactiviteiten plaats. Zo heeft Aeres VMBO Maartensdijk dit jaar weer geparticipeerd in een studentenuitwisseling met een Poolse onderwijsinstelling.

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

Aeres Hogeschool heeft in totaal 215 buitenlandse studenten met 29 verschillende nationaliteiten. Naast de huidige internationale masteropleiding van de faculteit in Dronten, werkt de faculteit Almere hard aan het voorbereiden van een tweede internationale masteropleiding Urban Food.

De hogeschool introduceert deze opleiding naar verwachting in 2019.

Aeres MBO organiseert in 2017 twee tailormade BTEC-opleidingen: 36 studenten uit Zuid-Korea nemen deel aan een BTEC-opleiding in pluimvee en 24 studenten uit China hebben een BTEC-opleiding gardening afgerond.

### Internationale samenwerking in projecten

Aeres werkt mee aan het Borderless Network, een triple-helix-organisatie waarin overheid, bedrijfsleven en de groene onderwijskolom samen optrekken in de ontwikkeling van internationale activiteiten. In dit kader neemt Aeres deel aan de Borderless Network-landentafels van Myanmar, Indonesië, Zuid-Afrika, India en China.

Er is een Innocap-project (innovatieve capaciteitsopbouw) in Indonesië toegekend. Samen met vijf Borderless Network-partners werkt Aeres daar aan het professionaliseren van het groene beroepsonderwijs. Verder zijn de lectoraten van Aeres Hogeschool betrokken bij een aantal internationale onderzoeksprojecten. Bij Aeres Hogeschool Almere begint de eerste internationale researcher in residence in 2017 met onderzoek.

### Commerciële dienstverlening Aeres

De internationale commerciële activiteiten vinden plaats binnen de onderdelen. De beschrijvingen staan in de hoofdstukken van de onderdelen:

- Aeres AOC: 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 § 4.8, Internationale activiteiten
- Aeres Tech heeft geen aparte paragraaf omdat de vele internationale activiteiten volledig geïntegreerd zijn in de dagelijkse bedrijfsvoering.
- Aeres Farms en Aeres Agree hebben geen internationale activiteiten. Aeres Farms ontvangt wel geregeld buitenlandse gasten van de andere onderdelen.
- Aeres Agree organiseert wel in beperkte mate trainingen in het buitenland, met name in opdracht van het bedrijfsleven.

#### 1.7.2. Stichting Aeres International Student Fund

Het Aeres International Student Fund (AISF) is een calamiteitsvoorziening voor en gelegenheids-ondersteuning van internationale studenten. Voor alle studenten van Aeres Hogeschool is er in geval van calamiteiten het profileringsfonds. Daarnaast is de studiebeurs Holland Scholarship in het AISF ondergebracht. Het fonds heeft een anbi-status.

Het AISF is niet Aeres-breed, maar deels voor Aeres Hogeschool en deels voor Aeres Tech en Aeres Training Centre International. Sinds de start van het fonds doen veel studenten er een beroep op en het fonds heeft sommigen beslissend kunnen helpen.

### Holland Scholarship

Aeres participeert in het Holland Scholarship. Het Holland Scholarship is een beurs van het ministerie van OCW én de Nederlandse hogescholen en universiteiten. In het geval van Aeres is de beurs bedoeld voor studenten afkomstig uit landen buiten de Europese Economische Ruimte (EER) die aan Aeres Hogeschool willen gaan studeren alsook voor Nederlandse studenten van Aeres Hogeschool die willen studeren of stage lopen of een onderzoek willen doen buiten de EER. Het geld voor de beurs komt voor 50% van het ministerie van OCW (onderwijstoelage) en voor 50% van Aeres Hogeschool zelf (uit het AISF-budget).

## Resultaten

- Het Holland Scholarship bestaat uit een beurs voor inkomende studenten en voor uitgaande Aeres Hogeschoolstudenten. Voor het academisch jaar 2017-2018 is er één inkomende beurs toegekend van € 2.500 en twee uitgaande beurzen à € 625.
- Bij het AISF is sprake van sterk teruglopende middelen om een bijdrage te leveren aan de beurzen. In 2017 ontvangt het fonds € 129 aan giften en donaties.
- In 2017 zijn er bijdragen toegezegd van in totaal € 4.375. Samen met bankkosten van € 108 komt het resultaat uit op negatief € 4.353.

Zie ook Profileringsfonds Hogeschool, § 4.6.1.

## 1.8. Resultaten, ontwikkelingen en plannen

De Aeres-brede resultaten in 2017 zijn samengevat in het voorwoord 'Ruimte voor verantwoordelijkheid' en cijfermatig in § 2.1, Kengetallen.

### 1.8.1. Interne en externe ontwikkelingen

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 vergroten en verdiepen van de samenwerking tussen de verschillende Aeres-onderdelen.
- Het verminderen van de ervaren werkdruk bij de medewerkers.
- Het afstemmen van onderwijs, praktijkonderzoek, valorisatie en commerciële activiteiten op de behoefte van de groene sector.
- Het aangaan van de verbinding en dialoog met partijen benodigd voor de inhoud en kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en dienstverlening.
- Het creëren van voldoende ruimte voor studenten, deelnemers en medewerkers om te (leren) innoveren en om eigenaarschap te nemen.

#### Externe ontwikkelingen

De belangrijkste ontwikkelingen in de omgeving van Aeres zijn:

- De bezuinigingen in het groene onderwijs en de aangekondigde overgang naar OCW.
- Het veranderende overheidsbeleid door nieuwe wetgeving en financiële kaders.
- De dalende leerlingaantallen in het groene onderwijs.
- De ontwikkelagenda groen onderwijs.
- Ontwikkelingen in de landelijke CoE's en CIV's.
- De fusies tussen verschillende onderwijsinstellingen en andere veranderingen binnen de sector.
- Het aflopen van subsidiemogelijkheden en onzekerheid over de beschikbare budgetten.
- Aandacht voor een sterker internationaal georiënteerd groen onderwijs.

### 1.8.2. Aeres-plannen voor 2018

De plannen voor 2018 omvatten een verdere implementatie van de Aeres-strategie:

- Versterken van de samenwerking binnen Aeres.
- Stimuleren van de samenwerking met andere partners, zoals kennisinstellingen en het bedrijfsleven.

- Verder uitbouwen van de inhoudelijke zwaartepunten.
- De profilering van de organisatie beter uitdragen.
- Internationalisering als kwaliteitskeurmerk.
- Ontwikkelen van de besturing van de organisatie.
- Professionals uitdagen het beste uit zichzelf te halen: lerende organisatie versterken.

Behalve aan het implementeren van de bestaande strategie werkt Aeres in 2018 aan het realiseren van het nieuwe strategische beleid 2019-2022.

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

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

- Doorontwikkelen van de opleidingenportfolio op onderwijsniveau en doorlopende leerlijnen.
- Zoeken naar mogelijkheden om kleine opleidingen te borgen.
- Blijvend verbeteren en borgen kwaliteit onderwijs en onderzoek.
- Behouden en vergroten tevredenheid studenten en deelnemers en instroom bestendigen.
- Investeren in de ontwikkeling en professionalisering van de medewerkers.
- Verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij de medewerkers en teams stimuleren.
- Voortzetting betrokkenheid bij het Floriade-project.
- Verder uitwerken van de speerpunten en zwaartepunten van het huidige strategische beleid.
- Innovatieve ontwikkelingen stimuleren en toepassen binnen onderwijs en onderzoek.
- Samenwerking met externen vergroten en verdiepen.







## 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	33
2.2	Financiële resultaten	34
2.2.1	Toelichting op de financiële positie op de balansdatum	34
2.2.2	Toelichting op het resultaat en wat daartoe heeft bijgedragen	34
2.3	Vergoedingen en declaraties College van Bestuur	40
2.4	Resultaten Meerjarig Investeringsprogramma (MIP)	40
2.4.1	MIP Aeres-breed	41
2.4.2	MIP Aeres AOC (voorheen Groenhorst)	41
2.4.3	MIP Aeres Hogeschool (voorheen CAH en Stoas Vilentum)	41
2.5	Continuïteit, risico's en investeringen Aeres	42
2.5.1	Prognose leerlingen/studenten en ontwikkelingen fte	42
2.5.2	Toelichting op de totale exploitatie	45
2.5.3	Meerjarenbalans	46
2.5.4	Meerjaren baten en lasten	51
2.5.5	Meerjarig investeringbeleid en financieringsbehoefte	52
2.5.6	Treasurybeleid	55
2.5.7	Rapportage interne toezichthouder (Raad van Toezicht)	57

2.6	Risicomanagement	57
2.6.1	Beleid risicomanagement	57
2.6.2	Resultaten risicomanagement 2017	58
2.6.3	Risicoprofiel – bandbreedte vermogen	59
2.6.4	Alternatieve scenario's	59

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

Aanvullende en onderbouwende cijfers staan in de 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 'Ruimte voor verantwoordelijkheid'. De financiële resultaten staan in § 2.2.

De plannen die Aeres heeft voor het komende jaar en de jaren daarna staan in § 1.8.2. De plannen liggen in het verlengde van het strategische beleid (§ 1.5 e.v).

## 2.1. Kengetallen

Op 31 december 2017 heeft Aeres 1.245 (1.002,55 fte) medewerkers in dienst. Dit is meer dan in 2016. Zie voor details het sociaal jaarverslag (hoofdstuk 9 en bijlage 5). Zij werken op 14 locaties die zich vooral in Midden-Nederland bevinden: Almere, Badhoevedorp, Barneveld, Bilthoven, Delft, Dronten, Ede, Emmeloord, 's-Hertogenbosch, Lelystad, Maartensdijk, Nijkerk, Velp en Wageningen. Daarnaast heeft Aeres Agree twee flexplekken, in Leeuwarden en Wageningen.

Aeres AOC heeft in totaal 7.081 leerlingen/studenten: 154 leerlingen praktijkonderwijs, 3.568 vmbo-leerlingen en 3.359 mbo-studenten. Dit is een afname van 1,6% ten opzichte van 2016 (7.198 in 2016, 6.968 in 2015, 6.621 in 2014). De oorzaak is de dubbele uitstroom in het mbo als gevolg van de verkorting van vier naar drie opleidingsjaren. De instroom in het vmbo is nagenoeg gelijk. De instroom in het mbo neemt nog steeds toe (1.143 in 2017, 963 in 2016, 958 in 2015).

In de Keuzegids Mbo 2018 staat Aeres MBO op de derde plaats in de aoc-ranking.

Het aoc heeft in 2017, zoals verwacht, een negatief financieel resultaat. Belangrijkste oorzaak is de onderbesteding van het mbo. Het resultaat is echter beduidend beter dan begroot. Voor meer informatie en details zie § 2.2.2 en hoofdstuk 3.

Aeres Hogeschool heeft 3.450 ingeschreven studenten. 215 daarvan komen uit het buitenland (6,2%). Het aantal ingeschreven studenten neemt toe met 8% ten opzichte van 2016 (3.200 in 2016, 2.998 in 2015, 2.998 in 2014). De faculteiten Almere en Dronten groeien, Wageningen groeit niet. De landelijke groei voor het studiejaar 2017-2018 is 5,5%. Die is daarmee bijna gelijk aan die in 2016 (5,1%)

Eind 2017 telt de Hogeschool dertien lectoren: drie binnen de onderzoekslijn Vitale landbouw (ook Mens, dier en gezondheid), vier binnen Vitale agribusiness, twee binnen Gezonde en Vitale leefomgeving en vier binnen Leren en Ontwikkelen.

Aeres Hogeschool is in 2017 financieel gezond. Voor meer informatie en details zie § 2.2.2 en hoofdstuk 4.

De commerciële activiteiten trekken ook in 2017 weer duizenden cursisten.

Stichting PTC<sup>+</sup> behaalt een positief financieel resultaat. Onderdeel Aeres Tech voert onder meer opleidingen uit binnen zeven bedrijfsscholen voor klanten in de mobiele techniek en koeltechniek en opleidingen voor brancheorganisaties.

Voor Aeres Farms (Aeres Praktijkcentrum Holding bv) is 2017 een jaar met verschillende resultaten. Bij dochter Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming De Drieslag bv) verbetert de omzet melkvee weliswaar ten opzichte van 2016, maar de omzet akkerbouw valt tegen door de lage akkerbouw-prijzen. Het resultaat is hierdoor fors negatief. Aeres Studentbedrijven bv realiseert een positief resultaat door het stijgen van de varkensverkoop en het uitbesteden van de Paardenplaats. De Stichting Agrotransfer (handelsnamen Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten) sluit het jaar af met een positief resultaat door verbetering van de omzet.

Voor meer informatie en details zie § 2.2.2 en de hoofdstukken 5, 6 en 7.

Het financiële resultaat komt voor geheel Aeres positief uit doordat de baten hoger zijn uitgekomen dan begroot (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 komt in 2017 uit op € 999.000 positief; een rendement van 0,8%. Ten opzichte van de begroting van € 1.918.000 negatief komt het resultaat aanmerkelijk beter uit. Vooral het onderwijs draagt hieraan bij, doordat de baten een stuk hoger zijn dan begroot. De belangrijkste oorzaken zijn een gunstige loon- en prijsindexatie van de rijksbijdrage, meer resultaatafhankelijke overige subsidies OCW/EZ en overige deels incidentele ontvangen baten. Het resultaat van de commerciële activiteiten verbetert ook ten opzichte van 2016. Beide resultaten vormen een goede uitgangspositie voor de toekomst.

De solvabiliteit verbetert met 2% naar 40% ultimo 2017 doordat het balanstotaal per saldo licht daalt. De aflossingen op de langlopende leningen en de vermindering van liquide middelen zijn de voornaamste oorzaken voor de daling van het balanstotaal. De liquiditeitspositie vermindert licht doordat per saldo de vlottende activa meer dalen dan de vlottende passiva, maar voorsnog heeft Aeres zowel in het onderwijs als bij de private onderdelen voldoende liquide middelen.

Financiële kengetallen	2013	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit geconsolideerd (Eigen vermogen/totale vermogen)	0,36	0,38	0,39	0,38	0,40
Solvabiliteit afzonderlijke stichtingen (Eigen vermogen/ totale vermogen)	0,36	0,39	0,40	0,39	0,41
Solvabiliteit2 ((Eigen vermogen + voorzieningen)/totale vermogen)	0,41	0,44	0,45	0,43	0,45
Liquiditeit (current ratio) (Vlottende activa/vlottende passiva)	0,83	0,85	0,87	0,89	0,85
Liquiditeit (quick ratio) ((Vlottende activa/-voorraden)/vlottende passiva)	0,80	0,83	0,84	0,87	0,84
Rentabiliteit geconsolideerd (Resultaat vóór buitengewone baten en lasten/omzet)	2,6%	4,1%	2,3%	-0,1%	0,8%
Rentabiliteit afzonderlijke stichtingen (Resultaat vóór buitengewone baten en lasten/omzet)	2,6%	4,1%	2,3%	-0,1%	0,8%

### Toelichting verschil geconsolideerd en afzonderlijke stichting en bv

De boekwinst (€ 1,78 mln.) die Aeres in 2011 behaalt op de verkoop van de terreinen van de Stichting PTC<sup>+</sup> aan de Stichting Aeres Groep verklaart het verschil in eigen vermogen van Aeres geconsolideerd en van de afzonderlijke stichtingen samen.

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

Het exploitatieresultaat 2017 van Aeres totaal bedraagt € 999.000 positief en is daarmee € 2.917.000 hoger dan het begrote resultaat.

De commerciële onderdelen (Stichting PTC<sup>+</sup>, Stichting Agrotransfer Dronten) realiseren een beter resultaat dan begroot door een gunstige omzetontwikkeling en beheersing van de kosten.

Deze onderdelen hadden twee jaar geleden nog forse negatieve resultaten. De verbetering die in 2016 zichtbaar werd, zet in 2017 door en neemt zelfs toe. Vooral bij Stichting PTC<sup>+</sup> groeit de omzet in 2017 fors, als gevolg van meer activiteiten in de verschillende segmenten. Het resultaat verbetert hierdoor sterk. Bij Aeres Farms eindigt het jaar 2017 slecht. De oorzaak ligt bij de lage akkerbouwrijzen waardoor de omzet van Aeres Landbouwbedrijf verder daalt en de voorraad per 31 december 2017 die uit voorzichtigheidsprincipe is afgewaardeerd.

Het resultaat van het onderwijs (Stichting Aeres Groep) is beduidend hoger uitgekomen dan begroot en beter dan in 2016. De onderdelen Bestuursbureau en Aeres Hogeschool komen positief uit. Aeres AOC (PrO, vmbo en mbo) komt nog negatief uit, maar minder negatief dan begroot. Een goed resultaat gezien de voorfinancieringslasten die ook in 2017 bestaan door de groei van het aantal deelnemers. De voorfinancieringslast bij Aeres Hogeschool bedraagt in 2017 circa € 923.000 en bij Aeres AOC circa € 1.300.000. Het vmbo levert daar in 2017 een belangrijke bijdrage aan het goede resultaat (bijdragen samenwerkingsverbanden, Prestatiebox VO). De mbo-locaties realiseren nagenoeg allemaal negatieve resultaten: daar is sprake van onderbesteding ten opzichte van het reguliere mbo.

### Exploitatievergelijking met begroting

Het positieve resultaat is het gevolg van een groot aantal meevallers ten opzichte van de begroting. De grootste afwijkingen van het resultaat ten opzichte van de begroting staan in de volgende tabel:

Aeres (x 1.000,-)		
	<b>Resultaat begroting</b>	<b>-1.918</b>
	Afwijkingen ontstaan door:	
A	Rijksbijdragen vo, mbo en hbo	2.721
B	Overige subsidies OCW/EZ	873
C	Bijdragen samenwerkingsverbanden passend onderwijs	458
D	Baten werk in opdracht van derden	-2.197
E	Overige baten	1.486
	<b>Meer baten dan begroot</b>	<b>3.341</b>
F	Personeelslasten lonen en salarissen incl. inhuur	-3.308
G	Kosten commerciële activiteiten en projecten	3.169
H	Materiële lasten	-550
	<b>Meer lasten dan begroot</b>	<b>-689</b>
	Onverklaard	265
	<b>Resultaat 2017</b>	<b>999</b>

- A. De rijksbijdragen zijn € 2.721.000 hoger uitgekomen dan begroot. In 2017 ontvangt Aeres compensatie voor de stijgende pensioenlasten. Deze was ten tijde van de begroting nog niet toegekend (+ € 400.000). Dankzij een gunstige referentieraming stijgt de prijs per hogeschoolstudent in de loop van 2017 fors (+ € 1.100.000). Daarnaast komen de loon- en prijsbijstellingen in 2017 bij vo, mbo en hbo ook hoger uit dan verwacht (meer beschikbare budgettaire ruimte bij de overheid).
- B. De overige subsidies komen € 873.000 hoger uit dan begroot door meer ontvangen middelen van vooral de Prestatiebox VO en kwaliteitsafspraken mbo. Een deel van deze middelen is resultaatafhankelijk (o.a. studiewaarde) en zijn pas in het najaar bekend geworden.

- C. De bijdragen vanuit de samenwerkingsverbanden passend onderwijs komen € 458.000 hoger uit dan begroot, deels dankzij positieve afrekeningen vanuit een aantal samenwerkingsverbanden van schooljaar 2015-2016 (+ € 148.000). Daarnaast was bij een aantal samenwerkingsverbanden de begroting te laag/voorzichtig. Deze post is moeilijk in te schatten omdat de werkwijze en vereveningsregels per samenwerkingsverband verschillen en Aeres nagenoeg volledig afhankelijk is van de door de samenwerkingsverbanden aangeleverde gegevens.
- D. De waardering van de projecten is verandert in 2017. Dit verklaart de lagere baten bij de rubriek baten werk in opdracht van derden. De Completed Contract Methode (resultaat bij afsluiting project) is gewijzigd in percentage of completion methode (tussentijds resultaat nemen). De baten en lasten in boekjaar 2017 betreffen de daadwerkelijke gerealiseerde baten en lasten over dat boekjaar. De begroting 2017 was nog gebaseerd op de oude methode waarbij de baten en lasten zijn begroot voor de te verwachten af te sluiten projecten in 2017. De resultaat op de baten en lasten van projecten van voor 2017 is als een rechtstreekse vermogensmutatie geboekt in het eigen vermogen en bedraagt € 482.000.  
De omzet bij de commerciële activiteiten van Stichting PTC<sup>+</sup> en Stichting Agrotransfer Dronten (o.a. Aeres Agree) zijn hoger uitgekomen dan de begroting. De omzet van akkerbouw daalt bij Aeres Landbouwbedrijf.
- E. De overige baten komen € 1.486.000 hoger uit. Het betreffen de incidentele baten van btw-teruggaaf inzake de fiscale eenheid met Aeres Agree (+ € 504.000) en een inrichtingsvergoeding van de gemeente Almere door groei van het aantal deelnemers vo (+ € 177.000). Ook de opbrengsten detachering personeel (+ € 161.000), ouderbijdragen (+ € 165.000) en kantineopbrengsten (+ € 175.000) komen hoger uit dan begroot. Bij zowel de ouderbijdragen als de kantineopbrengsten staan hier ook hogere materiële lasten tegenover.
- F. De overschrijding van de personele kosten ten opzichte van de begroting bedraagt circa € 2.400.000. Belangrijkste oorzaak is een te lage begroting van de sociale lasten en pensioenlasten. Daarnaast doen meer uitstromende medewerkers een beroep op de wachtgeldregeling (- € 533.000). Stichting PTC<sup>+</sup> maakt meer kosten omdat ze trainers moet inhuren om de stijgende omzet te realiseren. Binnen het onderwijs komt de personele formatie inclusief inhuur derden nagenoeg op de begroting uit. Verwacht was dat de personeelskosten hoger uit zouden komen dan begroot als gevolg van ook meer deelnemers dan begroot. Vacatures worden later of moeilijker ingevuld, waardoor de kosten ook later komen. Daardoor nemen de personele kosten nauwelijks extra toe.  
De overige personele lasten komen € 695.000 lager uit dan begroot. Oorzaak is de onderbesteding ten aanzien van de reservering voor overige personele kosten bij Aeres VMBO en MBO. Ook in voorgaande jaren was een onderbesteding zichtbaar, maar in 2017 neemt die verder toe. De (centrale) kosten inzake werving, bij- en nascholing en bedrijfshulpverlening zijn gedaald.
- G. De stijging van de kosten commerciële activiteiten en projecten is voor het grootste deel toe te schrijven aan de wijziging in de waardering van de projecten (zie D). Daarnaast leidt de hogere omzet bij o.a. Aeres Tech ook tot meer commerciële kosten.
- H. De materiële lasten komen per saldo € 550.000 hoger uit. Oorzaak van de overschrijdingen zijn de fusiekosten (- € 190.000), communicatiekosten als gevolg van aanpassing huisstijl Aeres bij vmbo en mbo (- € 310.000) en de voorziening inzake de btw-controle (- € 250.000). Deze kosten waren niet of te laag begroot. Daarnaast komen de kintinlasten en leerlinggebonden lasten hoger uit, maar hier staan ook hogere baten tegenover. Onderschrijdingen zijn gerealiseerd bij de kosten praktijkleren en contributies en abonnementen.

Zie de jaarrekening, pagina 356 voor een uitgebreide vergelijking van de exploitatie met de begroting.

In het resultaat zijn de volgende incidentele posten opgenomen (> € 50.000)	
Bijdrage samenwerkingsverbanden vo m.b.t. voorgaande jaren	148.000
Transitievergoeding inrichting gemeente Almere i.v.m. groei vo	177.000
Baten als gevolg van fiscale eenheid met Aeres Agree, btw-teruggaaf	504.000
Lasten i.v.m. vorming voorziening n.a.v. onderzoek btw	-250.000
<b>Totaal</b>	<b>579.000</b>

Rekening houdend met de incidentele baten en lasten bedraagt het genormaliseerde resultaat € 420.000 positief. De verbetering ten opzichte van de begroting laat zich vooral verklaren door hogere rijksbijdragen dan begroot, die ten tijde van de begroting niet waren te voorzien.

### Balansvergelijking

De balanscijfers zijn opgenomen in de jaarrekening op pagina 342. Het balanstotaal per 31 december 2017 bedraagt € 144.651.000 en ligt circa € 1,2 mln. lager dan op 31 december 2016. De vaste activa zijn € 453.000 hoger, doordat de uitgevoerde investeringen in 2017 iets hoger zijn dan het totaal van de afschrijvingen. De voorraden dalen verder door de lage akkerbouwprijzen bij Aeres Landbouwbedrijf. De vorderingen zijn nagenoeg gelijk gebleven. De liquide middelen dalen met € 1,3 mln. door de aflossingen en uitgevoerde investeringen.

De mutatie in het eigen vermogen betreft het jaarresultaat van € 999.000 positief, de eliminatie van het negatieve eigen vermogen van de per 31 december geliquideerde entiteiten Stichting Studentenvoorzieningen (SSV) (- € 679.000) en Aeres Trainingscentrum bv (- € 206.000) en het resultaat van de baten en lasten van de projecten van voor boekjaar 2017 (€ 482.000 positief, zie D pag. 36).

De overname van Acole Productions bv per 1 januari 2017 leidt tot een toename van het eigen vermogen (+ € 187.000). De voorzieningen dalen met € 576.000. De voorziening reorganisatie daalt verder. Daarnaast daalt de voorziening verlieslatende contracten door afboeking van de lening en vorderingen op SSV en Aeres Trainingscentrum. Hiertegenover staat dat de voorziening voor werkloosheidsbijdragen (wachtgeld) in het onderwijs verder is toegenomen door meer uitstroom van medewerkers met een beroep op het wachtgeld. De langlopende schulden dalen door de aflossingen op de leningen. De kortlopende schulden dalen met € 329.000 door afname van de post crediteuren en vooruitgefactureerde termijnen van projecten.

Zie voor de uitgebreide balans de jaarrekening, pagina 349.

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

Het resultaat per onderdeel is als volgt:

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
Stichting Aeres Groep			
• Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO, Aeres MBO en Aeres Training Centra	-410	-1.436	449
• Aeres Hogeschool	1.054	-572	-460
• Bestuursbureau	542	108	645
	1.186	-1.900	634
Stichting PTC <sup>+</sup> (Aeres Tech, Aeres Training Centre International, Acole en deelnames)	370	4	60
Stichting Agrotransfer (Aeres Agree + Aeres BCD)	15	-23	-129

(x € 1.000)	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<b>Aeres Farms</b>			
• Aeres Praktijkcentrum Holding bv	0	0	-1
• Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming De Drieslag bv, incl. deelname EWI)	-615	1	-366
• Aeres Biologisch bedrijf (LONK bv)	-8	3	5
• Aeres Weidebedrijf bv i.o.	0	0	0
• Aeres Trainingscentrum bv	4	0	-210
• Aeres Studentbedrijven bv	10	-4	41
	-609	0	-532
Stichting Studentenvoorzieningen	41	0	-87
Aeres International Student Fund	-4	0	-13
<b>Totaal Aeres</b>	<b>999</b>	<b>-1.918</b>	<b>-66</b>

Toelichting per onderdeel:

### Stichting Aeres Groep

#### Aeres AOC

Aeres PrO, VMBO en MBO komen uit op een resultaat van € 410.000 negatief. Dit resultaat is € 1.026.000 hoger dan begroot. Vooral de baten komen veel hoger uit. De rijksbijdragen zijn bijna € 1.400.000 hoger door de loon- en prijsindexeringen. De overige subsidies OCW/EZ zijn hoger door meer (deels resultaatafhankelijke) subsidies van Prestatiebox VO en kwaliteitsafspraken mbo. Ook de bijdragen vanuit de samenwerkingsverbanden komen hoger uit door onder andere afrekeningen van voorgaande schooljaren. De lonen en salarissen komen € 2.200.000 hoger uit doordat pensioenlasten en sociale werkgeverslasten te laag zijn begroot. De formatie inclusief inhuur komt in lijn met de begroting uit. De overige personele kosten inzake werving, bij- en nascholing en bedrijfshulpverlening dalen en de hiervoor begrote kosten zijn niet uitgegeven.

De huisvestingslasten dalen door minder energie- en waterkosten. Ten opzichte van de begroting vallen de kosten van communicatie als gevolg van de naamswijziging hoger uit, net als de leerlinggebonden lasten. Hiertegenover staat dat ook de leerlinggebonden baten hoger uitkomen.

#### Aeres Hogeschool

Het resultaat van Aeres Hogeschool komt voor 2017 uit op € 1.054.000 positief. Dit is € 1.626.000 hoger dan de begroting. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

- Hogere rijksbijdrage ad € 1.116.000 door een hoger studentgebonden bedrag als gevolg van gunstige referentieramingen en meer loon- en prijsindexering dan begroot.
- Overige opbrengsten: de restaurants, detachering van personeel en verhuur van ruimten zorgen voor een hogere opbrengst van € 413.000.
- Lagere personele lasten ad € 150.000. Dit betreft minder kosten van inhuur derden. Hiertegenover staan meer kosten inzake de personele voorzieningen (- € 400.000) door meer uitstroom van medewerkers die een beroep doen op de wachtgeldregeling.

#### Bestuursbureau

Het Bestuursbureau heeft een resultaat van € 542.000 positief en dat is € 434.000 hoger dan de begroting. Een incidentele bate vanuit de Belastingdienst inzake btw-teruggaaf is de belangrijkste oorzaak voor dat betere resultaat. Deze teruggaaf ontstaat door uitbreiding van de fiscale eenheid voor de btw met Aeres Agree (+ € 504.000), waar de vorming van een voorziening voor kosten inzake btw-controle (- € 250.000) tegenover staat. De afdeling corporate communicatie heeft minder kosten door het laat invullen van een vacature en lagere algemene uitgaven (+ € 60.000). Verder zijn minder afschrijvingskosten (+ € 224.000) gerealiseerd doordat investeringen later in het jaar geactiveerd zijn



en ook de onderhoudskosten zijn lager uitgekomen (+ € 186.000). Door de voorgenomen fusie zijn meer kosten gerealiseerd dan begroot voor advieskosten en kosten due diligence (- € 170.000).

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

Stichting PTC<sup>+</sup>, bestaande uit Aeres Tech (Ede), Aeres Training Centre International (ATCI-Barneveld) en Acole Productions bv, behaalt in 2017 een positief resultaat van € 370.000. Het resultaat was begroot op € 4.000. De omzet koudetechniek is iets hoger dan begroot. De omzet mobiele techniek is ook hoger dan begroot door een groter aantal bbl-leerlingen. De omzet van Aeres Training Centre International is hoger door een groot aantal Nuffic-beurzen en subsidies (PEC en PEV) voor onder andere onderzoek naar fipronil. De hogere omzet genereert ook meer directe kosten, maar de overige bedrijfskosten stijgen maar gering waardoor Stichting PTC+ een beter resultaat realiseert.

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

Het resultaat van Aeres Agree bedraagt € 15.000 positief. Dit is € 38.000 hoger dan begroot. Door de aantrekkende economie en arbeidsmarkt is er met name met payrollingen een hoger resultaat (+ € 114.000) behaald. De brutomarge is 1% hoger dan begroot. Het resultaat van Recruitment bv (met name uitzendkrachten) komt conform begroting uit op € 55.000 negatief. De omzet is conform de begroting, de brutomarge is bijna 2% lager dan begroot.

De bezettingsgraad van het ABC-gebouw is 95%. Het resultaat van de verhuur blijft met € 17.000 positief iets achter op begroting (€ 32.000 positief). De omzet stijgt iets, maar de brutomarge daalt. Het aantal verhuurde vierkante meters blijft gelijk, het aantal huurders stijgt.

#### **Aeres Praktijkcentrum Holding bv (Aeres Farms)**

Het resultaat van Aeres Farms is € 609.000 negatief, door een negatief resultaat van € 615.000 bij Aeres Landbouwbedrijf. Begroot was een resultaat van € 0. Oorzaak zijn de lage prijzen in de akkerbouw, waardoor de omzet daar € 590.000 lager is dan begroot. Als gevolg hiervan is ook de voorraad afgewaardeerd (- € 165.000). Dankzij gunstige melkprijzen heeft veehouderij een hogere omzet (+ € 135.000) dan begroot.

De kosten voor loonwerk (ook toe te rekenen aan veehouderij) komen € 120.000 hoger uit door meer kosten voor dierenartsen en niet-begrote personeelskosten voor CoE-projecten.

Het resultaat bij Aeres Biologisch bedrijf bv is € 8.000 negatief ten opzichte van de begroting van € 3.000 positief. De oorzaak zijn de meerkosten loonwerk ten opzichte van de begroting.

Het Aeres Trainingscentrum bv is ultimo 2017 geliquideerd. In 2016 zijn de activiteiten grotendeels beëindigd. De resterende activiteiten, bestaande uit het cursuscentrum Emmeloord, zijn overgebracht naar Aeres Emmeloord. Het resultaat op deze activiteiten bedraagt € 4.000 positief.

Aeres Studentbedrijven bv behaalt een positief resultaat van € 10.000, dat is € 14.000 hoger dan begroot. De bijdrage vanuit het onderwijs daalt. Door het uitbesteden van de exploitatie van de Paardenplaats aan een naastgelegen manege dalen de kosten hiervoor en stijgen de opbrengsten. Daarnaast stijgt de verkoop van de varkens.

#### **Aeres International Student Fund**

Het resultaat bij AISF is € 4.000 negatief (zie § 1.7.2). Er zijn bijdragen aan studenten uitgekeerd, waar geen nieuwe schenkingen tegenover staan.

#### **Stichting Studentvoorzieningen (SSV)**

Sinds 1 januari 2017 is SSV grotendeels ontmanteld. De studentenhuisvesting op de campus is overgedragen aan OFW. De exploitatie van de bar en de studentenhuisvesting aan de Dichterhof in Almere en aan de Wisentweg in Dronten vallen gedurende het jaar 2017 nog onder deze stichting. Per 31 december zijn de laatste activiteiten overgedragen aan Aeres Hogeschool en is de stichting geliquideerd.

Het jaarresultaat is uitgekomen op € 41.000, begroot was een nihil resultaat. De resterende onderdelen van verhuur (Dichterhof en Wisentweg) hebben in 2017 een goede bezetting en hierdoor een positieve exploitatie van € 35.000. In het laatste trimester wordt vooral een besparing op de energielasten zichtbaar. Door de liquidatie valt een aantal oude balansposten vrij met een positief effect van circa € 12.000 op het jaarresultaat.

## 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 leaseauto 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 nettotoelage bedraagt € 200 per maand.

### Overige onkosten

Kosten die de CvB-leden kunnen declareren (tegen overlegging van facturen) betreffen de kosten gerelateerd aan dienstreizen (reis- en verblijfkosten). De voorzitter of waarnemend voorzitter van de Raad van Toezicht beoordeelt de declaraties.

### Overzicht declaraties bestuursleden verslagjaar 2017

	De heer B.M.P. Pellikaan	De heer J.F. Houterman
Representatiekosten	0	0
Reiskosten binnenland	€ 13.456	€ 14.712
Reiskosten buitenland	€ 508	€ 1.842
Overige kosten	€ 30	€ 30
<b>Totaal</b>	<b>€ 13.994</b>	<b>€ 16.584</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 389. Deze bijbehorende paragraaf geeft aan wat er gedaan is en hoe dit bijdraagt aan de strategische doelen.

### **2.4.1. MIP Aeres-breed**

Naast de vijftien bestaande Aeres-brede deelprojecten starten vijf additionele deelprojecten op in 2017. Alle centrale projecten sluiten aan bij de ontwikkeling van de Aeres-zwaartepunten (zie § 1.5.1). Bij de deelprojecten zijn naast de twintig projectleiders ruim vijftig collega's van Aeres Hogeschool, Aeres AOC (voorheen Groenhorst) en Aeres Tech betrokken. De financiële verantwoording is opgenomen in de overzichten van de onderdelen. In 2017 zijn alle centrale MIP 2014-2015-projecten afgerond. Bij het zwaartepunt Agrofood en Ondernemen sluit het MIP aan op de investeringen in de activiteiten van Aeres Farms en de komst van de lector Beweiding. Er is kennis ontwikkeld en gedeeld op het gebied van melkveehouderij en de weidegang. Rond smart farming vindt eenzelfde ontwikkeling plaats, inclusief een doorlopende leerlijn, waarbij Aeres nadrukkelijk de samenwerking zoekt 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 levenslang doorlopende leerlijn mbo-hbo-cursus-training, zowel nationaal als internationaal.

Het zwaartepunt Gezonde 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. Meerdere deelplannen geven hier invulling aan, enerzijds door aan te sluiten bij het exporterende bedrijfsleven, anderzijds door onze eigen capaciteit verder te ontwikkelen.

### **2.4.2. MIP Aeres AOC (voorheen Groenhorst)**

Aeres AOC heeft een plan opgesteld voor het realiseren van innovatieprojecten die bijdragen aan de strategische doelen van het onderdeel (zie jaarrekening, pag. 403). 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 Aeres AOC.

Een aantal geplande activiteiten zijn komen te vervallen omdat deze niet goed passen 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)**

Aeres Hogeschool heeft sinds 2016 drie faculteiten: Almere, Dronten en Wageningen. Ten tijde van het invullen van de MIP-plannen waren de locaties Almere en Dronten nog niet gescheiden. Vandaar dat deze in de verantwoording samen een geheel vormen.

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

De faculteiten Aeres Hogeschool Almere en Dronten hebben in 2016 de werkzaamheden afgerond. Derhalve voor 2017 geen voortgang.

### Faculteit Aeres Hogeschool Wageningen (voorheen Stoas Wageningen I 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. 398). 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.

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

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.

### Strategisch beleid personeel, huisvesting, ICT en inkoop

De kwalitatieve informatie staat op een aantal plekken in dit 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 § 4.2 (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), § 4.7 (hogeschool), § 6.9 (Aeres Tech) en § 7.3.5 (Aeres Agree).
- De toekomstverwachtingen voor de groep zijn gegeven in § 1.8 en deze paragraaf 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 vlakkt wel af.

### Verwachte formatieontwikkeling (fte)

Let op! De onderstaande tabel gaat voor 2017 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.

Gemiddelde formatie	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Stichting Aeres Groep	904,5	918,4	940,7	951,2	963,2	971,2
Stichting PTC <sup>+</sup>	51,95 <sup>**</sup>	48,5	46,2	47,2	47,2	47,2
Aeres Praktijkcentrum Holding bv <sup>*</sup>	7,8	5,6	5,6	4,6	4,6	4,6
Stichting Agrotransfer Dronten	21,3	22,8	22,8	22,8	22,8	22,8
	985,55	994,3 <sup>***</sup>	1014,3	1025,8	1037,8	1045,8

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

\*\* Voor 2017, inclusief Acole Productions bv (4,2 fte). De andere jaren van Stichting PTC<sup>+</sup> zijn nog exclusief Acole Productions bv.

\*\*\*In verband met de onderbesteding is de verwachte formatie van Stichting Aeres Groep voor 2018 voorzichtig begroot. In de realiteit valt de gemiddelde formatie hoger uit. In het formatieplan 2018-2019 zal dit getal waarschijnlijk hoger zijn.

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

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Management/directie	53,3	53,4	53,5	53,7	53,6	53,6
Onderwijzend personeel	638,0	646,5	668,4	677,9	690,3	698,3
Overige medewerkers	213,2	218,5	218,7	219,6	219,4	219,4
	904,5	918,4*	940,7	951,2	963,2	971,2

\* In verband met de onderbesteding is de verwachte formatie voor 2018 voorzichtig begroot. In de realiteit valt de formatie hoger uit. In het formatieplan 2018-2019 zal dit getal waarschijnlijk hoger zijn.

### Verwachte ontwikkeling deelnemersaantallen Stichting Aeres Groep

Stichting Aeres Groep bestaat uit het (voorbereidend) beroepsonderwijs (Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO, Aeres MBO) en Aeres Hogeschool. Ook de Aeres Training Centra (derde geldstroom) horen tot deze stichting, maar is commercieel en is daarom hier niet meegenomen. Uitzondering is Aeres Training Centre International, dat juridisch en financieel onder Stichting PTC<sup>+</sup> valt.

#### Totaal (voorbereidend) beroepsonderwijs

Bekostigde leerlingen	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-1-2021	1-10-2022
PrO + vmbo + mbo	7.081	7.000	7.054	7.158	7.248	7.298

#### Aeres Praktijkonderwijs

Bekostigde leerlingen	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-1-2021	1-10-2022
Praktijkonderwijs	154	145	140	140	140	140

#### Aeres VMBO

Bekostigde leerlingen	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-1-2021	1-1-2022
Lwoo	1.081	1.191	1.191	130	125	125
Vmbo overig	2.487	2.372	2.415	3.528	3.568	3.593

#### Aeres MBO

Bekostigde leerlingen	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-1-2021	1-10-2022
Mbo-bol	2.596	2.689	2.702	2.745	2.790	2.815
Mbo-bbl	763	748	746	755	765	765

Landelijk loopt het aantal leerlingen dat uitstroomt uit het basisonderwijs terug, met als gevolg een lage instroom op het voortgezet onderwijs en het mbo. Aeres VMBO en Aeres MBO zijn hier echter een uitzondering op. Zij hebben een stevige marktpositie en spelen daarop in. Het afgelopen jaar is het aantal leerlingen licht gedaald vanwege de dubbele uitstroom in het mbo, maar de instroom laat in het

mbo een flinke toename zien. Als gevolg van de hoge instroom in het mbo de laatste jaren blijft het deelnemersaantal de komende jaren groeien naar een totaal van 7.298 leerlingen in het jaar 2022, een stijging van in totaal 3,1% ten opzichte van de huidige aantallen. De verwachte groei ligt boven de ramingen van het ministerie van OCW, die vooral zijn gebaseerd op demografische ontwikkelingen en huidige marktverdelingen. Dat is een bewuste keuze gebaseerd op conservatieve inschattingen die gemaakt zijn in overleg met het management van de locaties. Vervolgens zijn de inschattingen per locatie in het MT besproken en vastgesteld.

Bij het bepalen van de prognoses is er rekening mee gehouden dat het lwoo als aparte groep leerlingen zal verdwijnen als gevolg van de Wet op passend onderwijs. Vanaf het begrotingsjaar 2020 zijn de lwoo-leerlingen samengevoegd met de vmbo-leerlingen.

### Aeres Hogeschool

Aeres Hogeschool (ingeschreven studenten)	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022
Almere	549	648	722	783	842	900
Dronten	2.160	2.164	2.164	2.177	2.145	2.124
Wageningen	737	784	798	815	836	859
	3.446	3.596	3.684	3.775	3.822	3.883

Ondanks dat de totale hbo-populatie vanaf 2017 naar verwachting daalt, neemt het marktaandeel ervan bij de sector groen juist toe. Van 2,5% in 2015 via 2,9% in 2020 naar 3,2% in 2030. Deze toename in marktaandeel betekent dat het aantal studenten dat hbo volgt in de groene sector, geheel tegen de landelijke trend in, de komende jaren toeneemt.

De verwachting voor de komende jaren verschilt per faculteit en de prognose in de meerjarenbegroting is gebaseerd op scenario's per faculteit. De gerealiseerde instroom per 1 oktober 2017 ligt hoger dan verwacht. De doorstroomcijfers per cohort zijn gebaseerd op de statistieken uit voorgaande jaren, de instroom is afhankelijk van de situatie per faculteit.

Voor de faculteit Dronten is de instroom in het jaar 2018-2019 niet gerelateerd aan de instroom van 2017-2018. De in 2017-2018 gerealiseerde groei van de instroom (25%) wordt voor een belangrijk deel verklaard door de wijziging in het mbo van een 4-jarige naar 3-jarige opleiding. Voor 2018-2019 gaat de hogeschool uit van de situatie per 1-10-2016 met een groei van 10% en voor het meerjarenperspectief met een lagere instroom. Voor de faculteit Almere is uitgegaan van een stijging in de instroom. Groei is nodig en bovendien realistisch gezien de verbreding in aanbod van opleidingen. In Wageningen is gerekend met een lichte groei.

Het aandeel bekostigde studenten ten opzichte van het aantal inschrijvingen bedraagt voor Aeres Hogeschool circa 73% en is onderverdeeld naar categorie als volgt:

Aeres Hogeschool (bekostigde studenten)	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022
Bachelor incl. Ad	2.479	2.593	2.659	2.725	2.759	2.804
Master*	23	25	25	26	26	26
	2.502	2.618	2.684	2.751	2.785	2.830
Behaalde graden bachelor	425	442	494	517	580	584
Behaalde graden master*	18	22	22	28	28	28

\* Dit is het aantal bekostigde masterstudenten. De anderen betalen het instellingscollegegeld.

### 2.5.2. Toelichting op de totale exploitatie

De begroting laat zien dat het jaar 2018 naar verwachting een positief rendement geeft. Hoewel het rendement met 0,7% gering is, is het resultaat positief en Aeres gaat dat vasthouden. Een duidelijk ander beeld dan in de voorgaande meerjarenbegroting. Oorzaken hiervoor zijn de verbeterde resultaten in het onderwijs en bij de commerciële entiteiten.

In de begroting is gerekend met de bekostiging voor 2018, waarbij sprake is van onderbekostiging in het mbo en hbo. Ondertussen is duidelijk dat de overheid de bekostiging in het mbo al deels in 2018 repareert. Daardoor moet het mbo de negatieve resultaten kunnen ombuigen naar positieve resultaten.

#### Deelnemersaantallen onderwijs en stijgende rijksbijdrage hbo

De deelnemersaantallen in het onderwijs zijn gezond. De hogeschool groeit fors en meer dan begroot. Bij vmbo en mbo daalt het aantal deelnemers met 1,6%. De instroom in het vmbo is echter bijna gelijk aan die van de voorgaande jaren, in het mbo is die zelfs fors meer. De daling van het aantal deelnemers is dan ook grotendeels het gevolg van de dubbele uitstroom die afgelopen zomer in het mbo heeft plaatsgevonden. Die uitstroom houdt verband met de verkorting van de opleidingsduur. Naar verwachting zullen mbo en hbo de komende jaren blijven groeien, wat nog weer de nodige voorfinancieringslasten geeft. Inmiddels is in de begroting ook zichtbaar dat de vaste lasten per deelnemer lager worden. Dit verklaart voor een deel de stijging in het rendement ten opzichte van 2017. De rijksbijdrage voor het hbo heeft een veel grotere impact op de verbetering van het resultaat. Door de positieve bijstelling in 2017 van het studentgebonden budget als gevolg van de gunstige referentieramingen en de toekenning van de 4% middelen studievoorschot in 2018 ontvangt de hogeschool structureel circa € 1 mln. meer rijksbijdrage. Hierdoor buigt de negatieve exploitatie bij Aeres Hogeschool om, ondanks de toch hoge voorfinancieringslast de komende jaren.

#### Innovatie

Innovatie vindt Aeres belangrijk en wordt middels programmateams voor diverse sectoren uitgewerkt. In deze programmateams participeren alle onderwijssectoren en wordt actief met het bedrijfsleven samengewerkt. Doordat ultimo 2017 de MIP-middelen zijn besteed en vooralsnog geen nieuwe subsidies beschikbaar zijn gesteld, is intern een innovatiebijdrage van kracht geworden om de lopende en nieuwe innovatieprojecten te kunnen blijven financieren. Daarnaast wil Aeres doorgroeien in de samenwerking met het bedrijfsleven en het onderwijs. De CIV- en CoE-projecten zijn hiervoor een belangrijke aanjager geweest en naar verwachting zullen deze projecten deels voortgezet kunnen worden als derde geldstroom. Een belangrijke verschuiving is dan ook zichtbaar in de meerjarenbegroting. De tweede geldstroom neemt de komende jaren af en naar verwachting zal de derde geldstroom groeien.

#### Formatie en flexibele inzet

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 blijvend te kunnen garanderen. Een belangrijk onderdeel is de benodigde formatie voor de tweede en derde geldstroom. Flexibiliteit is hierbij nodig om tijdig invulling te geven aan de projecten en innovatie in het onderwijs, alsook om de risico's betreffende de omvang van de projectenportefeuille te kunnen opvangen. Dit zal de komende periode de nodige aandacht vragen.

#### Private activiteiten

De private activiteiten geven een beduidend positiever beeld dan in de voorgaande meerjarenbegroting. Vanaf 2017 is een kentering merkbaar, waardoor de omzet stijgt en de resultaten in deze meerjarenbegroting verbeteren. Aeres Tech benadert de markt actief en realiseert daarnaast

samenwerking met, dan wel overname van branchegerelateerde opleidingsfondsen. Bij Aeres Agree is herstel van de werving- en selectiemarkt merkbaar en worden plannen ontwikkeld om nieuwe markten te gaan bedienen.

Aeres Farms realiseert de omzet vanuit de verkoop van de voortgebrachte producten en uit de diensten voor het onderwijs. Aeres Studentbedrijven geeft in de komende meerjarenbegroting een stabiel beeld en draagt met de vernieuwing van de pluimvee- en varkensstal bij aan de toegevoegde waarde voor het onderwijs. Door de in 2017 aangegane samenwerking met de naastgelegen manege/pensionstal in Dronten eindigt het verlies op deze activiteit, terwijl de meerwaarde voor het onderwijs blijft bestaan.

Een uitzondering op het positieve beeld bij de private activiteiten is Aeres Landbouwbedrijf. De enorme afhankelijkheid van de akkerbouwprijzen maakt het onderdeel kwetsbaar. De bandbreedte van de akkerbouwprijzen is bovendien groot. Doordat het onderdeel melkvee zich gunstig ontwikkelt qua prijzen en hoeveelheid, verbetert het begrote resultaat in totaal wel. Vanaf 2018 gaat Aeres een deel van de melk volgens het biologische SKAL-certificaat verhandelen, waardoor de prijzen nog verder verbeteren. Hiervoor is een nieuwe entiteit opgericht (Aeres Weidebedrijf bv) en dat betekent een afsplitsing van het huidige landbouwbedrijf.

### 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	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022
<b>Vaste activa</b>						
Immateriële vaste activa	690.115	546.684	405.692	264.700	155.535	155.535
Materiële vaste activa	114.079.178	111.452.807	110.285.984	109.301.324	110.675.466	110.550.224
Financiële vaste activa	1.036.732	889.635	914.635	899.635	874.635	852.999
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>115.806.026</b>	<b>112.889.127</b>	<b>111.606.312</b>	<b>110.465.660</b>	<b>111.705.637</b>	<b>111.557.759</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Voorraden	469.939	614.750	614.750	614.750	614.750	614.750
Vorderingen	7.202.697	8.846.895	8.709.973	8.786.268	9.099.398	9.306.364
Liquide middelen	21.172.136	15.859.189	13.943.023	13.134.104	13.396.467	13.775.131
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>28.844.772</b>	<b>25.320.835</b>	<b>23.267.746</b>	<b>22.535.122</b>	<b>23.110.615</b>	<b>23.696.245</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>144.650.798</b>	<b>138.209.962</b>	<b>134.874.059</b>	<b>133.000.782</b>	<b>134.816.253</b>	<b>135.255.005</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen	57.537.861	58.054.011	58.754.846	59.947.198	60.978.864	62.167.448
Voorzieningen	7.439.109	6.689.652	6.251.584	5.800.589	5.478.589	5.256.589
Langlopende schulden	45.799.801	43.413.958	40.970.748	38.527.539	36.084.330	33.641.120
Kortlopende schulden	33.874.027	30.052.341	28.896.881	28.725.456	32.274.470	34.189.848
<b>Totaal passiva</b>	<b>144.650.798</b>	<b>138.209.962</b>	<b>134.874.059</b>	<b>133.000.782</b>	<b>134.816.253</b>	<b>135.255.005</b>

De immateriële vaste activa bestaande uit goodwill voor overname van activiteiten, merkactivatie en de Aeres-website worden in vijf jaar afgeschreven. De materiële activa dalen omdat de afschrijvingen hoger zijn dan de investeringen. De investeringen in de nieuwbouw van Aeres Hogeschool in Almere zorgen ervoor dat de post enigszins stijgt in 2021 en 2022. De vorderingen vertonen een stijging,



doordat de debiteurenpositie toeneemt als gevolg van stijgende omzet en collegegelden. De omvang van de derde geldstroom (doorloop van CoE's met bedrijfsleven) binnen het onderwijs zal de komende jaren stijgen, waardoor naar verwachting de debiteurenpositie ook jaarlijks toeneemt.

De mutatie in het eigen vermogen betreft de begrote exploitatieresultaten en een bedrag van € 482.000 door de stelselwijziging van de projecten (zie D, pag. 36). Deze daling heeft betrekking op de onttrekkingen aan de reorganisatievoorziening van Aeres Tech van in totaal € 2,0 mln. De langlopende schulden dalen als gevolg van de reguliere aflossingen. In de begrotingsperiode neemt Aeres geen additionele financiering als langlopende schuld op.

De kortlopende schulden dalen vanaf 2016 doordat de post vooruitontvangen/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.

Daarnaast heeft de daling betrekking op de nog te besteden gelden vanuit de Regeling praktijkleren en Groene plus en de (jaarlijks) vooruitontvangen bedragen van CIV A&F en CoE Open Teelten.

Deze gelden lopen af in respectievelijk 2017 en 2018. De kortlopende schuld stijgt vanaf 2020 door de opname van het rekening-courant krediet. Ultimo 2020 is dit begroot op € 637.000 en dit loopt op tot € 6.477.000 in 2022.

De voorfinancieringslast bestaat de komende jaren nog. Daarnaast stijgen de vorderingen en verminderen de kortlopende schulden waardoor er meer werkkapitaal nodig is. Door deze combinatie moet de Stichting Aeres Groep op basis van de begrotingscijfers de kredietfaciliteit bij het ministerie van Financiën gebruiken en/of additionele financiering zoeken voor de nieuwbouw van de hogeschool in Almere. Een eventuele reparatie van de onderbekostiging zal ook de liquiditeitspositie beïnvloeden.

### Alternatieve scenario's

In de paragraaf Risicomanagement (§ 2.6) is beschreven wat het Aeres-risicoprofiel en de bandbreedte is. § 1.4.2 beschrijft het intern beheers- en controle systeem om de risico's te beperken. § 2.6.4 geeft aan wat mogelijke alternatieve scenario's zijn.

### Verwachte kengetallen Aeres geconsolideerd

	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022
Solvabiliteit (Eigen vermogen/totale vermogen)	0,42	0,44	0,45	0,45	0,46
Solvabiliteit 2 ((Eigen vermogen + voorzieningen)/totaal vermogen)	0,47	0,48	0,49	0,49	0,50
Liquiditeit (current ratio) (Vlottende activa/vlottende passiva)	0,84	0,81	0,78	0,72	0,69
Liquiditeit (quick ratio) ((Vlottende activa-/voorraden)/vlottende passiva)	0,82	0,78	0,76	0,70	0,68
Rentabiliteit (Resultaat vóór buitengewone baten en lasten/omzet)	1,14%	1,27%	1,23%	1,27%	1,27%

Door de begrote resultaten de komende jaren in combinatie met een dalend balanstotaal stijgt de solvabiliteit gestaag naar 45% ultimo 2020. In de periode daarna neemt het balanstotaal weer toe door de investeringen in vastgoedprojecten, waardoor de solvabiliteit in 2021 gelijk blijft en in 2022 stijgt naar 46%. 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 Aeres de geplande investeringen met eigen middelen financiert en blijft uiteindelijk op een niveau van 0,69. De kortlopende schulden blijven relatief hoog gezien alle projecten in het onderwijs en vooruitontvangen gelden, maar ook door de saldi van diverse posten die per balansdatum bestaan (vakantieuren en -geldverplichtingen, loonheffingen etc.)

## Exploitatieresultaat per stichting, bv of Bestuursbureau

(x € 1.000,-)	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Aeres AOC	-410	-1.041	-1.399	-1.186	-1.419	-1.304
Aeres Hogeschool	1.054	1.036	1.473	1.589	1.546	1.470
Bestuursbureau	542	374	315	435	523	588
Stichting Aeres Groep	1.186	370	389	838	650	754
Stichting PTC <sup>+</sup>	370	265	144	155	167	210
Stichting Agrotransfer	15	91	93	95	96	97
Aeres Praktijkcentrum Holding	-609	-33	73	104	118	127
Overige stichtingen	37	1	1	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>999</b>	<b>695</b>	<b>701</b>	<b>1.192</b>	<b>1.032</b>	<b>1.189</b>

### Stichting Aeres Groep

#### Aeres AOC

Het resultaat van Aeres AOC (PrO, vmbo en mbo) ligt de komende jaren tussen de € 1.040.000,- negatief en de € 1.304.000,- negatief. Het verwachte rendement bedraagt -1,3% in 2018. Belangrijke oorzaken van het begrotingstekort zijn het wegvallen van praktijkleergelden en de onderbekostiging in het mbo. In 2017 bedraagt de voorfinanciering voor geheel Aeres AOC nog zo'n € 1,6 miljoen. Nu de leerlingaantallen stabiliseren, neemt de mate van voorfinanciering af: Aeres AOC ontvangt bekostiging voor omstreeks het aantal leerlingen waarvoor het onderwijs aanbiedt. In de meerjarenbegroting is nog geen rekening gehouden met de reparatie van de onderbekostiging. Na het opstellen van de begroting is duidelijk geworden dat vanaf 2019 en deels al in 2018 de bekostiging gelijkgesteld wordt met de andere scholen van OCW.

#### Aeres Hogeschool

Het resultaat van Aeres Hogeschool komt naar verwachting in 2018 uit op een resultaat van € 1.036.000 positief. Het rendement van 2018 komt hierbij uit op 2,5%, wat in de jaren 2019-2022 uiteindelijk stijgt naar een rendement van 3,1%. In 2018 ontvangt de hogeschool de extra studievoorschotmiddelen en dat leidt tot een stijging van de rijksbijdragen. Deze stijging is structureel en in combinatie met een stijging van de studentenaantallen in de jaren 2018-2022 stijgt de rijksbijdrage jaarlijks. Stijgende studentenaantallen brengen voorfinancieringslasten met zich mee. De omvang van de projectenportefeuille neemt met name in de tweede geldstroom af. De verwachting is dat de hogeschool deze daling kan opvangen door meer commerciële activiteiten. Hiermee verandert de samenstelling van de projectenportefeuille. Het hiermee samenhangende risico is dat de commerciële activiteiten nog niet gegunde projecten betreffen. In de begroting is een conservatieve inschatting opgenomen.

Als gevolg van de stijging van de studentenaantallen nemen de personeelslasten gedurende de begrotingsperiode toe. Daarnaast daalt de inhuur derden in 2018 ten opzichte van 2017 met € 800.000. Vanaf 2019 blijft de inhuur derden op een gelijk niveau (€ 750.000). De hogeschool kiest voor tijdelijke contracten en zij zal piekmomenten met de inzet van externen opvangen. Ook specialistische expertise wordt ingehuurd. Het ondersteunend personeel vertoont een lichte stijging ten opzichte van de stijging van de studentenaantallen. De verhouding tussen overhead en onderwijs wordt derhalve gunstiger.

De stijging van de studentenaantallen Aeres Hogeschool-breed leidt tot een huisvestingsvraag. Deze is terug te zien in de meerjarenbegroting. Aeres onderhandelt met de gemeente Almere en de provincie Flevoland over een nieuwe locatie voor de locatie Almere.

#### *Stichting Studentenvoorzieningen*

De Stichting Studentenvoorzieningen is per 31 december 2017 geliquideerd en niet meer opgenomen in de meerjarenbegroting van Aeres. De nog resterende activiteiten zijn overgedragen aan Aeres Hogeschool en daar in de begroting opgenomen.

#### **Bestuursbureau**

De exploitatieresultaten van het Bestuursbureau worden toegerekend aan de Stichting Aeres Groep. 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.

Door de toename van de omzet in het onderwijs stijgen de baten van het Bestuursbureau in de meerjarenbegroting. De kosten zijn op een gelijk niveau gehouden, behalve bij stafafdelingen waar nieuwe activiteiten en/of wijzigingen zijn in de interne afspraken. Hierdoor is het resultaat van het Bestuursbureau meerjarig positief. Dit positieve resultaat is aangehouden om tegenvallers op te kunnen vangen. Het positieve resultaat van de stafafdeling Huisvesting & Beheer is het gevolg van dalende afschrijvingslasten van de panden die Aeres (extern en intern) verhuurt.

Een belangrijk onderdeel van de Aeres-strategie is 'Gemeenschappelijk tenzij ...' Met name bij de stafdiensten ICT en F&C heeft dit geleid tot een nieuwe koers: de regie-organisatie. Hierdoor zijn in de begroting kosten verschoven van decentraal naar centraal.

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

Het private deel van het Aeres-onderwijs in Dronten 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 (LONK bv), Aeres Studentbedrijven bv, Aeres Trainingscentrum bv (geliquideerd per 31 december 2017), Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming De Drieslag bv) en de in 2018 op te richten Aeres Weidebedrijf bv.

De aandelen van de holding zijn voor 100% bij de Stichting Aeres Groep ondergebracht. Vanuit de holding profileert Aeres de onderdelen verder en zullen de werkzaamheden en de bedrijfsvoering onderling geoptimaliseerd worden. De managementfee voor de directievoering brengen de onderliggende entiteiten op naar rato van omzet. Het resultaat is meerjarig begroot op nihil.

Aeres Farms (voorheen Aeres Praktijkcentrum Dronten) heeft over de jaren 2018-2022 een gemiddeld resultaat dat € 78.000 positief is. In 2018 verwacht het bedrijf een negatief resultaat van € 33.000. De oorzaak ligt bij Aeres Landbouwbedrijf. In 2017 voert de accountant twee benchmarks uit voor het landbouwbedrijf. Op basis van deze benchmarks is bekeken waardoor de verliezen uit het verleden ontstaan zijn. Er is gekeken welke kosten de onderwijzende en onderzoekende taak veroorzaken en hieraan is de onderwijsbijdrage aangepast. Daarnaast bieden de benchmarks aanknopingspunten voor de verbetering van de bedrijfsvoering van het landbouwbedrijf. Met name de opbrengst per hectare blijft achter in vergelijking met de benchmark. Het landbouwbedrijf zal gerichte acties nemen om het resultaat te verbeteren. Om de liquiditeitsproblemen van het landbouwbedrijf op te lossen, verstrekt Stichting PTC<sup>+</sup> in 2017 een lening van € 500.000. Het belangrijkste risico voor de landbouwonderneming is de volatiliteit van de prijzen voor akkerbouwproducten.

Aeres Studentbedrijven heeft een positief resultaat begroot van € 14.000 in 2018, oplopend naar € 41.000 in 2022. Het uitbesteden van de exploitatie van de Paardenplaats aan de naastliggende manage zorgt voor een belangrijke verbetering in het resultaat. Met een lagere onderwijsbijdrage wordt nu toch een positieve exploitatie begroot. In 2017 neemt Aeres Studentbedrijven de nieuwe kippenstal in gebruik. Deze stal heeft het drie sterren keurmerk 'Beter Leven' van de Dierenbescherming. Dit is een waardevolle aanvulling op het onderwijsaanbod. In 2017 is Aeres Trainingscentrum bv opgeheven. Er was onvoldoende vraag uit de markt naar de trainingen om de bv rendabel voort te zetten. Een deel van de activiteiten wordt voortgezet voor het onderwijs. Dit gebeurt binnen de Stichting Aeres Groep en met name binnen Aeres Training Centre Emmeloord.

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

Het resultaat van PTC<sup>+</sup> is voor 2018 begroot op € 144.000 positief oplopend naar € 210.000 in 2022. De Aeres Tech-afdeling Mobiele techniek heeft een negatief resultaat in de begroting 2018. In de jaren daarna wordt dit negatieve resultaat steeds kleiner. De omzetverwachting voor 2018 ligt € 100.000 hoger dan de omzetbegroting van 2017. De verwachting is dat door het productaanbod internationaal te verbreden Aeres Tech deze omzet kan realiseren. De afdeling mobiele techniek heeft daarnaast de samenwerking met de branchevereniging Fedecom verder geïntensiveerd. Dit zal naar verwachting een stijging in de omzet met zich meebrengen.

De Aeres Tech-afdeling Koudetechniek heeft mede door de geïntensiveerde samenwerking met Opleidingscentrum Go<sup>o</sup> een positief resultaat en een stabiele situatie naar de toekomst. Go<sup>o</sup> is het opleidingscentrum van de Nederlandse Vereniging van ondernemingen op het gebied van de Koudetechniek en Luchtbehandeling (NVKL). De marktvraag is op dit moment zo groot, dat Aeres Tech deze maar net aankan. Als deze marktvraag aanhoudt, zal dit extra omzet betekenen. Dit heeft dan ook een positief effect op het uiteindelijke resultaat. Hiervoor zijn echter wel veel externe trainers nodig. Het is een uitdaging om die in het team in te passen en te zorgen dat de kwaliteit geborgd blijft.

Aeres Training Centre International heeft in de afgelopen jaren een goed resultaat behaald op de via Nuffic beschikbaar gestelde beurzen. Voor de toekomst investeert het Centre in personeel dat opdrachten binnen moet halen. Het aantal Nuffic beurzen is behoudend begroot.

### **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 en aan de agrarische sector gelieerde bedrijven.

Het begrote exploitatieresultaat is gemiddeld € 94.000 positief voor de komende begrotingsperiode. De economie trekt aan en de vraag naar werknemers is momenteel groter dan het aanbod ervan. Recruitment zal dus de focus krijgen in de komende periode. Er wordt meer tijd vrijgemaakt voor het vinden van geschikte kandidaten. Daarnaast besteedt Aeres Agree meer aandacht aan online recruitment. In de begroting is geld gereserveerd voor de aanstelling van een directeur voor Recruitment. Deze moet het marktpotentieel nog beter gaan benutten. De verhuur van het ABC-gebouw bedraagt momenteel 95% en zal in de begrotingsperiode zakken naar 90%.

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

De activiteiten van het AISF zijn voor de komende jaren voorzichtig begroot op een resultaat van € 1.000 op basis van een tweetal schenkingen en uitkeringen per jaar. Actieve PR en communicatie naar buiten zijn hierbij van belang en recentelijk is hier een nieuwe folder voor ontwikkeld. Naarmate

meer samenwerking met het bedrijfsleven tot stand komt, zal naar verwachting ook meer belangstelling komen om beurzen te financieren.

Zie voor meer informatie § 1.7.2.

#### 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 strategisch (merken)beleid van Aeres is beschreven in § 1.5. In § 1.8.2 staan de Aeres-plannen voor 2018, de uitdagingen voor het Bestuursbureau staan in § 8.1.
- De omgeving, strategie en plannen van Aeres AOC staan in § 3.2, § 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 § 3.19.3. De plannen van de Aeres Training Centra staan vanaf § 3.24.
- De omgeving, strategie en plannen van Aeres Hogeschool staan in § 4.3, de lopende projecten voor onderwijsontwikkeling en de plannen in § 4.12.2, de plannen voor onderzoek en innovatie in § 4.19, de plannen voor de commerciële dienstverlening in § 4.21.
- De overall omgeving en strategie van Aeres Farms staan in § 5.3. De plannen van de dochterondernemingen staan in § 5.5.2 en verder.
- De omgeving, strategie en plannen van Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, Aeres Training Centre International 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, die van Aeres Bedrijvencentrum Dronten in § 7.4.

Begroting 2016–2020 voor heel Aeres	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>BATEN</b>						
Rijksbijdragen	85.376.497	87.249.825	87.429.695	89.743.872	89.465.895	91.138.795
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	261.097	404.860	404.860	364.860	348.860	348.860
College-, cursus-, les- en examengelden	6.547.930	7.551.801	7.857.344	8.046.507	8.209.384	8.319.757
Baten in opdracht van derden	28.901.977	27.513.818	27.584.239	27.396.102	26.871.154	26.800.846
Overige baten	5.580.002	4.281.033	4.287.427	4.311.502	6.239.882	6.245.379
<b>Totaal baten</b>	<b>126.667.503</b>	<b>127.001.336</b>	<b>127.563.565</b>	<b>129.862.842</b>	<b>131.135.174</b>	<b>132.853.637</b>
<b>LASTEN</b>						
Personeelslasten	73.123.937	73.362.381	74.448.234	76.088.548	77.831.020	78.658.581
Afschrijvingen	7.794.773	8.030.210	7.985.664	7.763.502	7.842.873	8.336.604
Huisvestingslasten	6.973.247	7.182.591	7.119.997	7.113.355	7.148.635	6.938.796
Overige lasten	35.569.144	35.516.932	35.134.612	65.528.744	35.094.766	35.533.509
<b>Totaal lasten</b>	<b>123.461.101</b>	<b>124.092.113</b>	<b>124.688.507</b>	<b>126.494.148</b>	<b>127.917.294</b>	<b>129.467.490</b>
Saldo baten en lasten	3.206.402	2.909.223	2.875.058	3.368.694	3.217.880	3.386.147
Financiële baten en lasten	-2.214.904	-2.224.412	-2.224.222	-2.236.342	-2.246.213	-2.257.564
Resultaat deelnemingen	7.089	10.000	50.000	60.000	60.000	60.000
Buitengewoon resultaat	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal exploitatieresultaat</b>	<b>998.587</b>	<b>694.812</b>	<b>700.836</b>	<b>1.192.352</b>	<b>1.031.666</b>	<b>1.188.584</b>

### Resultaat Aeres geconsolideerd

Het resultaat 2018 van Aeres is begroot op € 695.000 positief; een rendement van 0,7% ten opzichte van de totale baten. Het resultaat is hoger dan de begroting 2017 en dat komt vooral door een gunstige ontwikkeling in de verhouding tussen omzet en kosten. De omzet van het onderwijs stijgt door de gerealiseerde groei in de achterliggende twee jaar, maar ook stijgt bij de hogeschool de prijs per student door een gunstige invloed van de referentieraming 2017 en de toevoeging van de 4% middelen studievoorschot vanaf 2018. Ook de omzet van de commerciële entiteiten stijgt en de brutomarge ligt daar hoger dan in 2017. Door de onderbesteding in zowel mbo als hbo kan Aeres nog niet het voor de continuïteit noodzakelijke rendement behalen.

### Verklaring voornaamste verschillen individuele posten

Door de groei van het aantal deelnemers stijgen de rijksbijdragen. Door de besteding op basis van aantallen deelnemers per teldatum oktober 2016 en oktober 2017 -de zogenaamde t-1/t-2-besteding hebben de onderwijsinstellingen bij groei van aantallen deelnemers te maken met een voorfinanciering die Aeres zelf moet besteden (2018: circa € 0,1 mln. Aeres AOC en circa € 1,1 mln. Aeres Hogeschool).

De collegegelden stijgen door een toename van het aantal hogeschool-studenten. De stijging bij de baten in opdracht van derden in 2018 en 2019 houdt verband met de stijging van de projectbaten door een toename van het aantal projecten binnen de CoE's. Aeres verwacht dat de tweede geldstroom vanaf 2020 in het onderwijs afneemt en dat dit deels gecompenseerd wordt door toename van de derde geldstroom.

De personeelslasten vertonen ook een stijging de komende jaren en volgen daarmee de ontwikkeling van de deelnemersaantallen en de hieraan gekoppelde besteding. Voor 2018 is de formatie begroot op basis van de werkelijke formatie van september 2017; rekening houdend met mutaties in 2017 en nog openstaande vacature ruimte.

De afschrijvingslasten zijn de afgelopen jaren gestegen door de uitvoering van de investeringsplannen. De afschrijvingen dalen de komende drie jaar doordat bij een aantal activumposten de volledige afschrijving is gerealiseerd. Vanaf 2021 stijgen de afschrijvingen weer door het gereedkomen van de begrote vastgoedprojecten. De huisvestingslasten zijn meerjarig stabiel op een niveau van circa € 7,1 mln. De nieuwbouw van de hogeschool in Almere geeft wel een lichte verschuiving van de post huurlasten onder de huisvestingslasten naar de post afschrijvingen in 2022.

De stijging onder de post overige instellingslasten is volledig te wijten aan de stijging in de kosten van projecten door een toename van het aantal projecten, vooral binnen de CoE's en het grote aantal af te sluiten MIP-projecten.

De financiële baten en lasten vertonen per saldo een stabiel beeld van circa € 2,2 mln. negatief per jaar doordat in de begrotingsperiode geen nieuwe financiering is opgenomen.

### 2.5.5. Meerjarig investeringsbeleid en financieringsbehoefte

Het meerjarig investeringsbeleid van Aeres komt voort uit het algemene strategische beleid (§ 1.5). De investeringsbegroting 2018-2022 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 2018-2022 bestaat uit de volgende twee onderdelen:

- meerjarige vastgoedprojecten;
- vervangingsinvesteringen.

Daarna is de meerjarige financieringsbehoefte beschreven.

### Meerjarige vastgoedprojecten

De uitgevoerde investeringen in 2017 bedragen € 8.566.000 (2016: € 10.277.000) en betreffen de volgende posten:

Investeringen in projecten onderhanden werk	4.651.000
Vervangingsinvesteringen gebouwen en terreinen	1.528.000
Inventaris en apparatuur	1.868.000
Overige materiële vaste activa en andere vaste bedrijfsmiddelen	352.000
Website en intranet Aeres	167.000
De totale desinvestering in 2017 bedraagt € 163.000 en betreft de volgende posten:	
• Terreinen Aeres Hogeschool t.b.v. studentenhuisvesting	121.000
• Overige desinvesteringen	42.000
Op de desinvesteringen is geen resultaat behaald.	

Voor de onderhanden projecten bedragen de investeringen € 4.651.000 en de desinvestering door gereed gemelde activa bedraagt € 7.753.000.

De investeringen in onderhanden projecten zijn:	
Aeres MBO Almere nieuwbouw	3.631.000
Aeres VMBO en MBO Emmeloord uitbreiding	571.000
Dronten, pluimveestal en aanpassingen landbouwbedrijf	285.000
Diverse kleinere projecten	164.000

De volgende gereedgekomen projecten zijn in 2017 geactiveerd:	
Aeres MBO Almere nieuwbouw	5.411.000
Aeres VMBO en MBO Velp, 2 <sup>e</sup> fase renovatie	2.183.000
Aeres VMBO en MBO Nijkerk	159.000

Een nadere specificatie van de onderhanden projecten is te vinden onder de toelichting op de geconsolideerde balans (zie jaarrekening pag. 349).

### 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 (V)MBO Almere	2.850	
Uitbreiding (V)MBO Velp	900	
Pluimveestal Dronten	215	
Huurgebouw Prozastraat Almere		585

Project	Uitbreiding m <sup>2</sup> BVO	Vermindering m <sup>2</sup> BVO
Huurgebouw Betje Wolffstraat Almere		1.271
Totaal uitbreiding eigendom	3.965	
Totaal vermindering huurgebouwen		1.856

In 2017 is de nieuwbouw en renovatie bij Aeres VMBO en Aeres MBO Velp gerealiseerd. Het betrof fase 2 van de nieuwbouw die noodzakelijk is geworden door de verdere groei van het aantal deelnemers. Ook is in september het aangebouwde deel voor het mbo in Almere opgeleverd. Hierdoor maakt de locatie geen gebruik meer van de tijdelijke, gehuurde huisvestingslocaties.

In het najaar van 2017 start vanwege de groei van het aantal deelnemers, de bouw van de uitbreiding van de afdeling Praktijkonderwijs in Emmeloord. De gemeente Noordoostpolder financiert deze bouw, omdat het praktijkonderwijs onder de reguliere vo-bekostiging valt. Verder zijn een aantal kleinere projecten onderhanden. Het gaat daarbij om diverse aanpassingen in het gebouw van Aeres VMBO en Aeres MBO Ede en een overkapping en herstructurering bij de hogeschool in Dronten.

Voor 2018 staan een uitbreiding en renovatie bij Aeres VMBO en Aeres MBO Emmeloord op het programma. Hiervoor is een budget begroot van € 1,5 miljoen. Door de verdere groei van het aantal studenten is bij Aeres MBO Barneveld een renovatie van het G-gebouw noodzakelijk, net als een aantal noodzakelijke aan het terrein en de faciliteiten. Hiervoor is in totaal € 3,7 miljoen begroot. Het masterplan campus Barneveld is afgerond en kan in 2018 verder worden uitgesplitst in (deel)projecten zoals studentenhuisvesting, onderwijs- en praktijkfaciliteiten. Huisvestingsplannen worden ook opgesteld voor de vmbo-locaties in Bilthoven en Maartensdijk. Doel is het ook in deze regio realiseren van volwaardige huisvesting, die afgestemd is op de verwachte studentaantallen. Uitvoering van de plannen in Barneveld en Bilthoven/Maartensdijk zullen plaatsvinden als meer zekerheid is verkregen over de reparatie van de onderbekostiging in het groene onderwijs.

In de begroting houdt Aeres ook rekening met de nieuwbouw in Almere van de hogeschool op het Floriadeterrein in samenwerking met de gemeente en provincie. Met deze partijen loopt het gesprek over een ondersteuning ten behoeve van de investering. In de begroting is gerekend met een budget van circa € 10 miljoen. Definitieve besluitvorming hierover zal nog plaatsvinden en is mede afhankelijk van de bijdragen vanuit de gemeente en provincie.

Aeres Tech heeft de renovatie van enkele gebouwen succesvol afgerond. Voor 2018 zijn investeringen begroot in zonnepanelen en de verwachting is dat deze investering na circa 8 jaar is terugverdiend. Bij Aeres Studentbedrijven bv is in 2017 in samenwerking met het bedrijfsleven een nieuwe pluimveestal gebouwd. Voor de varkensstal is een investering in een luchtwasser nodig, om te blijven voldoen aan alle milieueisen. Deze investering is in 2018 voorzien. Bij Aeres Landbouwbedrijf is een aantal kleine noodzakelijke investeringen uitgevoerd. 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 onderdelen binnen Aeres hebben een meerjarige opgave gedaan van de vervangingsinvesteringen 2018-2022. Daarbij is rekening gehouden met de herinrichtingsbudgetten van de nieuwbouwprojecten. Het budgettair kader hiervoor is gesteld op maximaal € 4,0 mln. per jaar.

### Meerjarige financieringsbehoefte

Aeres bepaalt de financiering per stichting en houdt nadrukkelijk zicht op de afzonderlijke kasstromen en financieringsbehoeften. Naast de juridische afbakening per stichting houdt Aeres de private en publieke financieringsstromen gescheiden en mogen er geen rekening-courant-posities bestaan.

Stichting Aeres Groep financiert de investeringen de komende jaren met eigen middelen. Hierdoor daalt het saldo van de liquide middelen vanaf 2017 fors. Door de investering in de nieuwbouw van Aeres Hogeschool in Almere moet Aeres vanaf 2020 de kredietfaciliteit bij het ministerie van Financiën aanspreken en lopen de kortlopende schulden op. Daarna zullen weer geringe positieve kasstromen ontstaan.

Bij het bepalen van de financieringsbehoefte is rekening gehouden met de voorfinanciering die nodig is 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.

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

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

Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming de Drieslag bv) neemt in 2017 een langlopende financiering op van € 500.000 bij Stichting PTC<sup>+</sup>. Hiervoor heeft het toestemming van de Raad van Toezicht en de Rabobank. Hierdoor verbetert de liquiditeitspositie en kan het landbouwbedrijf op basis van de meerjarenbegroting de negatieve verwachte cash flow in 2018 en 2019 opvangen. Gezien de blijvende lage akkerbouwprijzen vraagt dit continue aandacht en heeft sturing op de liquiditeitspositie grote prioriteit.

### 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 2017

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 2017 zijn:

- Het vergelijken van de kosten van het betalingsverkeer van de huisbank (ABNAMRO) met die van andere banken.
- Het taxeren van het onderpand voor de lening schatkistbankieren door de Rijksvastgoeddienst, teneinde een deel van het vastgoed vrij te spelen voor toekomstige leningen.
- Het verkennen van de financieringsmogelijkheden voor de nieuwbouw Floriade (Hogeschool).
- Het verbeteren van de liquiditeitspositie van het Landbouwbedrijf.

- Het in kaart brengen van de meerjarige additionele renterisico's (vanaf 2024).
- Het opstellen van het Treasury-jaarplan 2018.

### 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 2018 zijn de volgende acties benoemd in het treasuryjaarplan:

- Het overeenkomen van een renteconversies voor twee bestaande leningen.
- Het bewaken dat voldaan wordt aan de normen voor/gewenste waarde van financiële ratio's.
- Het opvoeren van de frequentie van de liquiditeitsprognoses naar meerdere prognoses per jaar.
- Het opstellen van een plan van aanpak voor het meerjarige renterisico door het vrijvallen van de swaps in 2024 en 2025.
- Het afstemmen met de banken van het herstell kader rentederivaten.
- Het invullen van de financieringsruimte die is ontstaan uit de taxatie schatkistbankieren.
- Het verbeteren van de sturing op het werkkapitaal (banksaldo, korte activa en korte passiva).

### 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	2017
Balanstotaal	€ 116.498.903	€ 122.283.923	€ 121.164.175
Immateriële vaste activa	-	- € 507.470	-€ 568.125
Deelnemingen	-€ 136	-€ 136	-€ 118
Vorderingen op aandeelhouders/bestuurders en deelnemingen/groepsmaatschappijen	-€ 1.902.701	-€ 1.774.452	-€ 981.248
Latente belastingvorderingen	-	-	-
	<b>€ 114.596.066</b>	<b>€ 120.532.894</b>	<b>€ 119.614.684</b>
<b>Gecorrigeerd eigen vermogen</b>			
(Aandelen)kapitaal	-	-	-
Collectief gefinancierd gebonden vermogen	€ 32.293.350	€ 32.414.931	€ 34.125.796
Niet-collectief gefinancierd gebonden vermogen	€ 7.463.555	€ 7.976.499	€ 7.932.241
Immateriële vaste activa	-	- € 507.470	-€ 568.125

Gecorrigeerd balanstotaal	2015	2016	2017
Deelnemingen	-€ 136	-€ 136	-€ 118
Vorderingen op aandeelhouders/bestuurders en deelnemingen/ groepsmaatschappijen	-€ 1.902.701	-€ 1.774.452	-€ 981.248
Latente belastingvorderingen	-	-	-
	<b>€ 37.854.068</b>	<b>€ 38.109.372</b>	<b>€ 40.508.546</b>
<b>Solvabiliteitsratio</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</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	Stichting Aeres Groep enkelvoudig 2017
Nettowinst	€ 2.481.259	€ 634.524	€ 1.185.068
Aandeel resultaat derden	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-	-	-
Belastingen	-	-	-
Netto buitengewoon resultaat	-	-	-
Nettoresultaat uit financiële lasten en financiële baten	€ 2.378.991	€ 2.143.971	€ 2.162.501
Afschrijvingen	€ 6.534.446	€ 6.570.844	€ 6.969.150
Jaarlijkse leaseverplichtingen operational lease	€ 731.000	€ 625.000	€ 358.000
	<b>€ 12.125.696</b>	<b>€ 9.974.339</b>	<b>€ 10.674.719</b>
Brutorentelasten	€ 2.381.760	€ 2.144.429	€ 2.163.321
Aflossingen	€ 2.121.210	€ 2.262.406	€ 2.559.560
	<b>€ 4.502.970</b>	<b>€ 4.406.835</b>	<b>€ 4.722.881</b>
<b>DSCR = EBITDA/bruto-rentelasten + aflossingen</b>	<b>2,69</b>	<b>2,26</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 moet zelf de verantwoordelijkheid krijgen, maar ook nemen, en wordt hierbij ondersteund door management, collega's en adviseurs.

De vormgeving en het proces zijn beschreven in § 1.4.2, Intern 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 2017

De trimesterrapportage geeft per onderdeel inzicht 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:

- wijzigende wet- en regelgeving met veelal korte implementatietijd;
- externe ontwikkelingen en eisen;
- bedrijfsvoeringsprocessen niet op orde;
- onvoldoende mobiliteit van personeel;
- krapte op de arbeidsmarkt van vakbekwame docenten;
- het schenden van de privacy;
- oplopen van imagoschade als gevolg van een enkele gebeurtenis;
- afhankelijkheid informatietechnologie en veiligheid;
- daling van deelnemersaantallen of omzet;
- voorfinanciering door groei;
- onvoldoende innoverend vermogen;
- onvoldoende benutten aanwezig potentieel;
- te lage bezettingsgraad en kwaliteit en onvoldoende (flexibiliteit) huisvesting.

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

- 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;
- 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;
- 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 2018 krijgt het onderwerp risicomanagement veel aandacht.

De jaarplannen bevatten een risico-inventarisatie van zowel Aeres-brede risico's als specifiek voor de betreffende onderdelen geldende risico's. Daarnaast beschrijven de jaarplannen maatregelen 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 2017 circa 40% en is daarmee 2% hoger uitgekomen dan het voorgaande jaar. De oorzaak van de stijging is het positieve resultaat in combinatie met een lichte daling van het balanstotaal. Door de forse groei van het aantal deelnemers 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 achterliggende jaren is gerealiseerd;
- passend onderwijs en de verevening samenhangend met de bekostiging op lange termijn van lwoo-deelnemers;
- onderbekostiging in het groene onderwijs;
- het wegvallen van specifieke projectgelden (MIP-gelden in 2017, CoE's en CIV in 2018);
- het vinden van voldoende bevoegde leraren.

Door de onderbekostiging die deels in 2018 nog bestaat en de voorfinancieringslasten als gevolg van de groei wordt voor 2017 een gering rendement verwacht en een gelijkblijvende solvabiliteit.

Doordat de overheid de onderbekostiging in het mbo vanaf 2019 ongedaan maakt en door een geringe 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

Indien de genoemde risico's in gezamenlijkheid optreden, 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. Bij de opstelling van de meerjarenbegroting werkt Aeres met meerdere scenario's van deelnemersprognoses om de exploitatiegevolgen te kunnen bepalen. Hiermee wordt zicht gekregen op maatregelen die nodig kunnen zijn om de exploitatie naar een aanvaardbaar niveau te krijgen.



# Onderwijs- onderdelen

De onderwijsonderdelen Aeres AOC  
en Aeres Hogeschool vormen samen  
Stichting Aeres Groep.









## 3 Aeres AOC

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

### Leeswijzer

Aeres AOC laat in dit jaarverslag zien wat er in 2017 is gebeurd en wat de plannen voor de komende jaren zijn. Dit hoofdstuk is bedoeld voor iedereen die direct of indirect betrokken is bij het aoc: 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. Het aoc maakt deel uit van Aeres en dat ziet u terug in dit jaarverslag. Niet alle informatie over Aeres AOC 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 Aeres AOC bestaat uit vijf delen: een deel aoc-breed en aparte delen voor Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO, Aeres MBO en Aeres Training Centre.

- De 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 bijlagen 6 en 7 geven de onderbouwing van de cijfers.

## Inhoud

3.1	Wat gebeurt er Aeres AOC-breed in 2017?	65
3.2	Kernactiviteiten en uitgangspunten	65
3.2.1	Missie en visie	66
3.2.2	Strategie, ambities en doelstellingen	66
3.2.3	Horizontale dialoog	67
3.3	Organisatie(structuur)	67
3.3.1	Organisatieontwikkeling	67

3.4	Aoc-brede kengetallen en bedrijfsvoering	68
3.4.1	Kwaliteitszorg	68

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

3.5 e.v.	Aeres Praktijkonderwijs	71
3.9 e.v.	Aeres VMBO	77
3.16 e.v.	Aeres MBO	93
3.24 e.v.	Aeres Training Centra	117

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



## 3.1. Wat gebeurt er Aeres AOC-breed in 2017?

De paragrafen 3.1 tot en met 3.4 beperken zich tot de gemeenschappelijke gebeurtenissen van Aeres AOC. De bijzonderheden van praktijkonderwijs, vmbo, mbo en cursussen staan respectievelijk in de paragrafen § 3.5 e.v. (PrO), § 3.9 e.v.(vmbo), § 3.16 e.v. en § 3.24 e.v.

Alle Groenhorst-scholen hebben 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, is aangepast. Bij nieuwe namen horen natuurlijk een nieuwe profilering, nieuwe websites en nieuwe communicatie-uitingen. Bij de start van het nieuwe schooljaar is alles klaar en gaan de nieuwe websites live. Verder verandert er niets: cijfermatig blijft het aoc als geheel leidend, organisatorisch en onderwijsinhoudelijk hebben de locaties eigenaarschap.

De Inspectie van het Onderwijs doet begin 2017 haar vierjaarlijks onderzoek naar hoe Aeres ervoor zorgt dat het onderwijs van voldoende kwaliteit is en hoe die kwaliteit in de toekomst zo blijft of kan verbeteren. Ze onderzoekt daarnaast of Aeres AOC de financiële middelen zo besteedt, dat toekomstige studenten ook goed onderwijs krijgen. De algemene conclusie van de Inspectie is dat er veel goed gaat. Het College van Bestuur, de instellingsdirecteur en de vestigingsdirecteuren zijn goed op de hoogte van wat er speelt in de organisatie en ze sturen de onderwijsteams consequent en stimulerend aan. De Inspectie ziet de grote betrokkenheid van docenten bij de ontwikkeling van hun studenten en ziet hoe zij enthousiast hun kennis over het vak delen. De studenten voelen zich gekend en veilig binnen de school en ouders mogen actief meedenken over het schoolbeleid. Meer gedetailleerde informatie over de resultaten van de inspectiebezoeken zijn uitgewerkt in de paragrafen § 3.13.2, § 3.18.3 en § 3.21.3.

In 2017 krijgen de locaties Ede (gemengde leerweg) en Bilthoven het basisarrangement terug.

Voor het eerst in jaren daalt bij Aeres AOC het aantal deelnemers, naar 7.081 (7.198 in 2016). De belangrijkste oorzaak is de dubbele uitstroom in het mbo van niveau-4-studenten als gevolg van de verkorting van vier naar drie opleidingsjaren. De instroom in het vmbo is nagenoeg gelijk. De instroom van het mbo neemt nog steeds en aanzienlijk toe (1.143 in 2017, 963 in 2016, 958 in 2015).

Het financiële resultaat is mede door de bekostigingsproblematiek negatief, maar wel beter dan begroot.

Aeres AOC wil goed onderwijs verzorgen, onderwijs dat ertoe doet voor zowel leerlingen/studenten en ouders als het (regionale) bedrijfsleven. Het aoc onderzoekt op allerlei manieren hoe het die regionale rol kan invullen. In 2017 organiseert Aeres Emmeloord bijvoorbeeld een symposium waar ouders, leerlingen, bedrijfsleven, docenten en bestuurders, onder leiding van journalist en presentator Jort Kelder, met elkaar in gesprek gaan aan de hand van stellingen over de toekomst. De resultaten vormen de input voor de visie van Aeres AOC en van Aeres Emmeloord (vmbo en mbo) in het bijzonder. In die visie is de relatie met het bedrijfsleven een succesfactor. Een andere regionale verbinding met het bedrijfsleven is terug te zien in de goedkeuring van de RIF-aanvraag rond Food van de locatie Ede (§ 3.19.3 en § 3.20).

## 3.2. Kernactiviteiten en uitgangspunten

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

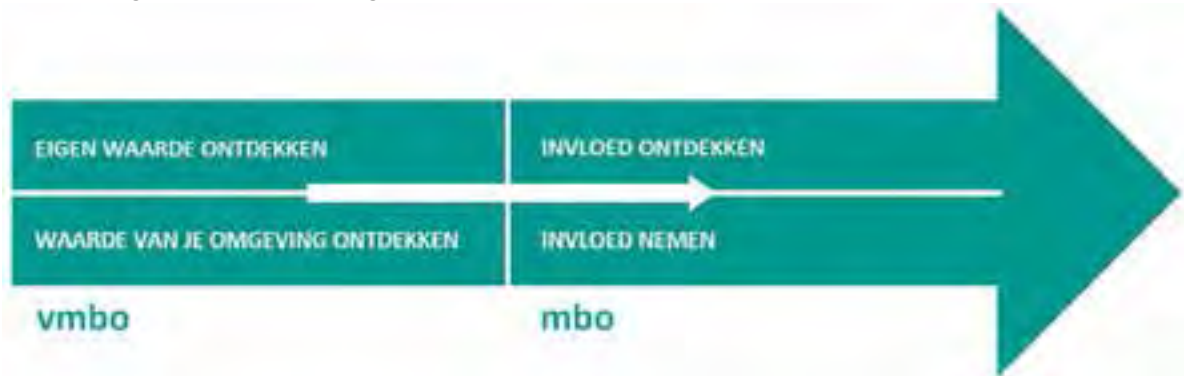
### 3.2.1. Missie en visie

Aeres AOC 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 Aeres AOC 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 Aeres AOC 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 het aoc ook invloed nemen op andere sectoren.

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



### 3.2.2. Strategie, ambities en doelstellingen

De Aeres-brede strategie 2015-2019 is leidend voor Aeres AOC. In het verlengde daarvan zijn per onderwijssoort een strategie, ambities en (strategische) plannen uitgewerkt. Zie daarvoor de delen van het praktijkonderwijs (§ 3.5 e.v.), het vmbo (§ 3.9 e.v.), het mbo (§ 3.16 e.v.) en de trainingscentra (§ 3.24 e.v.).

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 Aeres AOC 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.

#### Aoc-brede resultaten

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

### 3.2.3. Horizontale dialoog

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

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

De medezeggenschapstructuur binnen het aoc is erop gericht om medewerkers, studenten en leerlingen en hun ouders/verzorgers op alle niveaus mee te laten denken en invloed te geven op het beleid en de toekomst (zie § 9.15).

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

## 3.3. Organisatie(structuur)

Aeres AOC maakt, samen met Aeres Hogeschool, deel uit van de rechtspersoon Stichting Aeres Groep. Het aoc 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 Aeres AOC zijn 25GV (vmbo en mbo), 27VD (Aeres VMBO Almere) en 05NV (Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord).



### 3.3.1. Organisatieontwikkeling

Aeres AOC wil goed onderwijs realiseren. De 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 vermeld in § 3.4 onder Lerende cultuur en personele zaken.

### Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie van Aeres en het aoc kenmerkt zich door het laag in de organisatie leggen van verantwoordelijkheden. 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. In navolging hierop starten een aantal gezamenlijke projecten. Voorbeelden hiervan zijn: Invoering Xedule, vernieuwing

van het vmbo profiel Groen, Leren 10+ en Zichtbaarheid (het realiseren van groei via communicatie en marketing).

### 3.4. Aeres AOC-brede kengetallen en bedrijfsvoering

Aeres AOC verzorgt in 2017 met 765 medewerkers (596,7 fte) praktijkonderwijs, vmbo- en mbo-opleidingen voor 154 (PrO) + 3.568 (vmbo) + 3.359 (mbo) = 7.081 deelnemers (teldatum 1-10-2017). Dit is een afname van 1,6 % ten opzichte van 2016 (7.198 deelnemers). Oorzaak is de dubbele uitstroom in het mbo. De instroom is in het vmbo vrijwel stabiel, in het mbo neemt die aanzienlijk toe (1.143 in 2017, 963 in 2016, 958 in 2015).

Daarnaast verzorgen vijf locaties cursusonderwijs voor duizenden cursisten.

In de mbo-scanner ([www.mboscanner.nl](http://www.mboscanner.nl)) is te zien dat Aeres AOC nog in de top 5 staat qua groeipercentage, maar ook dat een groot deel van de mbo-instellingen net als Aeres AOC inmiddels kampt met dalende deelnemersaantallen.

Het financiële resultaat voor Aeres AOC bedraagt in 2017, inclusief het praktijkonderwijs € 305.000 negatief. Aeres Praktijkonderwijs in Emmeloord sluit het verslagjaar af met een resultaat van € 216.000 positief. 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.

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 Aeres-brede strategie en resultaten op het gebied van huisvesting zijn beschreven in § 8.6.1, Beleid en § 2.5.5, onder 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

Aan de hand van de landelijke Regeling bekwaamheid management en professionalisering onderwijspersoneel stelt Aeres AOC een plan van aanpak op voor het verbeteren van de bekwaamheid van het management, de professionalisering van het onderwijspersoneel en kwaliteitsverbetering van het HRM-beleid. De te bereiken doelstellingen zijn op Aeres AOC-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 Aeres AOC § 9.6.1.

#### ICT

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

#### 3.4.1. Kwaliteitszorg

Aeres AOC wil kwalitatief goed onderwijs leveren en die kwaliteit continu borgen, verbeteren en vernieuwen. Ze sluit met haar activiteiten aan op de 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

- Aeres AOC legt verantwoording over de kwaliteit van haar onderwijs af aan deelnemers, ouders, de overheid en de samenleving. Een vanzelfsprekende attitude is reflectie op het eigen handelen.
- Het aoc legt verantwoording af over de realisatie van de plannen, het rendement van het onderwijsproces en de resultaten van de examinering en diplomering.
- Het aoc heeft een definitie van wat er onder kwaliteit verstaan wordt. Explicitering van ambities en inzicht in procesverbeteringen zijn onmisbare invullingen in het geheel van kwaliteitszorg.
- 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.







# Aeres Praktijkonderwijs

Aeres Praktijkonderwijs in Emmeloord is sinds september 2017 de nieuwe naam van het Groenhorst College Praktijkonderwijs in 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	72
3.6	Resultaten praktijkonderwijs	73
3.6.1	Leerlingpopulatie en studieresultaten	73
3.7	Onderwijsontwikkeling praktijkonderwijs	74
3.8	Kwaliteitszorg	75

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.



## 3.5. Praktijkonderwijs

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

Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord heeft een eigen BRIN-nummer (05NV).

Beleidsmatig (incl. kwaliteitsbeleid) valt het praktijkonderwijs binnen de plannen van Aeres VMBO. Het schoolplan vmbo is daardoor ook leidend voor het praktijkonderwijs. Binnen de gezamenlijke Aeres-kaders bepaalt het praktijkonderwijs zijn eigen koers passend bij zijn specifieke uitdagingen en doelgroep.

### Opleiden naar arbeid

64% van de leerlingen van het praktijkonderwijs in Emmeloord haalt in 2017 een branchecertificaat en 43% stroomt uit naar een baan op de reguliere arbeidsmarkt.

Het praktijkonderwijs bereidt zijn leerlingen voor op (zelfstandig) wonen, werken en leven. Het team van Emmeloord legt zich toe op het opleiden van hun leerlingen naar werk. Hierbij gaat het team uit van de vraag: wat willen onze leerlingen? Het antwoord luidt dat ze onderdeel willen zijn van de maatschappij. Diverse branchecertificaten dragen daar positief aan bij. Deze bewijsstukken laten zien welke vaardigheden en competenties PrO-leerlingen bezitten. Branchegerichte cursussen zijn er op het gebied van lassen, handel, koken, schoonmaak, groen en hout. Een voordeel van de certificaten is, voor de werkgevers, dat alle leerlingen worden opgenomen in het doelgroepregister. Werkgevers hebben daardoor recht op subsidies, die min of meer de Wajong-subsidie vervangen.

De school is succesvol, mede omdat bijna alle boeken de deur uit zijn gegaan. Leren doen de leerlingen vooral in de praktijk en tijdens de stages. De school heeft bijvoorbeeld een eigen winkel in tweedehandskleding met de daarbij behorende accessoires. Ook zijn er activiteiten zoals de inpakservice in de drukke feestmaand december.

Stagebedrijven blijken vaak bereid om stagiair(e)s op de werkplek beroepsvaardigheden aan te leren en zich te bekwamen in werk gerelateerde vaardigheden. De school zorgt voor aansluitende nazorg: elke dinsdagavond is er een serviceloket gericht op ouders/verzorgers en andere belanghebbenden.

### Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Het Aeres 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

Aeres Praktijkonderwijs wil 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. Aeres Praktijkonderwijs begeleidt leerlingen zo goed mogelijk in hun persoonlijke ontwikkeling, op weg naar volwassenheid.

## Doelen

Aeres Praktijkonderwijs heeft zichzelf de volgende 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

Aeres AOC neemt deel aan allerlei (tevredenheids)onderzoeken zoals 'Scholen op de kaart' en ProZo. De PrO-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 van Aeres AOC.

### 3.6.1. Leerlingenpopulatie en studieresultaten

Het aantal PrO-leerlingen stijgt naar 154 (2016: 147, 2015: 128). Het marktaandeel in de Noordoostpolder is zo goed als maximaal (98%).

	2014	2015	2016	2017
Inschrijvingen	116	128	147	154
Instroom	31	33	43	33
Doorstroom PrO > (v)mbo	11	2	2	12

- 13 leerlingen zijn uitgestroomd in een betaalde baan.
- Twee leerlingen combineren dagbesteding en werk.
- Eén leerling is overleden als gevolg van ziekte.

### Resultaten van plannen 2017

- In het voorjaar van 2016 gaat het professionaliseringstraject van start onder leiding van LinQue. Het richt zich in 2017 voornamelijk op de communicatiestijl binnen het team. Het project loopt in 2018 door, dan is de onderwijsinhoud aan de beurt.
- Een firma voor de productie van poetsdoeken continueert de arbeidstrainingsopdrachten ook in 2017. De opdrachten voor het schuren en schilderen van meubels verlopen goed en worden in 2018 voortgezet. Daarnaast doen kleine groepjes leerlingen, samen met een docent, een arbeidstraining bij een plaatselijke supermarkt.
- Het serviceloket is iedere dinsdagavond open geweest. Het aantal bezoeken per avond is wisselend. Ouders en leerlingen komen met of zonder afspraak langs voor contact met de zorgcoördinator en teamleider.
- Het geopende lunchcafé begint goed te lopen, er lijkt meer stabiliteit in te komen. Het is twee dagen per week open. De leerlingen werken zo actief aan sociale interactie, geldverkeer, hygiëne en het bereiden van voeding. Ze kunnen zo ook ontdekken of een baan in de horeca iets voor ze is. In het komende jaar wil het lunchcafé naar nog meer professionaliteit toewerken.
- De huisvesting van de locatie is uitgebreid.

	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Aka niveau 1-diploma behaald	44%	33%	36%
Branchecertificaat behaald	67%	89%	64%
Uitstroom			
Uitstroom naar reguliere arbeidsplaats	11%	78%	43%
Werk en leren	61%	11%	50%
Leren – vmbo	11%	0%	0%
Leren – anders, school voor praktijkonderwijs	17%	11%	0%
Dagbesteding	11%	0%	4%
Geen werk/school	0%	0%	4%

Waar komen leerlingen terecht (Bron: Scholenopdekaart.nl /ProZO – Rapportage voor Inspectie)

Het in 2016 toegenomen percentage leerlingen dat uitstroomt met een branchecertificaat zet in 2017 niet door, net zomin als de uitstroom naar een arbeidsplaats.

Het werk/leren-traject scoort dit jaar hoger. De score is afhankelijk van het niveau van de leerlingpopulatie in de schakelklas. In 2017 is er weer een kleine uitstroom naar dagbesteding mogelijk.

### 3.7. Onderwijsontwikkeling praktijkonderwijs

#### Resultaten onderwijsontwikkeling 2017

De school rondt het uitwerken van de individuele ontwikkelingsplannen (IOP's) en de ontwikkelingsperspectiefplannen (OPP's) binnen de wettelijke termijn van 6 weken af. Ze besteedt meer aandacht aan het stellen van kortetermijndoelen en de cognitieve ontwikkeling van de leerling.

Voor de OPP's van klas 1 kiest de school er bewust voor om die niet binnen de gestelde termijn af te ronden, omdat er nog onvoldoende zicht is op de individuele leerlingen. Daarnaast is de inbreng van de ouders gewenst, waardoor afronden binnen zes weken niet voor alle leerlingen haalbaar is.

De ontwikkeling dat ondersteuningsvragen van leerlingen complexer worden, vraagt om voortdurende professionalisering van alle medewerkers en aandacht voor de wijze waarop de school het leveren van kwaliteit invult.

#### Lopende projecten en plannen onderwijsontwikkeling

- Het opgezette entreeprogramma loopt door in 2018.
- De huidige overlegstructuur omvormen tot een systeem waarbij alle teamleden minder vaak met elkaar vergaderen en meer met de eigen doelgroep. Daarnaast is er wel iedere zes weken een gezamenlijke intervisie.
- Stage lopen blijft leidend in het onderwijsproces. Dit houdt in dat het lesrooster rondom de stageplek wordt ingevuld en niet andersom. Prioriteit blijft om met de inzet van een goede stageperiode de leerling een passende plek op de arbeidsmarkt te laten vinden.

## 3.8. Kwaliteitszorg

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

### Resultaten kwaliteitszorg 2017

- Elk jaar doorloopt de school de PDCA-cyclus aan de hand van instrumenten en begeleiding die speciaal voor het praktijkonderwijs zijn ontwikkeld.
- In de onderbouw werkt iedere klas met een doelenbord. Niet alleen bij leerlingen, maar ook bij ouders en/of bezoekers geeft dit een positieve indruk en het wordt door hen als verhelderend ervaren.

### Tevredenheid

Leerlingen van het praktijkonderwijs en hun ouders nemen deel aan tevredenheidsmetingen door 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).

Aeres Praktijkonderwijs neemt niet deel aan het onderzoek van Scholen op de kaart. In voorgaande jaren heeft de school deelgenomen aan ProZo. Vanwege ontevredenheid over de vraagstellingen, kiest de school voor 2018 voor de tevredenheidsmeting via DUO. De school kan de resultaten van het DUO-onderzoek toevoegen aan Scholen op de kaart.

		2014-2015	2015-2016	2016-2017
Leerlingen	ProZO!	3,06	3,15	3,11
	Scholen op de kaart	7,0	7,2	-
	Landelijk	6,9	7,4	6,6
Ouders	ProZO!	3,09	3,09	3,12
	Scholen op de kaart	6,8	7,3	-
	Landelijk	7,3	7,3	8,0

Het aanbieden van jobcoaching, nascholingsactiviteiten en een nazorgloket optimaliseert de nazorg. Het serviceloket is iedere dinsdagavond open. Ouders, (oud-)leerlingen, stagebedrijven en belangstellenden kunnen hier terecht voor hulp of ondersteuning.



# Aeres VMBO

Aeres VMBO heet tot september 2017 Groenhorst vmbo.

## Inhoud

3.9	Wat gebeurt er in het vmbo in 2017?	78
3.10	Omgeving, visie en plannen	79
3.10.1	Uitdagingen vmbo (omgevingsfactoren)	79
3.10.2	Visie, ambities en doelstellingen	79
3.10.3	Toegankelijkheid en toelatingsbeleid	80
3.10.4	(Strategische) plannen	80
3.10.5	Horizontale dialoog	81
3.11	Resultaten vmbo	81
3.11.1	Leerlingenpopulatie en studieresultaten	82
3.11.2	Prestatiebox	83
3.11.3	Passende begeleiding (passend onderwijs, LOB en vsv'ers)	84
3.11.4	Overige resultaten (huisvesting, ICT en personeel)	86
3.12	Onderwijsontwikkeling vmbo	86
3.12.1	Resultaten onderwijsontwikkeling	86
3.12.2	Lopende projecten en plannen	87
3.13	Kwaliteitszorg	87
3.13.1	Doelstellingen kwaliteitszorg vmbo	87
3.13.2	Inspectiebezoeken	88
3.13.3	Klachten, bezwaren en incidenten	89
3.13.4	Tevredenheidsmetingen leerlingen en ouders	90
3.13.5	Overige kwaliteitsonderzoeken	91
3.14	Internationalisering	91
3.15	Locatiespecifieke informatie	92

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

Bijlage 6 geeft de onderbouwing van de cijfers.

Aeres 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 (strategische) kaders van de groep (hoofdstukken 1 en 2) en van Aeres AOC (§ 3.2).

### 3.9. Wat gebeurt er in het vmbo in 2017?

Het jaar 2017 staat in het teken van de naamswijziging van Groenhorst naar Aeres VMBO. De campagne 'De kracht van samen' ondersteunt dit proces met leuke gimmicks zoals de tandems. Ondanks deze wijziging behoudt iedere locatie haar eigen unieke sfeer en karakter. Dankzij de naamswijziging zijn de locaties tegelijkertijd duidelijk herkenbaar als deel van een krachtige en veelzijdige kennisinstelling, waar (interne) samenwerking en (onderwijs)ontwikkeling hoog op de agenda staan.

Aeres VMBO heeft 3.568 leerlingen in 2017 (3.600 in 2016). De daling van het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs die landelijk vanaf 2017 is ingezet, is op enkele locaties ook zichtbaar binnen Aeres VMBO. Desondanks groeit het aantal leerlingen van de locaties Emmeloord, Lelystad en Velp nog steeds en blijft de instroom in de breedte vrijwel gelijk.

In 2017 bezoekt de Onderwijsinspectie een aantal locaties van Aeres VMBO. Zowel de locatie Ede (gemengde leerweg) als de locatie Bilthoven heeft het basisarrangement terug.

100% van de bb-leerlingen op de locaties Almere, Ede, Emmeloord, Lelystad, Nijkerk en Velp haalt het vmbo-bb diploma. In Lelystad doet 100% van de leerlingen van de kaderberoepsgerichte- en gemengde leerweg dat ook. De locaties Nijkerk en Velp halen de 100%-geslaagden op de gemengde leerweg. Aeres VMBO Emmeloord is in 2017 volgens Elsevier Weekblad de beste vmbo van Flevoland.

Per 1 augustus 2017 starten de locaties van Aeres VMBO met de uitvoering van het nieuwe beroepsgerichte examenprogramma van het vmbo-profiel Groen. Leerlingen in de derde klas volgen onderwijs in het profiel groen op basis van binnen Aeres VMBO ontwikkelde lessen. Ook de onderbouw start met het verzorgen van onderwijs op basis van het profiel groen. Naast het profiel groen verzorgen de locaties een breed scala aan keuzevakken (zie bijlage 6).

De locatie Emmeloord biedt een excellentieprogramma wiskunde, speciaal voor de wiskundetoppers. Dankzij het transitiefonds kan de locatie Lelystad arrangementsklassen aanbieden voor leerlingen die anders mogelijk in het speciaal onderwijs terecht komen. Leerlingen van Nijkerk slagen voor Anglia. Met dit programma kan een school extra aandacht besteden aan het vak Engels. Ook loopt er een onderzoek naar de vraag hoe de doorstroom van vmbo naar mbo beter kan.

De locatie Nijkerk werkt samen met een lokale organisatie die bemiddelt in vrijwilligerswerk. Ze pakken samen de vragen op om tuinen op te knappen, waardoor leerlingen ervaring opdoen en een steentje bijdragen aan de maatschappij. Ook andere locaties voeren sociale projecten uit, zoals het schrijven van kerstkaarten aan eenzame ouderen (Velp), het verkopen van suikerbroden voor het goede doel (Emmeloord) of het knutselen om geld op te halen voor een nieuwe basisschool in Ethiopië (Lelystad).

De locaties Nijkerk en Almere zijn officieel bekroond met een keurmerk van Eco-Schools. Aeres VMBO Almere haalt het Bronzen certificaat. Aeres VMBO Nijkerk is officieel erkend als duurzame school en ontvangt het internationale keurmerk de Groene Vlag. De locatie Ede start in 2017 met het Eco-traject. Aeres VMBO Velp heeft de gouden Schoolkantine Schaal 2017 van het Voedingscentrum verdiend. De volgende stap is nu de hele school gezond en duurzaam maken.

De teams van Aeres VMBO Velp en Emmeloord worden zowel in de provincie Gelderland als in Flevoland kampioen Tuinaanleg tijdens de provinciale kampioenschappen van Skills Talents. Beide teams nemen deel aan de Skills-finale.



Na een grondige verbouwing opent Aeres VMBO Lelystad op 25 januari 2017 haar deuren en viert dit met allerlei activiteiten. Met een nieuwe vleugel, een opgeknapt dierenverblijf, een nieuwe kas en een grondige verbouwing is de school klaar voor de toekomst en de verhoogde instroom. De leerlingen kunnen volgen hoeveel stroom de zonnepanelen leveren. In Bilthoven vindt een grondige herinrichting plaats en ook dat is reden voor een feest. In Velp zijn de renovatie en modernisering van de gebouwen klaar. Na de dag van de officiële opening organiseert de school voor het eerst het Goed Groen Festival.

## 3.10. Omgeving, visie en plannen

### 3.10.1. Uitdagingen vmbo (omgevingsfactoren)

- Naar verwachting gaat het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs, net als in het primair onderwijs, dalen. De verwachte daling is het grootst in de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg van het vmbo.
- De verwachting is dat de huidige gl en tl worden samengevoegd. Hierdoor kunnen scholen meer aandacht besteden aan het praktijkgerichte onderwijs in de tl en komt er een einde aan het onduidelijke imago van de gl.
- Scholen krijgen meer ruimte om programma's aan te bieden die aansluiten bij de regionale arbeidsmarkt en de wensen van leerlingen. Vmbo- en mbo-scholen zoeken structurele ruimte om in regionaal verband 5- of 6-jarige doorlopende leerroutes vmbo-mbo in te richten. Het bestaande Groene Lyceum krijgt dan een reguliere positie.
- De vraag naar flexibele leerwegen neemt toe. Zij bieden ruimte voor versnelling, verbreding en verdieping. Leerlingen kunnen dan vakken sneller afronden, verdieping zoeken in vakken waar zij interesse in hebben of talent voor hebben. Ze kunnen zich tevens breder ontwikkelen.

### 3.10.2. Visie, ambities en doelstellingen

Binnen de gezamenlijke kaders van Aeres en Aeres AOC verwoordt het Aeres VMBO een 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. Op basis van het vmbo-schoolplan wordt elk jaar een vmbo-beleidsagenda opgesteld.

#### Visie

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

#### Doelstellingen voor een gezonde bedrijfsvoering vo

- Instroom voldoet op alle locaties, groei waar mogelijk. De mate waarin een locatie de kwaliteit kan vasthouden en de omvang van de huisvesting zijn mede bepalend bij ruimte voor groei.
- Alle locaties behouden hun basisarrangement en hebben een vastgelegd schoolondersteuningsprofiel.
- Kwaliteit en ontwikkeling onderwijs zijn speerpunten. Iedere locatie heeft duidelijke keuzes gemaakt rond keuzevakken en doorstroommogelijkheden naar het (eigen) mbo. Aeres actualiseert de kwaliteitsborging geregeld en de locaties doen mee aan (externe en interne) onderzoeken als onderdeel van de kwaliteitsborging.
- Financieel gezond 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 Aeres VMBO in 2019 een verbindende, een eigentijdse en een persoonlijke school wil zijn.

Aeres VMBO wil in 2019 **een verbindende school** zijn. Dit betekent dat de Aeres VMBO-scholen binnen duidelijk vastgestelde grenzen werken aan een klimaat dat iedereen stimuleert en prikkelt 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. Kort samengevat: hoge eisen in combinatie met een hoge mate van ondersteuning.

Aeres VMBO is in 2019 **een eigentijdse school**. Daar zijn de komende jaren deze drie ontwikkelingen voor nodig:

- De 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 versterken.
- Internationalisering invullen.

Aeres VMBO is in 2019 **een persoonlijke school**. De leerling staat centraal. Iedereen kent elkaar en iedereen wordt persoonlijk benaderd. Dit betekent maatwerk leveren, differentiëren en onderwijskundig de juiste arrangementen bieden.

#### 3.10.3. Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

De basisscholen geven leerlingen een schooladvies voor een passend vervolg in het voortgezet onderwijs. De Aeres VMBO-locaties geven uitvoering aan de wettelijke eis om de leerlingen te plaatsen op het niveau van het schooladvies dat de basisscholen geven. Ook bij bijgestelde schooladviezen plaatst Aeres VMBO de leerlingen op het niveau van het uiteindelijke schooladvies.

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

In 2017 stelt de locatie Velp een eenmalige limiet vast voor het aantal leerlingen voor leerjaar 1. Reden is het verwachte aantal aanmeldingen in combinatie met de capaciteit.

#### 3.10.4. (Strategische) plannen

Aeres VMBO draagt bij aan de realisatie van de Aeres-strategie Verbindend perspectief. In dit licht wil Aeres VMBO in de komende jaren het volgende realiseren:

- Professionalisering van onderwijspersoneel en HRM-beleid:  
Aeres AOC zet de komende jaren actief in op het uitdragen van de volgende boodschappen:
  - Medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid om zich blijvend te professionaliseren.
  - Medewerkers dragen bij aan de organisatie en de ontwikkeling van het onderwijs.
  - Het aoc organiseert ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Brede feedback en data vormen de basis voor ontwikkeling en professionalisering.Voor het schooljaar 2017-2018 staan centraal: meesterschap van docenten, leiderschap van MT-leden, teamontwikkeling en feedback.
- Continu verbeteren onderwijsproces.  
Het verbeteren van het onderwijsproces vindt met name plaats op de afzonderlijke locaties. Vanaf 2017 komen de teamleiders regelmatig bij elkaar. In dit overleg vindt uitwisseling plaats over het onderwijsproces op de verschillende locaties en de aansturing daarvan.

- Innovatie en excellentie:
  - Aeres VMBO zet in op het inrichten van een aantal professionele leergemeenschappen binnen het vmbo. Ze wil zo de gezamenlijke innovatiekracht bundelen. Eén van de leergemeenschappen richt zich op de doorlopende leerlijn vmbo bb naar mbo niveau 2.
  - Innovatie vindt in het groene domein binnen het vmbo-onderwijs plaats op basis van input van het groene bedrijfsleven. Samenwerking met het bedrijfsleven staat de komende jaren centraal.
  - In het kader van excellentie gaat Aeres VMBO verder met het stimuleren van deelname aan Skills Talents en andere relevante vakwedstrijden.
- Kwaliteitsborging:
  - Alle vmbo-leerwegen behouden hun basisarrangement.
  - Onderzoek meet de tevredenheid van leerlingen en ouders en die vormt de input voor verbeteringen op de scholen.
  - Het project 'Kwaliteit kantelen' start in cohort 2017-2018. Het brengt de data in kaart die de scholen nodig hebben om beter te kunnen sturen op onderwijsontwikkelingen. Het gaat hierbij om het beter gebruiken van beschikbare informatie en om het ontsluiten van noodzakelijke informatie. Het verder uitrollen van instrumenten als DOT, BOOT en Xedule passen binnen deze ontwikkeling.
- 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.**

Aeres VMBO 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). Aeres VMBO analyseert de resultaten van deze onderzoeken en kijkt waar verbetering nodig en mogelijk is.

Aeres VMBO onderhoudt contacten met onder andere de VO-raad, de AOC Raad, het lokale scholenoverleg en gemeenschappelijke (onderwijs)platforms. Aeres VMBO 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).

Aeres VMBO participeert met enkele locaties in de landelijke projecten van de VO-raad (via leernetwerken) en projecten binnen het groene onderwijs (Groene Norm – examinering, platform vmbo en clusteroverleg vmbo).

## 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 Aeres 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 van het aoc.

### 3.11.1. Leerlingenpopulatie en studieresultaten

Op 1 oktober 2017 telt Aeres VMBO in totaal 3.568 leerlingen (3600 in 2016, 3.546 in 2015). Het aantal lwoo-leerlingen is 1.081 (1.151 in 2016, 1.194 in 2015). Het percentage lwoo'ers van de totale vmbo-populatie is nu 30,2% (32% in 2016, 33,7% in 2015). (Zie bijlage 6, tabel 1 en 2). Het lwoo-percentage zakt omdat het systeem van passend onderwijs deze leerlingen niet meer indiceert. Enkele samenwerkingsverbanden laten deze indicatie al voor de verplichte einddatum vervallen.

#### Basisarrangement

Alle vmbo-scholen van Aeres hebben het basisarrangement. De Onderwijsinspectie wijst de locatie Ede in 2017 het basisarrangement weer toe omdat de opbrengsten over het schooljaar 2016-2017 op orde zijn. De vmbo-theoretische leerweg van de locatie Bilthoven was eerder als zwak beoordeeld. In december 2017 onderzoekt de Inspectie de locatie opnieuw, met als resultaat dat de Aeres MAVO in Bilthoven het basisarrangement krijgt. Vanaf maart 2018 is dit ook terug te zien in de Onderwijsresultaten 2018.

↓ Locatie	Basisberoepsgericht (bb)			Kaderberoepsgericht (kb)			Gemengd en/of theoretisch (gtl)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Almere	BA	BA		BA	BA		BA	BA	BA
Bilthoven	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	ZWAK	ZWAK	BA
Ede	BA	BA	BA	BA	BA		BA	ZWAK	BA
Emmeloord	BA	BA	BA	BA	BA		BA	BA	BA
Lelystad	BA	BA	BA	BA	BA		BA	BA	BA
Maartensdijk	BA	BA	BA	BA	BA		ZWAK	BA	BA
Nijkerk	BA	BA	BA	BA	BA		BA	BA	BA
Velp	BA	BA	BA	BA	BA		BA	BA	BA

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

### 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 2017 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 2014, 2015 en 2016. Op basis van deze berekende resultaten scoren alle locaties een voldoende voor alle leerwegen, behalve de locatie Bilthoven. Dat is inmiddels anders. In het overzicht Onderwijsresultaten 2018 scoort ook Bilthoven een voldoende en hebben alle leerwegen het basisarrangement.

Berekend oordeel onderwijsresultaten 2017	Basisberoepsgericht (bb)	Kaderberoepsgericht (kb)	Gemengd en/of theoretisch (gtl)
↓ Locatie	2017	2017	2017
Almere	Voldoende	Voldoende	Voldoende
Bilthoven	-	-	Nog 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 2016-2017

Het gemiddelde slaagpercentage 2016-2017 vmbo-breed over alle leerwegen is 96,0% tegen landelijk 95,8% (2015-2016: 94% tegen landelijk 95,8). Voor de leerweg basis is het slaagpercentage 98,8%, voor de leerweg kader 95,5% en voor de gtl- leerweg 95,2%. Het slaagpercentage is dit jaar iets hoger dan het landelijk gemiddelde slaagpercentage.

Alle locaties werken naar een zo hoog mogelijk slagingspercentage toe, zoveel mogelijk binnen de gestelde 4 jaar.

### Verschil se-ce

De inspectienorm voor het verschil tussen de cijfers van het schoolexamen (se) en het centraal examen (ce) is 0,5. Vmbo-breed scoort de basisleerweg hier ruim onder (-0,6). De verschillen se-ce binnen vmbo-kader (0,1) en vmbo-gt leerweg (-0,1) liggen ook onder de norm.

### Centraal examen 2016-2017

Het gemiddelde cijfer voor het centraal examen 2016-2017 vmbo-breed is over alle leerwegen 6,6 tegen landelijk 6,5 (2015-2016: 6,5 tegen landelijk 6,5).

Het gemiddelde cijfer voor het centraal examen voor de basisleerweg is 6,82. Dat ligt 0,08 punt hoger dan het landelijk gemiddelde. Het gemiddelde cijfer van de kaderleerweg ligt 0,03 punt hoger dan het landelijk gemiddelde. De gt-leerweg ligt met 6,37 als resultaat 0,01 punt hoger dan het landelijk gemiddelde. In vergelijking met andere jaren is het resultaat voor het gemiddelde cijfer voor het centraal examen stabiel.

### Schoolexamen 2016-2017

Het gemiddelde cijfer voor het schoolexamen 2016-2017 vmbo-breed is over alle leerwegen 6,5. Dit cijfer is gelijk aan het cijfer van het voorgaande schooljaar.

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

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

### 3.11.2. Prestatiebox

Aeres VMBO zet de middelen vanuit de Prestatiebox enerzijds in voor Aeres VMBO-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 daarmee uitvoeren en de plannen die zij hebben zijn terug te vinden in de plannen voor onderwijsontwikkeling (zie § 3.12.2).

Bedragen in €	Vrije inzet			Bedrag vernieuwing beroepsgericht vmbo			Bedrag kwaliteitszorg			Bedrag pedagogisch en sociaal klimaat		
	↓ Locaties	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016	2017
Aeres AOC					82.835	167.599	166.200	16.267	11.782	7.615		
Almere	80.485	101.588	159.043	11.347	540,42		14.744	14.163	3.807,76	2.604	1.523,11	
Bilthoven	38.168	40.852	58.684	-	-		15.174	10.013	3.807,76	2.604	1.523,11	
Ede	45.643	53.846	85.705	5.944	540,42		16.478	10.904	3.807,76	2.604	1.523,11	
Emmeloord	35.524	44.811	71.308	3.242	540,42		14.640	10.287	3.807,76	2.604	1.523,11	
E'oord PrO	13.772	15.629	26.110	-	540,42		2.270	4.875	1.903,88	2.604	1.523,11	
Lelystad	35.112	45.788	72.101	3.242	540,42		12.973	8.733	3.807,76	2.604	1.523,11	
Maartensdijk	48.489	52.521	76.255	5.944	540,42		17.043	10.804	3.807,76	2.604	1.523,11	
Nijkerk	45.825	45.910	68.555	3.242	540,42		14.703	10.363	3.807,76	2.604	1.523,11	
Velp	39.024	47.497	76.581	3.242	540,42		15.281	10.471	3.807,76	2.604	1.523,11	

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

#### Passend onderwijs

Aeres VMBO 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 samenwerkingen verlopen in het algemeen goed, op een enkele na. De verbanden maken zelf een jaarverslag. Deze paragraaf beperkt zich daarom verder tot het geven van de namen van de verbanden waar Aeres VMBO toe behoort.

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

Aeres VMBO stelt in 2015 schoolondersteuningsprofielen vast. Per locatie zijn er verschillen in aanpak, invulling en de samenwerking met betrokkenen, mede afhankelijk van het beleid en de vereveningsopdracht van het samenwerkingsverband. Op het samenwerkingsverband van Bilthoven en Maartensdijk na hebben al onze samenwerkingsverbanden een (forse) negatieve vereveningsopdracht. In Lelystad zijn de vorderingen tot nu toe gering. In de overige samenwerkingsverbanden ziet er naar uit dat het gaat lukken om deze opdracht te realiseren. Landelijk is het beeld echter dat het aantal leerlingen in het voortgezet speciaal onderwijs (vso) weer lijkt te stijgen.

## 📍 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.

Aeres VMBO-mentoren/-studieloopbaanbegeleiders (slb'ers) begeleiden leerlingen in hun loopbaanontwikkeling middels loopbaanreflectiegesprekken. Een groot deel van de mentoren/slb'ers is hierin geschoold. Iedere locatie stelt een eigen LOB-plan-van-aanpak op 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 betreft het aantal nieuwe vsv'-ers ten opzichte van het aantal deelnemers in de leeftijd van 12 tot 23 jaar. De 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 toekenning van de prestatiesubsidies vindt regionaal, na afstemming, plaats.

De onderstaande informatie gaat over het schooljaar 2015-2016. In dat schooljaar had Aeres VMBO 3.568 leerlingen.

### Stand van zaken vo (25GV)

Volgens de databestanden van DUO voldoet Aeres VMBO zowel voor de onderbouw vo als voor de bovenbouw vo in het schooljaar 2015-2016 aan de normen voor het verkrijgen van prestatiesubsidie. In de onderbouw was het uitvalpercentage 0,14% en in de bovenbouw 1%.

Totale aantal onderwijsdeelnemers en aantal nieuwe voortijdig schoolverlaters 2015-2016					
	Deelnemers '15-'16	vsv'ers	%vsv	streefnorm	Prestatienorm
<b>Totaal</b>	2710	15	0,55%		
Vo onderbouw	1.409	2	0,14%	0,20%	1,0%
Vmbo bovenbouw	1.301	13	1%	1,5%	4,0%

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

Volgens de databestanden van DUO voldoet Aeres VMBO Almere zowel voor de onderbouw vo als voor de bovenbouw vo in het schooljaar 2015-2016 aan de normen voor het verkrijgen van prestatiesubsidie. In de onderbouw was het uitvalpercentage 0,23% en in de bovenbouw 1,52%.

Totale aantal onderwijsdeelnemers en aantal nieuwe voortijdig schoolverlaters 2015-2016					
	Deelnemers '15-'16	vsv'ers	%vsv	streefnorm	Prestatienorm
<b>Totaal</b>	830	7	0,84%		
Vo onderbouw	434	1	0,23%	0,20%	1,0%
Vmbo bovenbouw	396	6	1,52%	1,5%	4,0%

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

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

#### ICT

- Aeres VMBO past het aangeschafte Data Platform Onderwijs (DPO) toe als managementdashboard waar veel informatie (op financiën na) terug te vinden is.
- Het nieuwe roostersysteem Xedule levert voor de eerste keer nieuwe roosters op. Aeres VMBO zet voor 2017-2018 in op het verbeteren van de roosters en op de overgang naar vroegtijdig plannen.

#### Huisvesting

- Uitbreiding en interne herinrichting locatie Lelystad.
- Vernieuwen en uitbreiden ingang en docentenkamer.
- Uitbreiden en moderniseren Aeres (V)MBO Velp.

#### Personeel

De personele zaken staan in § 9.4 t/m 9.10 vermeld.

## 3.12. Onderwijsontwikkeling vmbo

### 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 Positive Behavior Support (PBS). Beleidsontwikkeling vindt plaats binnen de visie van de verbindende school. Via de LAKS-metingen wordt de tevredenheid van ouders en leerlingen over het schoolklimaat gevolgd.

#### Eigentijdse school: vernieuwing groen curriculum

In het schooljaar 2016-2017 staat de invoering van het nieuwe examenprogramma voor het beroepsgerichte vak centraal. Per 1 augustus 2017 starten alle locaties (m.u.v. Aeres MAVO Bilthoven) met onderwijs in het profiel groen. Zowel in de onderbouw (klas 1) als in de bovenbouw (klas 3). Daarnaast start per 1 augustus 2017 het verzorgen van keuzevakken in het derde leerjaar. Naast inhoudelijke wijzigingen betekent deze vernieuwing ook dat de beroepsgerichte (bloem, groen, dier) docenten 'groen' zijn geworden.

Vanuit het project vernieuwing vmbo levert een team docenten lesmateriaal op in de vorm van lessen voor het vmbo-profiel Groen (ongeveer 50 lessen leerjaar 1 en 50 lessen leerjaar 3). Daarnaast is materiaal opgeleverd voor acht groene keuzevakken.

#### Leermiddelen

In 2017 start de aanbestedingsprocedure voor leermiddelen. Dit traject begint met visieontwikkeling rond leermiddelen die passen bij het onderwijs dat de school wil aanbieden.

#### Doorontwikkeling Het Groene Lyceum

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, die vanaf het derde leerjaar is ondergebracht in de technologieroute, werken het vmbo en mbo nauw samen met



andere aoc's en het hbo. Jaarlijks start een nieuwe eerste klas. Landelijk werken de aoc's die Het Groene Lyceum aanbieden samen in een stuurgroep (bestuurders) en een managementoverleg.

### **Persoonlijke school: pedagogisch en sociaal klimaat**

- In 2017 maken de locaties Bilthoven en Maartensdijk in het kader van maatwerk gebruik van de subsidieregeling lente- en zomerscholen.
- In het kader van het sociale klimaat geeft Aeres VMBO het veiligheidsbeleid verder vorm en regelt zij de rechtsbescherming voor vmbo-leerlingen beter door het instellen van een loket rechtsbescherming vmbo. Dit loket maakt de procedure voor het indienen van een klacht en een bezwaar toegankelijker.

### **3.12.2. Lopende projecten en plannen**

Behalve aan interne projecten werkt iedere vmbo-locatie binnen de eigen regio actief samen met gemeenten, andere scholen en het bedrijfsleven aan de volgende ontwikkelingen:

- Verbindende school (pedagogisch klimaat):
  - doorontwikkelen gewenst positief leer- en werkklimaat;
  - vormgeven aan 'Talent voor groei'.
- Eigentijdse school (wat):
  - voortzetten project groen curriculum;
  - doorontwikkelen leermiddelenbeleid;
  - doorontwikkelen doorlopende leerlijn vmbo-mbo (Goud-Groene carrièrepad);
  - samenwerken met het bedrijfsleven.
- Persoonlijke school (hoe):
  - opstarten leernetwerken;
  - uitbreiden aantal docentennetwerken;
  - opschonen en verbeteren kwaliteitssystemen, waaronder invoeren DOT en BOOT (kwaliteit kantelen).

## **3.13. Kwaliteitszorg**

De kwaliteitszorg van de vmbo-locaties vindt plaats binnen de kaders van het Aeres AOC-brede kwaliteitssysteem (§ 3.4.1) en levert daarmee een bijdrage aan de strategische ambitie Duurzame kwaliteit. Aeres VMBO 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.
- De PDCA-cyclus wordt zowel op strategisch als op operationeel niveau uitgevoerd.
- Collegiale visitatie en reflectie zijn een onderdeel van het onderwijsproces.
- De systematiek van collegiale visitaties is georganiseerd en wordt uitgevoerd conform de hiervoor opgestelde procedure.
- Leren van elkaar, stimuleren van onderlinge samenwerking en verhogen van de onderlinge afstemming zijn positieve effecten die bereikt zijn.

## Managementgesprekken

Tweemaal per jaar vindt er een managementgesprek plaats tussen het managementteam van een locatie en de instellingsdirecteur van Aeres AOC. 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 control-cyclus.

### 3.13.2. Inspectiebezoeken

In 2017 voert de Inspectie van het Onderwijs de volgende onderzoeken uit:

<b>Locatie Almere</b>	<b>Kwaliteitsonderzoek in het kader van De Staat van het Onderwijs 2016-2017 en verificatieonderzoek vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen afdeling vmbo-kader</b>
<p>De Inspectie kent het basisarrangement toe. Onderwijsresultaten en kwaliteit van het onderwijsproces zijn van voldoende niveau. Geen tekortkomingen in naleving wettelijke voorschriften.</p> <p>Wat beter kan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• didactisch handelen van docenten;</li> <li>• kwaliteit van de lessen;</li> <li>• taal- en rekenbeleid;</li> <li>• kwaliteitscultuur.</li> </ul>	

<b>Locatie Bilthoven</b>	<b>Onderzoek naar kwaliteitsverbetering</b>
<p>De kwaliteit van het onderwijs werd als zwak beoordeeld vanwege onvoldoende opbrengsten. De Inspectie beoordeelt het onderwijsproces met een voldoende, maar het vertoont nog wel enkele tekortkomingen. 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 toewerken naar de beoogde resultaten een effect heeft. De continuïteit van de school is verzekerd en het leer- en lesklimaat zijn verbeterd, met als resultaat dat de inspectie het basisarrangement toekent.</p>	

<b>Locatie Ede</b>	<b>Onderzoek naar kwaliteitsverbetering en verificatieonderzoek vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen, afdeling vmbo-gt</b>
<p>De Inspectie kent het basisarrangement toe. Onderwijsresultaten en kwaliteit van het onderwijsproces zijn van voldoende niveau. Geen tekortkomingen in de naleving van de wettelijke voorschriften.</p> <p>Wat beter kan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kwaliteit van de lessen;</li> <li>• geven van effectieve feedback;</li> <li>• meer smart formuleren van acties.</li> </ul>	

**Locatie Lelystad**      **Kwaliteitsonderzoek in het kader van De Staat van het Onderwijs 2016-2017 en verificatieonderzoek vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen, afdeling vmbo-basis**

De Inspectie kent het basisarrangement toe. Onderwijsresultaten en kwaliteit van het onderwijsproces zijn van voldoende niveau. Geen tekortkomingen in de naleving van de wettelijke voorschriften.

Wat beter kan:

- kwaliteit van de lessen;
- meer gestructureerd volgen van cognitieve resultaten van leerlingen;
- taalbeleid;
- meer structuur in opbrengst gericht werken.

**Locatie Nijkerk**      **Kwaliteitsonderzoek in het kader van De Staat van het Onderwijs 2016-2017 en verificatieonderzoek vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen, afdeling vmbo-gt**

De Inspectie kent het basisarrangement toe. Onderwijsresultaten en kwaliteit van het onderwijsproces zijn van voldoende niveau. Geen tekortkomingen in de naleving van de wettelijke voorschriften.

Wat beter kan:

- kwaliteit van de lessen/lesdoelen;
- meer uitdagen van leerlingen;
- steunlessen onderscheidend maken;
- leraren kunnen meer differentiëren;
- meer structuur in opbrengst gericht werken;
- voltooien check-en-act-cyclus van kwaliteitszorg.

**Locatie Velp**      **Verificatieonderzoek vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen, afdeling vmbo-basis**

Onderzoek binnen de kwaliteitsgebieden 'Onderwijsproces' en 'Kwaliteitszorg' en ambitie. De Inspectie beoordeelt de aspecten 'Extra ondersteuning' en 'Kwaliteitscultuur' met een goed. Het didactisch handelen is van voldoende niveau. Goed zicht op organisatie en de onderwijskwaliteit. School voldoet aan deugdelijkheidseisen die gesteld worden aan de kwaliteitscultuur.

Wat beter kan:

- inspelen op cognitieve verschillen;
- verbeteren van verantwoording naar bestuur over les- en begeleidingskwaliteit.

### Verbetering punten

Speerpunten voor verbetering liggen vooral op het gebied van maatwerk en differentiatie (inspelen op verschillen tussen leerlingen), versterking van klassenmanagement en aandacht voor meer resultaatgerichte 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.

### 3.13.3. Klachten, bezwaren en incidenten

Aeres VMBO hanteert in 2017 de 'Klachtenregeling klachten van algemeen zakelijke aard' en de 'Klachtenregeling voor een veilig schoolklimaat'. Klachten en bezwaarprocedures die het personeel betreffen, zijn opgenomen in het sociaal jaarverslag (hoofdstuk 9).

In 2017 zijn, net als in 2016, acht klachten ingediend via de klachtenprocedure. Aeres VMBO hanteert als uitgangspunt dat de locaties klachten zoveel mogelijk zelf oplossen. Bij twee klachten lukt dat niet. Die zijn via de geldende klachtenregelingen opgepakt.

	Aantal	Afhandelingstermijn/status en bijzonderheden
Schoolklimaat	2	Doorverwezen naar de locatie en opgelost.
Schoolkosten	0	
Schoolregels	6	4 doorverwezen naar de locatie en opgelost. 1 ingediend bij de landelijke klachtencommissie. De instellingsdirecteur pakt dit op. Klacht is ingetrokken. 1 opgepakt door instellingsdirecteur. Wordt afgehandeld in 2018.
<b>Totaal aantal</b>	<b>8</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 leerlingen en ouders de schoolkenmerken beleven. In 2016 is de landelijke tevredenheidsmeting LAKS-monitor 2016 onder alle vmbo-leerlingen uitgevoerd. Deze wordt in 2018 opnieuw uitgezet. In 2017 is er een tevredenheidsmeting uitgevoerd via Vensters VO (Scholen op de kaart).

#### Resultaat leerlingen

De resultaten van het tevredenheidsonderzoek van Vensters VO zijn in de onderstaande tabel per locatie uitgewerkt. De locaties Almere, Ede en Lelystad hebben voor de leerlingen geen resultaten behaald in cohort 2016-2017. Wegens organisatorische omstandigheden zijn de enquêtes niet uitgezet. Uit de resultaten van het onderzoek via Vensters blijkt dat Aeres vo gemiddeld een 6,8 scoort als cijfer voor de school. Dit is gelijk aan het gemiddelde van de LAKS-monitor 2016. Het landelijke gemiddelde van Vensters 2016-2017 ligt op 6,6. Drie van de vijf scholen die de enquête hebben uitgevoerd, scoren een 7,0 of hoger.

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
2016-2017	-	6,1	-	7,1	-	6,4	7,0	7,4

Cijferoordeel tevredenheidsmeting leerlingen (LAKS/scholenopdekaart.nl)

Speerpunten die leerlingen voor de school noemen, zijn:

- Het functioneren van de beschikbare ICT en het meer gebruiken van ICT.
- Bij het lesaanbod inspelen op het nieuws en de actualiteit.

## Resultaat ouders

Het gemiddelde cijfer van ouders van Aeres-leerlingen is een 7,9 (2016: 7,1), wat nagenoeg gelijk is aan het landelijk gemiddelde van een 8,0. Drie locaties scoren boven het landelijk gemiddelde en net als in 2016 is Emmeloord de topscorer. Bilthoven en Maartensdijk scoren ook bij de ouders minder, maar laten een goede stijgende lijn zien.

Speerpunten die ouders voor school noemen, zijn:

- Het verzorgen van uitdagend en eigentijds onderwijs.
- 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
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
2016-2017	7,9	7,5	7,7	8,4	7,8	7,3	8,2	8,3

Cijferoordeel tevredenheidsmeting ouders (scholenopdekaart.nl)

## Schoolklimaat en veiligheid

Schoolklimaat en veiligheid zijn in 2016-2017 gemeten onder alle Aeres vmbo-leerlingen. De gebruikte vragen zijn door scholenopdekaart.nl beschikbaar gesteld. Voor de basisberoepsgerichte leerweg scoort Aeres op schoolklimaat gemiddeld een 7,2. De kaderberoepsgerichte leerweg en de gemengd-theoretische leerweg scoren gemiddeld een 7,0. Dit alles tegen een landelijk gemiddelde van ook een 7,0. De gemengd-theoretische leerweg scoort gemiddeld een 6,9.

Op het gebied van veiligheid scoort Aeres VMBO voor de basisberoepsgerichte leerweg gemiddeld een 8,8. De kaderberoepsgerichte leerweg scoort een 9,1 en de gemengd-theoretische leerweg een 9,0 tegen een landelijke score van 9,2.

### 3.13.5. Overige kwaliteitsonderzoeken

Aeres VMBO neemt in 2017 niet deel aan overige kwaliteitsonderzoeken.

## 3.14. Internationalisering

Aeres VMBO levert een bijdrage aan de internationale ambities van Aeres. De werkgroep 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 Aeres VMBO in de netwerken van EP-Nuffic en het Europees Platform VO.


### Ad 2 Bevorderen van internationale mobiliteit

Leerlingen van Aeres VMBO in Almere, Emmeloord, Nijkerk en Velp bezoeken in maart 2017 het door Aeres ondersteunde project 'water4Ethiopia' in Ethiopië. 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](#). Deze is via de zoekfunctie, rechtsboven in het scherm te vinden. Kies als zoektermen jaarresultaten. Per locatie zijn allerlei details en wetenswaardigheden gegeven.



# Aeres MBO

Aeres MBO heet tot september 2017 Groenhorst mbo.

## Inhoud

3.16	Wat gebeurt bij het mbo in 2017?	94
3.17	Omgeving, visie en plannen	95
3.17.1	Uitdagingen (omgevingsfactoren)	95
3.17.2	Visie, ambities en doelstellingen	95
3.17.3	Onderwijsvisie en toegankelijkheid	96
3.17.4	(Strategische) plannen	96
3.17.5	Continuïteitsparagraaf	97
3.17.6	Horizontale dialoog	97
3.18	Resultaten mbo	97
3.18.1	Leerlingenpopulatie en studieresultaten	98
3.18.2	Aanbod opleidingen	99
3.18.3	Examenprocessen in control	101
3.18.4	Taal en rekenen	103
3.18.5	Passende begeleiding (passend onderwijs, LOB en vsv'ers)	104
3.18.6	Resultaten bedrijfsvoering	105
3.19	Onderwijsontwikkeling mbo	105
3.19.1	Starten en stoppen opleidingen	105
3.19.2	Resultaten onderwijsontwikkeling 2017	106
3.19.3	Doorlopende onderwijsontwikkelingsprojecten en plannen	108
3.20	MIP, RIF, innovatieprojecten en Centra voor Innovatief Vakmanschap	108
3.20.1	(Landelijke) innovatieprojecten	108
3.20.2	Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV's) voor het mbo	109
3.21	Kwaliteitszorg	110
3.21.1	Doelstellingen kwaliteitszorg vmbo	110
3.21.2	Proces kwaliteitszorg	111
3.21.3	Resultaten kwaliteitszorg	111
3.21.4	Klachten, bezwaren en incidenten	114
3.21.5	Overige kwaliteitsonderzoeken	114
3.22	Internationale activiteiten	116
3.23	Locatiespecifieke informatie	116

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

Bijlage 7 geeft de onderbouwing van de cijfers.

Aeres 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 Aeres MBO ook commerciële leertrajecten via de Aeres Training Centra voor de domeinen Agribusiness (Emmeloord/Dronten), Dier & Diergezondheid (Barneveld), Food (Ede) en Groen & Bloem (Velp).

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

### 3.16. Wat gebeurt er bij het mbo in 2017?

Het jaar 2017 staat in het teken van de naamswijziging van Groenhorst naar Aeres VMBO. De campagne 'De kracht van samen', ondersteunt dit proces met leuke gimmicks zoals de tandems (zie foto bovenaan hoofdstukpagina). Ondanks deze wijziging behoudt iedere locatie haar eigen unieke sfeer en karakter. Dankzij de naamswijziging zijn de locaties tegelijkertijd duidelijk 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 de vakdocenten vmbo, mbo en hbo, is daar een voorbeeld van.

Aeres MBO staat in de Keuzegids Mbo 2018 op de derde plaats in de categorie de beste groene scholen. De scores blijven stabiel. De groei van het aantal deelnemers in de voorgaande jaren zet in 2017 niet door (3.359 in 2017, 3.450 in 2016 en 3.294 in 2015). De belangrijkste oorzaak is de dubbele uitstroom van niveau-4-studenten als gevolg van de verkorting van vier naar drie opleidingsjaren. De instroom neemt nog steeds en aanzienlijk toe (1.143 in 2017, 963 in 2016, 958 in 2015). De locatie Emmeloord groeit met 4%. De locatie Barneveld blijft met 1.877 deelnemers veruit de grootste vmbo-locatie. Dat is een prestatie in een krimpende markt: landelijk daalde het aantal instromers in het groene mbo met 6%.

Aeres MBO is druk bezig met de invoering van de nieuwe kwalificatiedossiers, de kwaliteitsafspraken en de bpv. 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. Aeres MBO heeft hiervoor een kwaliteitsplan 2015-2018 opgesteld. Het kwaliteitsplan wordt jaarlijks bijgesteld. De voortgangsrapportages over 2015, 2016 en 2017 zijn beschikbaar.

Internationalisering krijgt vorm in de buitenlandstages van de eigen studenten, maar ook door groepen buitenlanders die hier komen. Almere ontvangt een Zuid-Koreaanse groep en een Duits-Franse groep. Gedurende zes weken volgen Chinese studenten, in de leeftijd van 19 tot 23 jaar de opleiding BTEC Horticulture (gardening) bij Aeres MBO Velp.

Er komt een groot duurzaamheidsproject op het terrein van Aeres Nijkerk. Het plan betreft de aanleg van een grote pionier-, leer-, speel- en werkplaats. Emmeloord realiseert het keuzevak robotmelken en studenten zijn betrokken bij onderzoek, zoals dat rond bermgras.

De goede samenwerking met het bedrijfsleven is onder meer te zien in de goedkeuring van de RIF-aanvraag Food van de locatie Ede. Heel bijzonder is dat Aeres MBO Dronten een gloednieuwe New Holland krijgt van een lokaal mechanisatiebedrijf.

Aeres MBO Barneveld krijgt definitief de officiële status van dierentuin. Het ministerie van Economische Zaken stemt in met de vergunningsaanvraag. Aeres is hiermee de eerste onderwijsinstelling in Nederland met een dierentuinvergunning. De toekenning biedt nieuwe educatieve mogelijkheden en maakt de school nog aantrekkelijker voor nieuwe studenten. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking rond het European Professional Zookeeper Qualification Framework. Dit is een



Erasmus+- project waar partners uit zes verschillende landen bij betrokken zijn. Een andere mogelijkheid is de samenwerking met het Dolfinarium. Het doel is het uitwisselen van kennis en ervaring.

De toegankelijkheid van de dierentuin krijgt zeker aandacht in het masterplan campus Barneveld, waaraan de gemeente bijdraagt.

In september 2017 ontvangt Aeres MBO Velp het VHG-certificaat 'Excellente School'. Aeres MBO Velp ontvangt het certificaat voor de intensieve samenwerking met het regionale bedrijfsleven en de verrijking van het lesprogramma door gastlessen. De VHG waardeert de inzet bij de beroepspraktijk vorming, waarbij leerlingen aan gerichte opdrachten werken en goed begeleid worden.

In oktober 2017 opent Aeres MBO Almere de nieuwe mbo-vleugel. De nieuwbouw is 2.900 m<sup>2</sup> en omvat zes praktijklokalen voor de opleidingen Design, Animal, Outdoor, Science en de nieuwe opleiding Food & Lifestyle. Ook komen er 14 theorielokalen, een collegezaal, spreekkamers en zelfstudieruimtes bij. De school biedt nu onderdak aan 400 mbo-studenten.

Aeres MBO Velp viert groots dat de uitbreiding (900 m<sup>2</sup>), renovatie en modernisering van de gebouw klaar zijn. Het gebouw kenmerkt zich volgens bezoekers door de huiskamersfeer en de open structuur. Na de dag van de officiële opening organiseert de school voor het eerst het Goed Groen Festival.

Ook in 2017 laten de studenten van Aeres MBO zich weer van hun beste kant zien. Ze voeren (maatschappelijke) projecten uit en nemen, vaak met succes, deel aan vakwedstrijden. Ze werken nationaal en internationaal als vrijwilliger en steken ook rond de eigen school de handen uit de mouwen.

## 3.17. Omgeving, visie en plannen

Binnen de gezamenlijke kaders van Aeres en Aeres AOC bepaalt het mbo zijn koers, die nauw aansluit op zijn specifieke uitdagingen en doelgroepen in de regio.

### 3.17.1. Uitdagingen mbo (omgevingsfactoren)

De belangrijkste ontwikkelingen waar het mbo mee te maken heeft, zijn:

- aansluiten onderwijs op continu bewegende arbeidsmarkt (o.a. automatisering en robotisering);
- demografische krimp;
- onderbesteding groen mbo;
- bestaansrecht groene mbo staat onder druk;
- 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. Het actieplan is uitgevoerd, de HKS is van start gegaan.

#### Visie

Aeres MBO wil instaan voor de vorming van jongeren en volwassenen, waardoor zij met succes kunnen deelnemen aan de toekomstige samenleving.

#### Ambities en doelstellingen van Aeres MBO

- Verzorgen van relevant, aantrekkelijk, actueel en kwalitatief hoogstaand onderwijs.

- Realiseren (macro)doelmatige opleidingenportfolio: die sluit aan bij de behoefte van de markt en de maatschappij.
- 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 per regio, 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.
- Integreeren internationalisering in onderwijs.
- Verbinding vinden en realiseren met andere Aeres-onderdelen.

### 3.17.3. Onderwijsvisie en toegankelijkheid

Aeres MBO wil goed en inspirerend onderwijs realiseren waarbij de driehoek student-locatie-bedrijfsleven (arbeidsmarkt) centraal staat. Samenwerking met allerlei partijen binnen en buiten Aeres en structurele innovatie zijn belangrijke pijlers om excellent onderwijs te realiseren.

Aeres MBO biedt beroepsgericht onderwijs, waardoor studenten na hun diplomering als (startbekwame) beroepsbeoefenaars functioneren op het niveau van hun opleiding.

#### Toegankelijkheid en toelatingsbeleid

Het toelatingsbeleid van Aeres MBO is te vinden op onze website. Aankomend studenten moeten voldoen aan de wettelijke vooropleidingseisen. Daarnaast vinden een kennismakings- en intakegesprek plaats en maken aankomend studenten een AMN-test. Streven is om iedere aankomend student op een passende opleiding en passend niveau te plaatsen.

### 3.17.4. (Strategische) plannen

Aeres 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;
  - professionalisering onderwijspersoneel (vakken en vakvaardigheden);
  - bevorderen van feedbackcultuur en lerende houding;
  - professionalisering examenfunctionarissen.
- Continu verbeteren onderwijsproces (Aeres-strategie: profilering - een krachtige organisatie):
  - intensivering taal en rekenen;
  - intensivering invoering HKS;
  - verbeteren van de kwaliteit van de bpv (uitvoeren verbeterplan bpv).
- Innovatie en excellentie (Aeres-strategie: internationalisering als kwaliteitskenmerk):

Aeres MBO ontvangt subsidie uit de Regeling kwaliteitsafspraken mbo voor haar excellentieplan. Het plan is opgezet rondom drie speerpunten: honneursprogramma's, vakwedstrijden en internationalisering. Voor de uitvoering van deze speerpunten maakt Aeres MBO een activiteitenplanning en begroting, waarin uren zijn toebedeeld aan de locaties.
- Kwaliteitsborging:
  - voorkomen voortijdig schooluitval (vsv);
  - uitvalpercentages blijven minimaal stabiel;
  - intake, de juiste deelnemer op het juiste niveau geplaatst;

- LOB: deelnemers zijn zich bewust van hun kwaliteiten en motivatie, hebben kennis van de arbeidsmarkt en vervolgopleidingen;
  - tevredenheidsmeting JOB inzetten als monitoringsinstrument;
  - verbeterplan bpv uitvoeren.
- Voor plannen onderwijsontwikkeling zie § 3.19.3.

### 3.17.5. Continuïteitsparagraaf

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

### 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 van die locatie.**

Aeres MBO neemt deel aan verschillende (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. Aeres MBO analyseert de resultaten van deze onderzoeken en kijkt waar verbetering nodig en mogelijk is.

Aeres MBO heeft een klantgerichte benadering en wordt gewaardeerd voor de wijze waarop zij anticipeert op samenwerking en innovatie en inspeelt op nieuwe kennis en productmarktcombinaties. Zij 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.

Aeres MBO 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).

Aeres MBO 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 (zie § 3.2) en het kwaliteitsplan (§ 3.21.2).

Aeres MBO is ook te vinden op de website [www.mbosscanner.nl](http://www.mbosscanner.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.

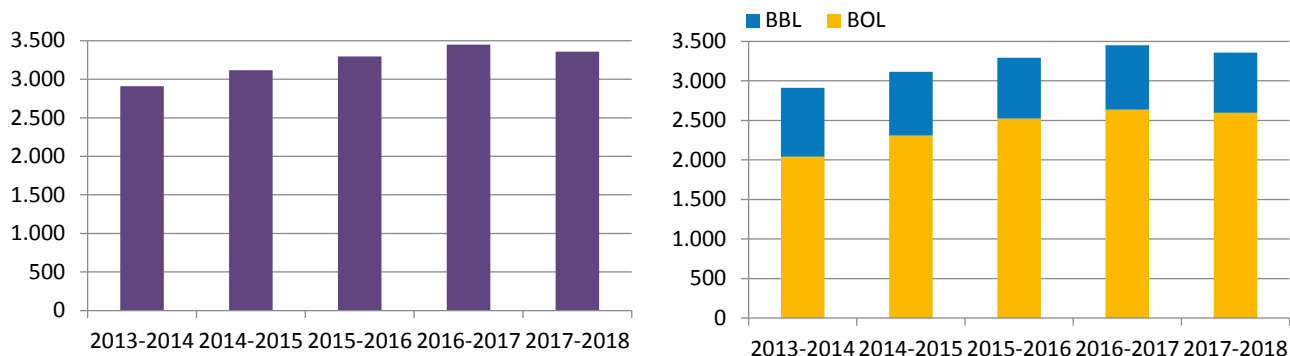
De gegevens zijn afkomstig van DUO, de Inspectie van het Onderwijs en de JOB-monitor.

### 3.18.1. Leerlingenpopulatie en studieresultaten

De groei van het aantal studenten in het schooljaar 2015-2016 zet zich niet door in het schooljaar 2016-2017. Op 1 oktober 2017 telt Aeres MBO in totaal 3.359 deelnemers (3.451 in 2016, 3.294 in 2015). Barneveld is veruit de grootste mbo-locatie, Nijkerk de kleinste.

Het totale aantal bol-studenten is 2.596 (2.637 in 2016, 2.525 in 2015) en het aantal bbl-studenten is 763 (814 in 2016, 769 in 2015). Het aantal studenten in de bbl-opleidingen is iets gedaald in het schooljaar 2016-2017 (zie bijlage 7, tabel 4 voor uitsplitsing naar locaties).

De kleinschaligheid van de Aeres MBO-locaties zorgt dat de menselijke maat herkenbaar is.



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

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

Schooljaar		2014-2015	2015-2016	2016-2017
Jaarresultaat (JR) Aeres		73,1%	75,4%	79,7%
JR alle aoc's		77,2%	76,9%	79,2%
Diplomaresultaat (DR) Aeres		72,1%	75,0%	79,7%
DR alle aoc's		78,1%	76,6%	79,6%
Jaarresultaat	Norm			
	Niv. 1: 60,7%	82,9%	-	100%
	Niv. 2: 56,5%	73,0%	75%	81,3%
	Niv. 3: 65,3%	67,7%	73%	72,5%
	Niv. 4: 64,2%	80,6%	77%	83,1%
Diplomaresultaat	Norm			
	Niv. 1: 45,1%	76,7%	-	100%
	Niv. 2: 45,2%	69,6%	71%	77,1%
	Niv. 3: 67,3%	66,3%	74%	71,6%
	Niv. 4: 67,3%	81,6%	78%	85,7%

Jaar- en diplomaresultaat Aeres MBO.

Bronnen: cijfers 2014-2015 en 2015-2016 van MBO Transparant, cijfers 2016-2017 uit DPO-rapportage Aeres MBO. (Landelijke aoc-cijfers 2016-2017 nog niet beschikbaar op MBO Transparant.)

### Verbeteren onderwijsrendementen

Aeres MBO 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 voelen zich hier verantwoordelijk voor, 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%. Aeres MBO 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. Aanbod opleidingen

Het aanbod (portfolio) van Aeres MBO bestaat in 2017 uit 40 mbo-opleidingen van niveau 2 tot en met niveau 4. Zie bijlage 7, tabel 1, Overzicht mbo-opleidingen en uitvoeringslocaties. Niveau 1 wordt alleen uitgevoerd voor eigen vmbo-leerlingen op aanvraag van bijvoorbeeld een SW-bedrijf. Deze paragraaf licht de aanpak rond het aanbod en de macrodoelmatigheid toe waar Aeres MBO op opleidings- of locatieniveau, school- en sectoraal niveau aan werkt.

### Uren

Alle, door Aeres MBO verzorgde opleidingen voldoen aan de wettelijk vastgestelde docent-begeleide onderwijstijd en bpv-uren zoals gegeven in artikel 7.2.7 van de WEB.

### Zorgplicht arbeidsmarktperspectief en doelmatig aanbod

Mbo-instellingen moeten zorgen voor een arbeidsmarktrelevant en een op die markt 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. Voor het afstemmen over de arbeidsmarktrelevantie vindt overleg plaats in aoc-verband en in het Gelders mbo-overleg.

### Bestuurlijke afstemming

Het bevoegd gezag spreekt op sectorniveau met het georganiseerde beroepenveld en de (landelijke) overheid over de toekomst van het groene mbo. Aeres is deelnemer van de Groene Tafel, waaraan alle onderwijsinstellingen van het groene onderwijs en het ministerie van EZ deelnemen. Ook is er afstemming met relevante brancheverenigingen (LTO Nederland, VHG, VBW, 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 Aeres MBO 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).

## **Portfoliosystematiek**

Aeres MBO heeft haar zorgplicht onder andere verwerkt in portfoliosystematiek. Jaarlijks selecteert het mbo een aantal opleidingen die geanalyseerd worden op basis van arbeidsmarktrelevantie, 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 2017 zijn doelmatigheidsanalyses van de volgende opleidingen uitgevoerd en besproken:

- Teelt-opleidingen Velp;
- Agrohandel en logistiek Emmeloord.

### *Teelt-opleidingen Velp*

De Teelt-opleidingen zijn vrij klein qua deelnemersaantallen; de deelnemers zijn verdeeld over vier niveaus en twee leerwegen. De locatie vult de opleiding teeltspecifiek in, er wordt in wezen maatwerk geboden per leerbedrijf. Dat vraagt veel van het team en de docenten. De opleiding heeft hierdoor hoge uitvoeringskosten. Technologische ontwikkelingen in de sector stellen andere eisen aan de inhoud en vorm van de opleiding. Dit houdt in dat de opleiding een ontwikkelopdracht meekrijgt op de locatie, waardoor ook de ontwikkelkosten hoog uitvallen. De hoge uitvoerings- en ontwikkelkosten in combinatie met de lage aantallen maakt dat er sprake is van een beperkte (interne) uitvoeringsdoelmatigheid. Op basis van de analyse gaat de locatie met een minimumaantal deelnemers werken, om te bepalen of er een nieuw cohort start per 1 augustus 2018.

### *Agrohandel en logistiek Emmeloord*

Technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen maken dat het aantal arbeidsplaatsen in de primaire sector de komende jaren (sterk) zal afnemen. Tegelijk is een trend zichtbaar in de periferie van de landbouw, het Agrofoodcluster. In de keten neemt de vraag naar breed opgeleide specialisten toe: vakmensen met een passie voor het agroproduct en een opleiding met daarin techniek, handel, economie, logistiek, commercie, et cetera. Op dit moment kan het onderwijs niet aan de vraag naar die arbeidskrachten voldoen. Ook veranderen de genoemde (technologische) ontwikkelingen het beroep van akkerbouwer zelf. Er komen steeds meer adviseurs en bedrijfsondersteuners over de vloer en voor het nemen van gedegen beslissingen die in het belang zijn van de onderneming is brede(re) kennis van de keten vereist.

Op basis van de bovenstaande omgevingsanalyse constateert Aeres AOC dat de huidige akkerbouwopleiding van Aeres MBO Emmeloord niet meer voldoet. Zowel de inhoud als de vorm zijn nog te veel gericht op primaire productie en de focus ligt sterk op de eigen onderneming (het eigen erf). Om de opleiding te verbeteren, heeft Aeres AOC, samen met het Agrofoodcluster, een RIF-aanvraag (Regionaal Investeringsfonds mbo) ingediend om de akkerbouwopleiding te herzien. Een verkenning van de huidige kwalificatiestructuur door Rebels Advies toont aan dat een verbreding mogelijk is met groene Crebo's. Door naast de uitstroom Teelt en groene technologie ook de uitstroom Agrohandel & logistiek aan te bieden, kan Aeres MBO Emmeloord een kwalificerende uitstroom opzetten waarin het telen van een gewas niet centraal staat. Hierdoor kan de locatie een aanvullende opleiding aanbieden parallel aan die voor de primaire productie.

Aangezien de opleiding een groot strategisch belang heeft voor Aeres MBO en specifiek voor de locaties Emmeloord en Dronten, is investeren in de opleiding logisch. Te meer omdat Aeres MBO (en Aeres Hogeschool) landelijk (o.a. door LTO) gezien wordt als opleider voor de (brede) sector. Het doel is verbreding van de opleiding om ook de periferie te kunnen bedienen. De herziene opleiding voorziet daarmee in de regionale vraag en sluit aan bij ontwikkelingen in het hbo. Op basis van de analyse is besloten om per 1 augustus 2019 met de herziene opleiding te beginnen.

## Keuzedelen

Een actueel overzicht met keuzedelen is opgenomen in bijlage 7, tabel 2. Zie ook § 13.19.2.

## Zorgplicht arbeidsmarktinformatie

Naast de hierboven toegelichte zorgplicht voor een arbeidsmarktrelevant opleidingsaanbod moeten de instellingen ook zorgen voor relevante informatie voor potentiële deelnemers. Aeres MBO gebruikt de website om aan deze zorgplicht te voldoen. Het grootste deel van de informatie staat op de opleidingenpagina onder het kopje 'Feiten en cijfers'. Het onderdeel arbeidsmarktperspectief wordt via de door de SBB opgestelde studiebijsluiters getoond.

Voor het onderdeel examinering is er een verwijzing naar het algemene stukje tekst over examinering op de Aeres MBO-website. Bij het onderdeel 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 Aeres MBO en dan op middelbaar beroepsonderwijs).

### 3.18.3. Examenprocessen in control

De Examenagenda mbo 2015-2020 en het waarderingskader 2017 sector mbo geven aan waarover een mbo-school zich in het jaarlijkse examenverslag moet verantwoorden. Deze paragraaf maakt inzichtelijk hoe Aeres MBO de PDCA-cyclus bij examinering doorloopt.

## Evaluatie en plan van aanpak kwaliteitsborging

De jaarlijkse evaluatie en analyse van de stand van zaken rond examinering Aeres MBO-breed (locatieoverstijgend) zijn opgenomen in het plan van aanpak Examinering. Aeres MBO stelt dit plan ieder schooljaar bij en actualiseert het op basis van verschillende activiteiten en rapportages. Voor het plan van 2017 is gebruik gemaakt van:

- Het plan van aanpak Examinering 2016.
- Het definitieve rapport van het onderzoek naar de Staat van de instelling (11 april 2014) van de Inspectie van het Onderwijs en het definitieve rapport OKV examinering Natuur & groene ruimte en GGI (22 juli 2015).
- De PvB-evaluatieresultaten 2015-2016.
- De JOB-monitor van het voorjaar 2016.
- De mbo-kaart 2015 (schoolverlaters 2014-2015) en de mbo-loopbaankaart.
- 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 2017 is opgebouwd rond thema's. Deze zijn vrijwel identiek aan die van het voorgaande jaar. De meeste punten die erin staan, keren jaarlijks terug en maken structureel deel uit van de kwaliteitsbewaking. In 2017 is voor het eerst inhoud gegeven aan een plan van aanpak per kalenderjaar, in plaats van per cursusjaar.

Punten uit het plan van aanpak die in het afgelopen jaar nadrukkelijk aandacht hebben gekregen:

- In 2016-2017 gaat er weer veel aandacht naar de implementatie van nieuwe examenproducten van Groene Norm (vervolg op Groene Standaard) voor de beroepsgerichte examinering van opleidingen die worden verzorgd onder de HKS.
- Voor de examensecretarissen/leden van de Wex is gekozen om naast de reguliere Wex-bijeenkomsten een aantal themabijeenkomsten te organiseren met als doel om te leren van elkaar.
- Aeres MBO organiseert een audit en voert die samen met externe deskundigen uit ter voorbereiding van het onderzoek van de Onderwijsinspectie in maart 2017.
- De nieuwe examenorganisatie is geïmplementeerd.

Er zijn tevens een aantal punten die niet tot resultaat hebben geleid:

- Het invoeren van de PvB-app. Vanuit Groene Norm is wel gewerkt aan een nieuwe PvB-app, maar deze functioneerde in het schooljaar 2016-2017 nog niet naar behoren.
- Het beschrijven van competenties/examentaken van de toetsconstructeur en de toetsvaststeller. De beschrijvingen vanuit de examentaken die zijn terug te vinden op [examineringmbo.nl](http://examineringmbo.nl) zijn te uitgebreid. Het wachten is op landelijke stabiliteit.

### Examinering en diplomering – examenorganisatie

In 2017 past Aeres MBO de examenorganisatie aan op basis van de nieuwe uitgangspunten van de WEB (artikel 7.4.5 artikel 7.4.5a). Aeres belegt de verantwoordelijkheden aangaande de examinering en diplomering bij de volgende gremia: College van Bestuur (CvB), Centrale Examencommissie (CEC, tot 1 augustus 2017 Ceco), Lokale Examenorganisatie (LEO), het werkoeverleg van examen-coördinatoren (Wex), Centraal Examenbureau en Commissie van Beroep voor de Examens van Aeres MBO.

Voor een goede kwaliteit van examinering(sprocessen) en diplomering is het belangrijk dat er bij alle examineringsbetrokkenen helderheid is over de positionering van de commissies ten opzichte van elkaar en dat er een helder inzicht is in taken, rollen en verantwoordelijkheden van elk individu binnen die examencommissies. Aeres MBO geeft hier in 2017 al een goede aanzet toe en werkt die heldere positionering in het komende jaar verder uit.

### Vierjaarlijkse verificatieonderzoek Onderwijsinspectie maart 2017

In het verificatieonderzoek zijn vier bol-opleidingen onderzocht. De Onderwijsinspectie oordeelt dat er bij de opleiding Teelt niveau 4 (Manager teelt-97681/Vakexpert teelt en groene technologie-25435) op de locatie Emmeloord sprake is van onvoldoende kwaliteitsborging van examinering en diplomering. De Onderwijsinspectie geeft twee oorzaken:

- De examencommissie waarborgt onvoldoende dat de uitvoering van het examen past bij de eisen die het exameninstrumentarium daaraan stelt. De commissie geeft onvoldoende aan hoe de school de kwaliteit van examinering borgt als blijkt dat de examenlocatie (het bpv-bedrijf) niet voldoet aan de gestelde eisen.
- De onafhankelijkheid van beoordelaars en de fysieke tijd van waarnemen en beoordelen zijn (te) beperkt, waardoor de beoordeling niet voldoende objectief is. Ook is er kritiek op het gewicht dat het criterium gericht interview (cgi) krijgt.

Naast deze tekortkomingen geeft de inspectie ook een aantal aanbevelingen, om de kwaliteit van examinering te verbeteren:

- Het betrekken van nieuwe leerbedrijven bij de examinering. De Inspectie spreekt haar zorg uit over het feit dat de locatie met een te beperkte poule van vaste leerbedrijven werkt. Als aandachtspunt geeft de Inspectie mee om ook nieuwe bedrijven in te schakelen.
- Teelt niveau is een goede opleiding. De Inspectie stelt dat de opleiding geen specifieke invulling aan eigen eisen van kwaliteit heeft voor examinering en diplomering.

Aeres MBO Emmeloord stelt een verbeterplan op en geeft inzicht in alle activiteiten die de locatie ontwikkelt om de tekortkomingen op te heffen. Hier komen tevens diverse acties uit voor de CEC en LEO's. Deze worden de komende periode onder andere in het handboek Examinering geïntegreerd. De Inspectie krijgt deze naar verwachting in het najaar ter beoordeling.

### Interne audits

Aeres MBO kiest er in 2017 weer voor om de afnames van de proeven van bekwaamheid (PvB's) bij te wonen. Doel is vaststellen of ze worden uitgevoerd binnen de gestelde kaders. Op basis van op vier locaties uitgevoerde audits zijn aanbevelingen aan de Centrale Examencommissie (CEC) en de Werkgroep Examinering (Wex) gedaan. De aanbevelingen zijn nader uitgewerkt in het plan van aanpak Examinering 2017. 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

PvB-enquêtes vervangen vrijwel alle zelfevaluaties. 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 2017.

### Resultaten JOB-monitor

In 2017 is er geen JOB- enquête. Begin 2018 start de nieuwe JOB-enquête.

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

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

Sinds afgelopen 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 rekenexamen is voor de te diplomeren deelnemers verplicht. Met ingang van 2017-2018 geldt dat ook voor de centrale examinering Engels lezen en luisteren op niveau B1 en B2.

### Inkoop examens

Aeres MBO neemt de examens voor de beroepsgerichte examens af van Groene Norm. Voor de examens voor keuzedelen maakt ze in 2017 gebruik van eigen examenproducten en examenproducten van ESS.

#### 3.18.4. Taal en rekenen

De 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 de vestigingen verder invullen. 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 2016-2017. Daarin zijn ook de resultaten van de in 2016-2017 uitgevoerde herkansingen verwerkt. In de percentages is alleen het hoogste cijfer van 2016-2017 verwerkt. De locaties Dronten, Ede, Emmeloord en Velp nemen dit cursusjaar ook examens af in het jaar voor dat diplomering is gepland (dit kan gelden voor niveau 3 en niveau 4-deelnemers).

De resultaten van Nederlands 2F en 3F en rekenen 2F en 3F zijn vrijwel gelijk aan die van het voorgaande schooljaar 2015-2016 en zijn daarmee beter dan in de jaren daarvoor. Uitzondering hierop is Nederlands 3F. De resultaten daarvoor waren tot nu toe het best in het cursusjaar 2014-2015.

De oorzaak is mede dat ook voorlaatstejaars deelnemers deelnemen aan het examen en daarbij nog relatief vaak een cijfer tussen de 4,5 en 5,5 halen.

Ook is er, zeker voor rekenen, nog een duidelijk verschil tussen de resultaten van niveau 2 en niveau 3. De oorzaak daarvan is niet bekend en daarom niet verwerkt in onderstaande tabel. De algemene conclusie is dat de resultaten voor rekenen 2F nog niet op orde zijn. Aeres MBO maakt tot nu toe geen gebruik van de 2A-examens rekenen. Zeven kandidaten maken het 2ER-examen, twee van hen halen een vijf.

	Schooljaar 2014-2015		Schooljaar 2015-2016		Schooljaar 2016-2017	
	% > 4,5	% > 5,5	% > 4,5	% > 5,5	% > 4,5	% > 5,5
Nederlands 2F (incl. niveau 1-deelnemers)	92%	83%	99%	96%	99%	95%
Nederlands 3F	100%	99,8%	99,5%	84%	99%	82%
Rekenen 2F (incl. niveau 1-deelnemers)	65%	44%	75%	56%	76%	56%
Rekenen 3F	90%	56%	88%	50%	88%	50%
Engels			93%	77%	98%	92%

Bron: resultatenanalyse Aeres MBO van de centrale examens Nederlands en rekenen.

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

#### Passend onderwijs

In het kader van de Wet passend onderwijs heeft Aeres MBO een zorgplicht. Studenten met aanvullende ondersteuningsbehoefte zijn, indien het bieden van de benodigde ondersteuning geen onevenredige belasting vormt voor de locatie, van harte welkom. Aeres MBO kijkt behalve naar de vraag van de individuele student of er meerdere studenten zijn met een aanvullende ondersteuningsvraag, om een goede afweging te kunnen maken over de plaatsbaarheid. In het basis ondersteuningsprofiel op de website is beschreven welke ondersteuning alle locaties van Aeres MBO kunnen bieden. Indien locaties aanvullende ondersteuning bieden is dit beschreven in het aanvullende ondersteuningsprofiel van de locatie. De toelatingsprocedure binnen Aeres is inmiddels gestandaardiseerd.

#### Loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB)

Alle locaties voeren een actief LOB-beleid. In het mbo staat LOB centraal binnen de nieuwe beroepsgerichte examenprogramma's: 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 student moet werken aan zijn loopbaancompetenties. Met die competenties moet hij keuzes kunnen maken.
- De student moet zijn eigen loopbaanontwikkeling inzichtelijk maken voor zichzelf en voor anderen met een loopbaandossier.

Aeres MBO werkt met doorstroomarrangementen voor de doorstroom binnen het mbo. Centraal vastgestelde doorstroomdocumenten geven de verwantschap tussen verschillende niveaus van opleidingen aan. Aeres MBO heeft met Aeres Hogeschool en met andere hogere agrarische opleidingscentra afspraken gemaakt over doorstroomarrangementen. Hiermee wil zij het percentage doorstroom en het studiesucces van mbo-niveau-4-deelnemers op het hbo verbeteren.

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

Volgens de databestanden van DUO voldoet Aeres MBO in het schooljaar 2015-2016 aan de normen voor het verkrijgen van prestatiesubsidie.

Totale aantal onderwijsdeelnemers en aantal nieuwe voortijdig schoolverlaters 2015-2016				
	deelnemers '15-'16	vsv'ers	%vsv	prestatienorm
Totaal	2.798	95	3,4%	
Mbo-niveau 1	1	0	0%	22,50%
Mbo-niveau 2	471	39	8,28%	10%
Mbo-niveau 3 + 4	2326	56	2,41%	2,75%

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

Een overzicht van omzwaaiers en redenen voor uitval staat in bijlage 7, tabel 6.

### 3.18.6. Resultaten bedrijfsvoering

#### Huisvesting

- De locatie Almere realiseert en opent de nieuwe mbo-vleugel feestelijk.
- De locatie Velp breidt uit, renoveert en moderniseert haar gebouw en viert dit met allerlei activiteiten.

#### Personeel

Zie § 9.4 t/m 9.10.

#### ICT

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

## 3.19. Onderwijsontwikkeling mbo

De landelijke trends laten een geleidelijke daling zien in het aantal mbo'ers. Dit is ook te zien bij Aeres MBO (zie bijlage 7, tabel 3). Om ervoor te zorgen dat leerlingen en studenten in de toekomst voor Aeres MBO blijven kiezen, wil Aeres MBO goed en onderscheidend onderwijs realiseren dat aansluit op de arbeidsmarkt.

### 3.19.1. 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 collega-scholen. Ze kunnen met de meldende instellingen in overleg gaan en afspraken maken in het licht van een doelmatig aanbod.

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

### 3.19.2. Resultaten onderwijsontwikkeling 2017

#### Ontwikkelen keuzedelen

De locaties van Aeres MBO starten in 2017 met het ontwikkelen van lesmateriaal en examens voor keuzedelen. Hierbij werken zij voor de beroepsgerichte keuzedelen (verdiepende of verbredende keuzedelen) samen met partners in de sector (bedrijfsleven en andere aoc's). Voor generieke keuzedelen kiest de school in de meeste gevallen voor het inkopen van examens. Groene Norm ontwikkelt de examens voor de beroepsgerichte keuzedelen. Deze examens zijn echter naar verwachting pas beschikbaar vanaf maart/april 2018, waardoor inkoop van deze examens in 2017 nog niet aan de orde was.

#### 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 Aeres MBO naar vijftien dossiers, exclusief het entreedossier (niveau 1).

De Aeres MBO-locaties vullen de leerplannen gezamenlijk in en verbinden het lesmateriaal en de bewijsstukken aan de gekoppelde kennis- en vaardigheidscomponenten per werkproces. Voor het schooljaar 2017-2018 staat het onderhouden van de ontwikkelde opleidingsplannen en leerplannen op de agenda.

#### Keuzedelen

In bijlage 7, tabel 2 is een overzicht opgenomen van de keuzedelen en hoe vaak studenten die kiezen. In deze paragraaf staat hoeveel mbo-deelnemers kiezen voor niet-gekoppelde keuzedelen, het aantal verzoeken dat is toe- en afgewezen en hoeveel deelnemers een ander keuzedeel moeten kiezen omdat het gekozen keuzedeel om doelmatigheidsredenen niet is gestart. Tot slot geeft de paragraaf inzicht in de wijze waar Aeres MBO borgt dat het keuzedeel niet samenvalt met onderdelen van de kwalificatie.

#### Niet-gekoppelde of geschrapte keuzedelen

Een student kan een keuzedeel volgen dat niet gekoppeld is aan de kwalificatie behorend bij de opleiding die de student volgt, zolang dit keuzedeel deel uitmaakt van het totale aanbod van keuzedelen van Aeres (artikel 7.2.7, tiende lid, van de WEB).

De locatie Dronten ontvangt van 21 deelnemers van de opleiding Vakbekwaam medewerker teelt (25536) een verzoek voor het volgen van een niet-gekoppeld keuzedeel, te weten Opzetten en starten stadslandbouwbedrijf/project, K0475. De locatiedirectie wijst deze verzoeken allemaal toe omdat er geen organisatorische bezwaren zijn. Daarnaast stelt de betrokken programmacoördinator vast dat er geen sprake is van overlap met de kwalificatie. Het keuzedeel is namelijk wel gekoppeld aan de Vakexpert biologisch-dynamische landbouw (25439), waar de vakbekwaam medewerker teelt verwantschap mee deelt. Met ingang van 17 mei 2017 is het keuzedeel wel gekoppeld aan de kwalificatie vakbekwaam medewerker teelt (25536).

De locatie Ede heeft van 10 deelnemers uit de bbl in-company opleiding Medewerker voeding en technologie (25460) een verzoek ontvangen voor het volgen van een niet-gekoppeld keuzedeel. Het gaat om het keuzedeel Duurzaamheid in het beroep C (K0030). De locatiedirectie wijst deze verzoeken allemaal toe omdat er geen organisatorische bezwaren zijn. Er zijn ook geen inhoudelijke bezwaren, aangezien het een verzoek om het volgen van een keuzedeel op een hoger niveau betreft. Het keuzedeel Duurzaamheid in het beroep B (K0029) is wel gekoppeld aan de kwalificatie.

Voorafgaand aan het keuzeproces is tijdens voorlichtingsbijeenkomsten aan de studenten verteld dat er per keuzedeel een minimum aantal deelnemers nodig is. Haalt een keuzedeel dat aantal niet, dan vraagt de locatie de studenten om doelmatigheidsredenen om een ander keuzedeel te kiezen.

Dit is van toepassing bij de locatie Almere, waar slechts één student kiest voor het keuzedeel Organiseren van een evenement of educatie (K0312) en één voor Klantcontact en verkoop (K0059). Twee studenten kiezen het keuzedeel Fokkerij en voortplanting (K0132). Deze aantallen zijn te klein om te starten. Datzelfde geldt voor een keuzedeel bij de locatie Nijkerk, waar vier studenten kiezen voor het keuzedeel Bereidt gerechten (K0010). Bovendien is dat keuzedeel niet-gekoppeld aan de kwalificatie.

De locatie Barneveld vraagt om doelmatigheidsredenen 28 deelnemers een ander keuzedeel te kiezen. Te weinig deelnemers kiezen de keuzedelen Duits in de beroepscontext A2 (K0025) en Engels in de beroepscontext A2 (K0034) in het aanbod van de opleiding Hoefsmeden om ze door te laten gaan. Hetzelfde geldt voor de keuzedelen Internationaal I (K0055) en Ondernemend gedrag geschikt voor niveau 1 en 2 (K0211) in het aanbod van de opleiding Medewerker paardenhouderij en het keuzedeel Klantcontact en Verkoop (K0059) in de opleiding Medewerker diervverzorging. Drie deelnemers kiezen in de opleiding voor bedrijfsleider diervverzorging voor het keuzedeel Houder van vissen (K0472), wat een te laag aantal is. Alle deelnemers kunnen een keuzedeel van tweede keuze volgen.

Over de locaties Emmeloord en Velp zijn geen bijzonderheden te melden.

### **Voorkomen samenvallen keuzedeel met onderdelen kwalificatie**

De betrokken programmacoördinator van Aeres MBO (in het geval van een beroepsgericht keuzedeel) of de teamleider van de betreffende locatie (ingeval van een generiek keuzedeel) controleren op overlap tussen keuzedelen en onderdelen van de kwalificatie. Allereerst kijken zij naar de overlapchecker van SBB op <https://kwalificaties.s-bb.nl/Overlap>. Op deze site kunnen zij eenvoudig zoeken in conclusies van de Toetsingskamer van SBB. Die conclusies betreffen aanvragen van koppelerzoeken van bestaande of ontwikkelingsverzoeken voor nieuwe keuzedelen. Indien de Toetsingskamer de betreffende combinatie nog niet heeft bekeken en er op de overlapchecker van SBB geen resultaten komen, controleren de betrokkenen zelf de overlap. Hiervoor kijken zij naar de mogelijke koppeling van het keuzedeel aan andere kwalificaties van het kwalificatiedossier. Indien het gaat om een keuzedeel wat bijvoorbeeld beschikbaar is op meerdere niveaus, dan is er zeer waarschijnlijk geen sprake van overlap (ter illustratie: het keuzedeel 'Duurzaamheid in het beroep C' is gekoppeld aan niveau 3-kwalificaties, er is geen sprake van overlap met de niveau 3-kwalificatie en het keuzedeel 'Duurzaamheid in het beroep D', dat gekoppeld is aan niveau 4-kwalificaties). Voor de volledigheid kijken ze altijd naar de inhoud van het keuzedeel. Indien vakkennis of -vaardigheden terugkomen in zowel de kwalificatie als het keuzedeel, is de context waarbinnen de studenten deze elementen moeten toepassen bepalend voor het bepalen van de overlap. Als zowel de kennis en vaardigheden als de context waarbinnen ze toegepast worden identiek zijn in kwalificatie en het keuzedeel, is er sprake van (ondoelmatige) overlap.

De betreffende locatie bespreekt de conclusie van het bovenstaande overlap-onderzoek. De Lokale Examenorganisatie (LEO) neemt daar een besluit over en stuurt een afschrift van dat besluit en de controle op overlap naar de stafdienst O&K van Aeres AOC. De stafdienst controleert het besluit en de volledigheid en stemt hun conclusie af met de centrale deelnemersadministratie van Aeres MBO, zodat de niet-gekoppelde keuzedelen aan de betreffende deelnemers gekoppeld worden. De functionaliteit om niet-gekoppelde keuzedelen te koppelen aan deelnemers is alleen beschikbaar via de centrale deelnemersadministratie.

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

Aeres MBO stelt conform de Regeling kwaliteitsafspraken mbo een verbeterplan bpv op. Het plan is bijgesteld en goedgekeurd door MBO in Bedrijf. Conform de regeling stelt Aeres MBO in de zomer van 2017 een resultatenrapportage op over 2017. MBO in Bedrijf beoordeelt die rapportage. Op basis van de resultaten komt Aeres MBO in aanmerking voor de resultaatafhankelijke middelen bpv. Het verbeterplan en de resultatenrapportage zijn beschikbaar bij de stafdienst O&K van Aeres AOC.

### Maatwerk en doorlopende leerroutes

In het schooljaar 2016-2017 is een deel van de leerlingen van de oude variant van Het Groene Lyceum met de experimentele leerroute (technologieroute) gestart.

#### 3.19.3. Doorlopende onderwijsontwikkelingsprojecten en plannen

- Twee RIF-aanvragen zijn in voorbereiding: doorontwikkeling van de akkerbouwopleiding in Emmeloord en de relatief jonge opleiding Food & Lifestyle Almere.
- Verdere uniformering van procedures en formulieren voor praktijkleren (waaronder beroepspraktijkvorming (bpv) en stages).
- Verdere invoering van de herziene kwalificatiestructuur (iHKS).
- Voortzetten van het toets- en examenbeleid van de afgelopen jaren. Aeres MBO maakt hier jaarlijks een plan van aanpak Examinering mbo voor. 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.
  - Opheffen tekortkomingen Staat van de instelling.
- Doorontwikkeling profielen per locatie.
- Intensivering relatie met het bedrijfsleven.

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

Aeres MBO innoveert structureel. Zij voert hiervoor het 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 Aeres AOC staat in § 2.4.2 en achterin de jaarrekening. 2018 is het laatste jaar van het MIP.

### Regionaal Investeringsfonds (RIF)

Het Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) stimuleert de samenwerking tussen scholen, de publieke sector en het bedrijfsleven. Als locatie gelegen midden in de regio Food Valley, richt Aeres Ede zich in samenwerking met het bedrijfsleven op diverse projecten waarbij de focus op Food ligt.

#### 3.20.1. (Landelijke) innovatieprojecten

Naast het MIP lopen nog andere met name internationale projecten. In het jaar 2017 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 dit jaarverslag genoemde projecten.

De totale projectomzet van afgesloten projecten bij Aeres MBO is circa € 2.936.000. In 2016 was het € 1.318.000. Het verschil is te verklaren doordat er meerjarige projecten zijn. De personele inzet is nagenoeg gelijk.

De meeste grote projecten zijn in de bovenstaande paragrafen al besproken. Daarom hier alleen twee internationale projecten waar Aeres MBO bij betrokken is.

### **Project Erasmus+ Scala 12**

In het kader van de internationale mobiliteit richt dit project zich op het ontwikkelen van een nieuw trainingsformat voor studenten met een beperking zoals ADHD of een angststoornis. Deze eerste training vindt plaats in Frankrijk. Hij duurt drie weken en biedt plaats aan maximaal acht studenten. In totaal heeft Aeres MBO 230 studenten met een beperking en zij gaan de training op verschillende plaatsen door heel Europa volgen. De begeleidende docenten bieden de studenten ondersteuning waar nodig om het zelfvertrouwen van de studenten te vergroten. Tevens helpen zij als dat nodig is bij de communicatie. Dit draagt bij aan de internationale mobiliteit van deze docenten.

De doelstellingen van het project zijn het bieden van een internationale ervaring aan studenten met een beperking. Ze krijgen de kans om specifieke branches te vergelijken, om hun vaardigheden en kennis toe te passen in een andere omgeving en om een andere taal toe te passen in het werk in relatie tot een andere cultuur. Ook is het vergroten van het vermogen om zich aan te passen aan een andere cultuur een belangrijke doelstelling.

### **Project Innocap Indonesië (projectnummer: 0417004P.1)**

Voedselveiligheid is een belangrijk thema in de pluimveehouderij. Het vraagt goed opgeleide professionals om die veiligheid te waarborgen. Het project richt zich op het ontwikkelen van innovatieve praktijkgerichte curricula die marktgericht zijn, zich meer focussen op de student en een integrale aanpak bieden gericht op het ontwikkelen van benodigde competenties bij studenten. Het project werkt bij de ontwikkeling samen met het bedrijfsleven en het Indonesisch onderwijs (SMK). SMK Bawen en de gespecialiseerde SMK Industri Perunggasan (IPP) bieden de praktische trainingscapaciteiten. De industriële partners zullen de data verzamelen en verwerken die de opleidingen als referenties aanbieden via moderne middelen. Deze middelen bieden tevens opties voor blended learning door het geven van oefeningen en directe online communicatie met de docenten.

### **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. Aeres 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).

De CIV's zijn ultimo 2017 afgerond. Mogelijk volgt er een doorstart.

### **Betrokkenheid Aeres MBO**

Aeres MBO Emmeloord trekt het meetingpoint CIV Akkerbouw. Naast het afstemmen van de opleidingen Teelt aoc-breed, ontwikkelen de deelnemers nieuwe content en brengen ze bestaande content bijeen. Ook werken ze aan het oprichten van een landelijke docentenvakgroep teelt. Het grootste speerpunt is en blijft (ook in 2018) het uitvoeren van de zogenaamde CIV-expertise dagen. Op deze dagen (10 per leerjaar) praat het bedrijfsleven mbo-studenten teelt van verschillende aoc's (Terra Groningen, Nordwin College Leeuwarden en Aeres MBO Emmeloord) bij over de laatste innovaties op hun vakgebied. Het CIV Akkerbouw organiseert ook docentendagen en kennisnetwerken worden gedeeld. Het Agrofoodcluster is een belangrijke gesprekspartner voor het afstemmen van de

inhoud van teeltopleidingen en voor het etaleren van de arbeidsmarkt van de akkerbouwsector om zodoende aan de huidige en toekomstige vraag naar arbeidskrachten te kunnen voldoen. Het CIV Akkerbouw doet, vanuit Emmeloord, mee met het SLO-project. Hierbij werken mbo- en hbo-studenten van Aeres samen aan een oplossing voor authentieke ondernemersvraagstukken. Het CIV stemt de teeltopleidingen af met Aeres Hogeschool, waardoor er efficiënte doorstroomlijnen ontstaan.

Het CIV Pluimveehouderij Barneveld maakt deel uit van het Poultry Expertise Centrum (PEC). Het wil het pluimveehouderijonderwijs vernieuwen, geschikt maken voor een leven lang leren en een duurzaam consortium aangaan met het bedrijfsleven. Vanaf de start, die samenviel met de oprichting van PEC, werkt CIV Pluimveehouderij aan leermaterialen en een praktisch onderzoekscentrum. Het agrarische onderwijs pakt de ontwikkelde e-learning module met acht modules Pluimvee breed op. Hierbij zoekt het CIV voortdurend co-financiering van het bedrijfsleven en de overheden. Na de eerste acht modules gaat het CIV materiaal ontwikkelen over de vleeskuikenhouderij, eieren, de vermeerdering en het kuikenvlees.

Het CIV maakt in 2016 contact gemaakt met de regio Foodvalley (Ede) en het expertisecentrum fijnstof. Dit centrum richt zich op nieuwe onderzoekstechnieken. Deelnemers uit mbo en hbo kunnen hier testen uitvoeren. Zij leveren zo een bijdrage aan de one-health-doelstellingen: gezondheid voor mens en dier, regionaal, nationaal, maar uiteindelijk ook internationaal.

Aeres MBO Velp werkt landelijk samen in het KennisCentrum Natuur en Leefomgeving (KCNL). Het is een combinatie van een CoE en een CIV, wat het uniek te noemen is.

## 3.21. Kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg van de mbo-locaties vindt plaats binnen de kaders van het aoc-brede kwaliteitssysteem (§ 3.4.1) en levert daarmee een bijdrage aan de strategische ambitie Duurzame kwaliteit. 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 kwaliteitszorg-medewerkers 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. Aeres MBO organiseert de systematiek van collegiale visitaties en voert die uit conform de hiervoor opgestelde procedure. De school voert in voorbereiding op het Inspectie-onderzoek collegiale visitaties uit.
- Kwaliteitsteams op locaties werken aan verbeteracties naar aanleiding van het Inspectie-onderzoek naar het bestuur en de opleidingen.
- Vanuit het 10+-traject Kwaliteit kantelen vult Aeres MBO haar speerpunten kwaliteit in voor 2018.



### 3.21.2. Proces kwaliteitszorg

#### Kwaliteitsplan en kwaliteitsafspraken

Aeres MBO stelt een kwaliteitsplan op 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 gezamenlijke 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 van Aeres AOC.

#### Inspectie-onderzoek

Elke vier jaar beoordeelt de Inspectie het functioneren en presteren van de instelling, dit heet het Onderzoek bestuur en scholen. 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 (maart 2017) beoordeelt de Inspectie de opleidingen.

#### Tevredenheidsmetingen studenten, medewerkers, bedrijfsleven

In 2016 namen alle mbo-studenten deel aan de landelijke tevredenheidsmeting JOB-monitor 2016. In 2017 is de deelname aan de tweejarige JOB-monitor in 2018 voorbereid. De medewerkers nemen in 2016 deel aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het ministerie van OCW geeft in de Regeling kwaliteitsafspraken mbo aan dat het wil dat iedere bpv afsluit met een tevredenheidsmeting die alle betrokken partijen invullen (school, leerling, leerbedrijf).

#### Collegiale visitaties

Ter voorbereiding op het Inspectie-onderzoek naar besturen en opleidingen in 2017 voeren alle mbo-locaties collegiale visitaties uit. Doelstelling is de locaties en de teams mee te nemen in het vernieuwde 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 van Aeres AOC. Twee keer per jaar is er een managementgesprek met het College van Bestuur. Deze gesprekken gaan over de voortgang van de activiteiten. De voortgangsgesprekken met het CvB zijn gekoppeld aan de trimesterrapportages, onderdeel van de Aeres-brede planning- en controlocyclus.

### 3.21.3. Resultaten kwaliteitszorg

#### Besteding middelen kwaliteitsafspraken

Het oorspronkelijke kwaliteitsplan is in 2015 opgesteld. De jaarlijkse bijstelling vindt plaats voor 1 maart en richt zich op het eerstvolgende schooljaar. De voortgangsrapportages voor 2015, 2016 en 2017 zijn beschikbaar op de website. Het plan steekt op alle punten uit de regeling in. Het apart opgestelde excellentieplan is gehonoreerd.

Zie ook: <http://www.kwaliteitsafsprakenmbo.nl/MBO-instellingen/a/aoc-groenhorst>.

Het onderstaande overzicht is overgenomen uit de Voortgangsrapportage 2018, Kwaliteitsplan Aeres MBO d.d. februari 2018 (geminimaliseerde versie van bijlage a voortgang per thema 2017-2018).

Thema	Besteding 31-12-2017	Periode
Professionalisering	€ 249.583	2017-2018
Intensivering	€ 506.667	2017-2018
Vsv en kwetsbare jongeren	€ 178.174	2017-2018
Bpv	€ 164.033	2017-2018
Excellentie	€ 185.770	2017-2018

### Bpv-plan

Het bpv-verbeterplan en de resultatenrapportage zijn beschikbaar (zie ook § 3.19.2 onder Praktijkleren). MBO in Bedrijf ontvangt de eerste resultatenrapportage in de zomer van 2017. Op basis van de ingediende rapportage geeft MBO in Bedrijf een positief advies aan het ministerie van OCW voor het toekennen van de resultaatafhankelijke middelen bpv voor 2017.

### Inspectie-onderzoek

In 2017 bezoekt de Inspectie van het Onderwijs de volgende locaties:

<b>Locatie Almere</b>	<b>Kwaliteitsonderzoek mbo – stelselonderzoek 2017 en verificatieonderzoek vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen, Manager natuur en recreatie en Opzichter-uitvoerder groene ruimte.</b>
De onderzochte kwaliteitsgebieden uit het onderzoek: Onderwijsproces, Examinering en diplomering, Onderwijsresultaten en Kwaliteitszorg en ambitie zijn voldoende. De opleiding voldoet niet aan eisen rond schoolkosten en de vrijwillige bijdrage. In het nieuwe studiejaar onderzoekt de Inspectie het herstel.	

<b>Locatie Barneveld</b>	<b>Kwaliteitsonderzoek mbo – stelselonderzoek 2017, verificatieonderzoek vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen, Dierenartsassistent paraveterinair en Dierversorgung.</b>
De kwaliteitsgebieden Onderwijsproces, Examinering en diplomering, Onderwijsresultaten en Kwaliteitszorg en ambitie zijn voldoende. De opleiding voldoet aan eisen rond schoolkosten, de vrijwillige bijdrage, ongeoorloofd verzuim en voortijdig schoolverlaten.	

<b>Locatie Dronten</b>	<b>Kwaliteitsonderzoek mbo n.a.v. onvoldoende opbrengsten , verificatieonderzoek vierjaarlijks onderzoek naar bestuur en scholen, Biologisch dynamisch bedrijf en Vakexpert Biologisch-dynamische landbouw.</b>
De kwaliteitsgebieden Onderwijsproces, Examinering en diplomering, Onderwijsresultaten en Kwaliteitszorg en ambitie zijn voldoende. De opleiding voldoet niet aan eisen rond schoolkosten en vrijwillige bijdrage. Communicatie over bijdrage schoolkosten en de bijdragen kosten van de locatie is onvoldoende duidelijk. In nieuwe studiejaar onderzoekt de Inspectie het herstel.	
Wat beter kan:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• informatieverstrekking over specifieke aard van Aeres MBO Warmonderhof;</li> <li>• afstemming van het programma, rekening houdend met verschillen in achtergrond en niveau van studenten;</li> <li>• vaker een onbekend bedrijf mee laten kijken naar examenprocessen;</li> <li>• regelmatige instructie aan praktijkassessoren over criteria die gelden voor de beoordeling;</li> <li>• zicht krijgen op kwaliteit van lesgeven van het team;</li> <li>• met meer onbekende bedrijven spreken over kwaliteit van onderwijs.</li> </ul>	

**Locatie Emmeloord**      **Kwaliteitsonderzoek mbo – stelselonderzoek 2017, onderzoek naar ‘goede opleiding’, Manager teelt en Vakexpert teelt en groene ruimte**

De kwaliteitsgebieden Onderwijsproces, Examinering en diplomering, Onderwijsresultaten en kwaliteitszorg en ambitie zijn voldoende. De opleiding voldoet niet aan eisen rond schoolkosten en de vrijwillige bijdrage. In het nieuwe studiejaar onderzoekt de Inspectie het herstel.

### Speerpunten

- **Schoolkosten:** de locaties maken geen duidelijk onderscheid bij het gebruik van de categorieën verplicht, noodzakelijk en vrijwillig. De communicatie naar studenten over schoolkosten en vrijwillige bijdragen behoeft meer aandacht.
- **Examinering:** de Inspectie oordeelt dat er bij de opleiding teelt niveau 4 op de locatie Emmeloord sprake is van onvoldoende kwaliteitsborging examinering en diplomering. Aeres MBO zet vraagtekens bij dit oordeel. Zie voor meer informatie § 3.18.3, p. 102.
- **Kwaliteitscultuur:** de Inspectie constateert dat bestuur, directie en locaties (teams) veel stuurinformatie beschikbaar hebben, maar tevens dat het interpreteren van de beschikbare gegevens beter kan om de samenhang tussen de verschillende cijfers te kunnen duiden.

### Tevredenheid studenten, medewerkers en bedrijven

#### Tevredenheid studenten

In 2017 voert de tweejarige JOB-monitor geen landelijke tevredenheidsmeting uit. Die zal weer in 2018 plaatsvinden. De gegevens hieronder zijn van de meting van 2016. In de Keuzegids Mbo 2018 staat Aeres MBO op de derde plaats van de aoc's.

	Aeres MBO	Landelijk		Aeres MBO	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
	Aeres MBO 2014	Aeres MBO 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 Aeres MBO (Groenhorst)/Landelijk 2014 en 2016.

Over de volgende punten zijn de Aeres MBO-studenten 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 Aeres MBO liggen volgens de deelnemers bij:

- stage (bol);
- leren op de werkplek (bbl).

#### Tevredenheid medewerkers

Zie Sociaal jaarverslag § 9.5.2.

#### Tevredenheid bedrijfsleven

In navolging op het bpv-protocol voert SBB periodiek de landelijke bpv-monitor uit. Na afloop van iedere bpv-periode krijgen leerbedrijven een digitale vragenlijst te zien. De non-respons is onbekend, ook is uit de rapportages niet te halen of een leerbedrijf de vragenlijst invult voor een student van Aeres MBO. Het resultaat van deze monitor is dat de eindwaardering van de bpv goed is. Voor het verbeterplan bpv en de resultatenrapportages maakt Aeres MBO gebruik van een eigen enquête. 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.

#### 3.21.4. Klachten, bezwaren en incidenten

In 2017 ontvangt Aeres MBO vier klachten. De school 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	4	Bezwaar over toelatingsprocedure en bezwaar plaatsingsadvies, niet verlenen van vrijstelling klachten positief afgehandeld
Schoolkosten	1	Onjuiste schoolnota
<b>Totaal aantal</b>	<b>5</b>	

#### 3.21.5. Overige kwaliteitsonderzoeken

Aeres AOC neemt in 2016 deel aan de volgende kwaliteitsonderzoeken van DUO Onderwijsonderzoek: mbo-kaart en mbo-loopbaanonderzoek. De resultaten daarvan levert DUO in 2017 op.

- De mbo-kaart geeft informatie over de gediplomeerde schoolverlaters. 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?

#### Rapportage mbo-loopbaankaart 2016

Namens de scholen benadert DUO Onderwijsonderzoek in totaal 328 gediplomeerden die anderhalf jaar van school zijn met het verzoek om de vragenlijst mbo 2015 in te vullen. In totaal 158 gediplomeerden reageren hierop (respons 48%). Uit de resultaten van dit onderzoek mbo 2015 blijkt

dat 53% 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 13% van de respondenten die aangeven dat zij bezig zijn met een vervolgstudie volgt 46% een studie binnen dezelfde beroepsgroep, 19% volgt een studie binnen hetzelfde domein en 35% volgt 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. De doorlerende respondenten vinden dat met name de aspecten spreken voor een groep en het werk goed plannen meer aandacht in de opleiding moet krijgen. De nu werkende respondenten vindt dat de aspecten zelfstandig werken en communicatie voldoende aan bod komen in de opleiding. De aspecten snel en nauwkeurig werken, kunnen volgen hen beter.

### Rapportage mbo-kaart 2016

Namens de scholen benadert DUO Onderwijsonderzoek in totaal 827 gediplomeerden die een half jaar van school zijn met het verzoek om de vragenlijst mbo 2016 in te vullen. In totaal reageren 310 gediplomeerden hierop (respons 37%). Uit de resultaten van dit onderzoek mbo 2016 blijkt dat 63% van de respondenten werk heeft. Hiervan werkt 55% direct in het verlengde van de opleiding en 25% werkt buiten de sector. Ongeveer 22% van de respondenten leert door na het behalen van het diploma.

In het algemeen zijn de bol- en bbl-ge-diplomeerden 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 Aeres MBO zijn de voorbereiding op onderzoek en de begeleiding bpv.

	Mbo-kaart Gediplomeerd 2015	Mbo-loopbaankaart Gediplomeerd 2015	Mbo-kaart Gediplomeerd 2016
Respons Aeres AOC (voorheen Groenhorst)	39% N = 328	48% N = 158	37% N = 310
Respons landelijk	37% N = 8049	nb	37% N = 12.878
Ik werk	212 = 65%	84 = 53%	195 = 63%
Ik ben werkloos	17 = 5%	16 = 3,8%	16 = 5%
Ik werk en volg een opleiding	25 = 8%	20 = 12,7%	28 = 9%
Ik volg een opleiding	62 = 19%	41 = 26%	67 = 22%
Ik doe iets anders	13 = 4%	7 = 4,4%	4 = 1%

DUO levert de resultaten van deze onderzoeken per locatie aan. De locaties gebruiken de verkregen informatie bij de evaluatie van het examineringsproces (zie § 3.18.3). Aeres MBO gebruikt de resultaten rond de positie van de schoolverlaters (werk, werkloos, volgen van opleiding of werken + volgen van opleiding) bij de evaluatie van de opleiding (portfolio/macrodoelmatigheid).

## 3.22. Internationale activiteiten

Aeres MBO levert een bijdrage aan de internationale ambities van Aeres. De werkgroep International ondersteunt de verschillende mbo-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 Aeres MBO in de volgende netwerken:

- EP-Nuffic;
- Erasmus+;
- MBO Raad internationaal;
- AOC Internationaal coördinatoren overleg;
- Borderless Netwerk.

### Ad 2 Bevorderen van internationale mobiliteit

Aeres MBO hecht er grote waarde aan dat studenten internationale ervaringen opdoen, zoals ook is beschreven in het excellentieplan van Aeres AOC. Financiële ondersteuning in de vorm van subsidie voor docenten en studenten komt van Erasmus+ en Excellentie fonds. Ondersteuning bij de aanvraag van subsidies komt vanuit Support International Subsidy Desk (SIS). Het organiseren van internationale bpv en het informeren van deelnemers over de mogelijkheden in het buitenland is een rol van de internationale stage- coördinatoren en mentoren op de verschillende locaties. Hun activiteiten zijn:

- stages buitenland;
- inkomende studenten voor BTEC;
- werkprojecten (Indonesië, Ethiopië, Finland etc);
- Europese Cursus programma's (Agri- ECVET, In-pact);
- excursies;
- Euro Skills en World Skills.

### Ad 3 Bevorderen van internationalisering in de les

Iedere locatie geeft hier verschillend invulling aan.

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

## 3.23. Locatiespecifieke informatie

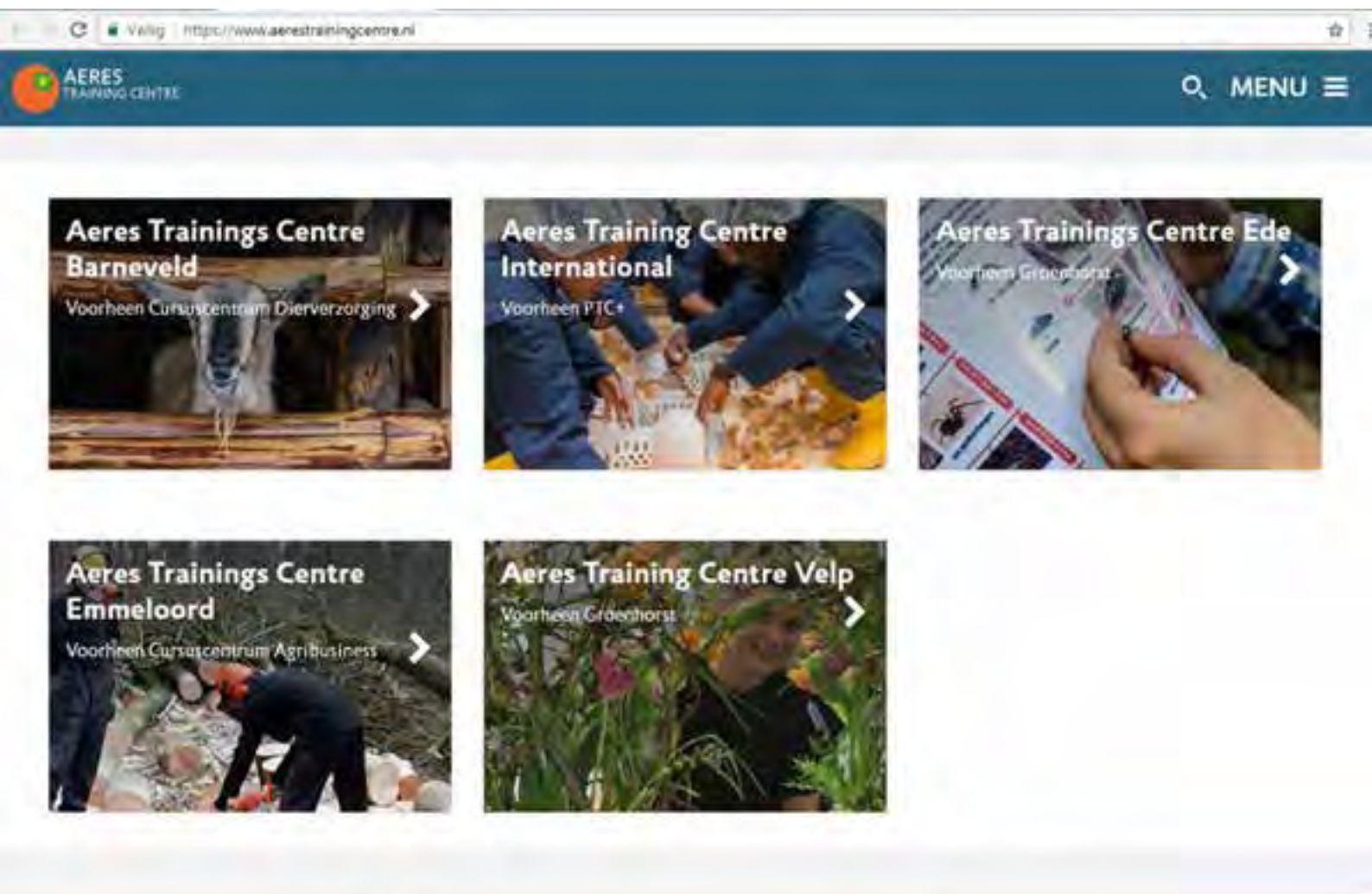
Om de horizontale dialoog verder te ondersteunen, ➤ **staat er locatiespecifieke informatie op de websites van de locaties.** U kunt deze vinden via de zoekfunctie, rechtsboven in het scherm. Kies als zoekterm jaarresultaten. De jaarresultaten geven details en aanvullende informatie bij het bovenstaande.

# Aeres Training Centra

Dit zijn de voormalige cursus- en contractenactiviteiten van Groenhorst.

## Inhoud

3.24	Cursus- en contractactiviteiten van Aeres AOC	118
3.25	Aeres Training Centre Barneveld	118
3.26	Aeres Training Centre International	119
3.27	Aeres Training Centre Ede	119
3.28	Aeres Training Centre Emmeloord	120
3.29	Aeres Training Centre Velp	121
3.30	Tevredenheidsmetingen	121



## 3.24. Cursus- en contractactiviteiten van Aeres AOC

Vijf opleidingslocaties van Aeres MBO 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 Aeres AOC-breed te laten groeien.

## 3.25. Aeres Training Centre Barneveld

Het voormalige Cursuscentrum Dierverzorging Barneveld (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 2017

- In 2017 volgen ruim 1.669 cursisten (in 2016 1.450) een cursus of opleiding bij het cursuscentrum.
- De omzet 2017 is € 1.564.364 (in 2016 was dat €1.570.000). Het financiële resultaat is vanwege een eenmalige omzetcorrectie (uit 2016) gering negatief.
- Sector Paard: nieuw aanbod zoals de opleiding Manege instructeur met KNHS-erkenning.
- Sector Kinderboerderijen: aantal cursisten neemt toe, mede doordat de gemeente Amsterdam als nieuwe klant is binnengehaald.
- Besluit houders van dieren (BHVD):
  - sterke uitbreiding netwerk en potentiële samenwerkingspartners;
  - 280 cursisten halen een vakbekwaamheid.
- Gedrag:
  - nieuwe modulaire opleiding Dierentrainer;
  - nieuwe module voor kattengedrag.
- Incompany:
  - praktijkweek studenten WUR (4 dagen);
  - praktijkweek Aeres Hogeschool Wageningen (3 dagen);
  - Helicon Kattengedragstherapeut (3 trajecten).

### Marketingresultaten 2017

- Nieuwe naamgeving, positionering en activatie Aeres-merk en Aeres Training Centre Barneveld.
- Bezettingsgraad van de topopleidingen is 85%.

### Plannen middellange (1-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn

De focus ligt op:

- Investeren in productontwikkeling en innovatie, met name in e-learning. Dit is een langetermijnstrategie waarbij het Training Centre inzet op blended learning, een combinatie van online theorielessen en praktijklessen op locatie.
- Verdere marktontwikkeling van de vakbekwaamheidskursussen Besluit houders van dieren. Het Training Centre wil grote groepen cursisten efficiënt kunnen verwerken en grote ketens contracteren. De cursussen rond dit onderwerp lopen in ieder geval tot medio 2020.
- Versterken en uitbouwen van het aanbod en marktaandeel in de hippische sector gebruik makend van het nieuwe hippische centrum en nauwere samenwerking met de sector.



## 3.26. Aeres Training Centre International

Het voormalige PTC<sup>+</sup>-expertisecentrum Varkens, Pluimvee & Diervoeders biedt trainingen en expertise rond de bedrijfsvoering van deze bedrijfstak. Hoewel het een juridische (en financiële) eenheid is van Stichting PTC<sup>+</sup>, wordt het aangestuurd vanuit Aeres MBO Barneveld. Daarom is de verantwoording van deze activiteit hier opgenomen.

### 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. PEC bundelt expertise van het onderwijs, uit onderzoek en van het bedrijfsleven en benut die 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 2017

- De omzet is in 2017, exclusief het Poultry Innovation Lab, € 2.520.437 (in 2016 € 2.492.907, in 2015 € 1.830.000).
- Start opleiding Allround operator diervoedersector.
- De regio FoodValley opent het praktijkcentrum emissiereductie, maakt werk van de aanpak fijnstof en draagt bij aan het ontwikkelen van innovatieve technieken in Barneveld, bij het Poultry Expertise Centre.
- Tien trainees uit de pluimveebranche uit Myanmar volgen een training.
- Verzorging meld- en informatiepunt voor de branche tijdens fipronil-crisis.

### Plannen middellange (1-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn

De focus ligt op:

- doorontwikkelen van het Poultry Expertise Centre;
- activiteiten in focuslanden/-gebieden uitbreiden;
- het aantal commerciële inschrijvingen voor de internationale cursussen verhogen.

## 3.27. Aeres Training Centre Ede

Het voormalige 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 ervan tegen het licht te houden. Doel is om in de komende twee jaren de twee locaties voor groen als één cursuscentrum te organiseren en als zodanig te presenteren.

### Resultaten 2017

- De omzet is in 2017 € 36.960. Het traject is aan derden uitbesteed. De opbrengst voor de locatie Ede is € 5.040.
- Aeres Training Centre Ede verzorgt een taaltraining Nederlands voor Poolse medewerkers bij Vetipak in Oss en Veghel. Ook in het jaar 2018 wordt weer een dergelijke training uitgevoerd. De financiële verantwoording hiervan is opgenomen in de projectadministratie van Aeres.

### Plannen middellange (1-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn

Het trainingscentrum gaat door met het verzorgen van maatwerktrainingen op basis van vragen vanuit het bedrijfsleven.

## 3.28. Aeres Training Centre Emmeloord

Het voormalige Cursuscentrum Agribusiness ontwikkelt commerciële cursus- en contractactiviteiten op basis van vragen uit de agrarische markt. Aeres Training Centre Emmeloord wil, samen met Aeres MBO Emmeloord, bijdragen aan innovatie en de relatie bedrijfsleven-onderwijs.

De maanden januari tot en met april zijn de belangrijkste maanden voor de uitvoering van de cursussen. De brancheverplichte cursussen, denk hierbij aan het aanbod rond licenties en bhv, omvatten ongeveer 80% van de omzet.

### Resultaten 2017

- Tot 31 december 2017 is het Cursuscentrum Agribusiness onderdeel van Aeres Trainingscentrum bv Dronten. Na het stoppen van Aeres Trainingscentrum bv gaat het cursuscentrum verder onder de nieuwe naam Aeres Training Centre Emmeloord en vallen de activiteiten onder de verantwoording van de locatiedirecteur van Aeres Emmeloord-Dronten.
- In 2017 volgen ruim 600 cursisten een scholing of cursus bij het Aeres Training Centre en laten ruim 1.900 deelnemers zich bij de diverse spuitlicentieverlengingsbijeenkomsten registreren.
- De omzet over 2017 is € 235.880 (in 2016 € 245.755). De omzet is de laatste jaren consistent rondom dit bedrag.
- Aeres Training Centre Emmeloord trekt een nieuwe cursuscoördinator aan en voert de PR en marketing weer zelf uit, waardoor er een betere verbinding ontstaat met het reguliere mbo van Aeres Emmeloord.

### Plannen middellange (1-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn

- Het ontwikkelen van een marketingplan met aandacht voor de positionering van het Aeres Training centre en de uitbreiding en optimalisatie van de cursussen. Daarna start het uitrollen van de plannen.
- De doelstelling voor 2018 is een omzetgroei van 8% ten opzichte van 2017 door het aanbieden van meer niet-verplichte cursussen en een uitbreiding van in company cursussen.
- Het optimaliseren van het proces rondom de licentiebijeenkomsten.
- Het oppakken van een leven lang ontwikkelen voor de sector middels de keuzedelen binnen het mbo.
- Het verbeteren van de communicatie door het reviseren van de website, het verhogen van de vindbaarheid van het Aeres Training centre Emmeloord via allerlei platforms op het internet, zoals Facebook, Instagram en aanwezigheid op verschillende vakbeurzen.

## 3.29. Aeres Training Centre Velp

Aeres Training Centre Velp richt 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: samenwerkingsverbanden in een werkmaatschappij vanuit gemeenten, aoc's en scholen voor praktijkonderwijs. 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-Brabant).

### Resultaten 2017

- In 2017 volgen 638 cursisten een cursus of opleiding bij het trainingscentrum.
- De omzet over 2017 is € 122.640 (in 2016 € 123.428).

### Plannen middellange (1-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn

Actieve acquisitie blijft erg belangrijk; deze levert intensieve contacten op. In het voorjaar van 2018 hoopt het trainingscentrum te starten met een tweede pilotproject met sociaal werkbedrijf IW4/de gemeente Veenendaal. De trainingen van deze pilot bevorderen de integratie tussen het sociaal werkbedrijf en het gemeentepersoneel. De gemeente Ede en het Aeres Training Centre Velp praten intussen over trainingen voor personeel in het groen en mensen uit de kaartenbak in de nieuwe organisatie Werkkracht. Het samenwerkingsbedrijf (gemeente Ede/Barneveld) wil zijn personeel ook regelmatig laten bijscholen om alle werkzaamheden veilig en goed te kunnen uitvoeren. De gemeente Rheden heeft onlangs gevraagd naar trainingen van WWB'ers. Als deze vragen tot trajecten leiden, levert dit een flink aantal trainingen op. Natuurverenigingen en Staatsbosbeheer zijn ondertussen ook in het klantenbestand opgenomen.

Er ontstaat inmiddels een constructieve samenwerking tussen Aeres Training Centre Emmeloord en Aeres Training Centre Velp.

## 3.30. Tevredenheidsmetingen

De Aeres Training Centra onderzoeken de tevredenheid van hun 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).

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

## 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 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 innovatie en de commerciële dienstverlening.

## Inhoud

4.1	Wat gebeurt er in 2017 bij de hogeschool?	125
4.2	Missie, profielen faculteiten en kernactiviteiten	127
4.2.1	Kernactiviteiten	128
4.3	Omgeving, strategie en plannen	129
4.3.1	Omgevingsfactoren en ontwikkelingen	129
4.3.2	Strategie, ambities en plannen	130
4.4	Organisatie	131
4.4.1	Organisatiestructuur en (opleidings)locaties	132
4.4.2	Organisatieontwikkeling	132
4.5	Horizontale dialoog Aeres Hogeschool	133
4.6	Bedrijfsvoering	135
4.6.1	Kengetallen en studentenpopulatie	135
4.6.2	Huisvesting, faciliteiten en omgeving	139
4.6.3	Lerende cultuur en personele zaken	139
4.6.4	ICT	140
4.6.5	(Sociale) veiligheid en integriteit (incl. klachtenafhandeling)	140
4.7	Kwaliteit	142
4.8	Internationale activiteiten	144
4.9	Stichting Studentvoorzieningen (SSV)	147

## Onderwijs

4.10	Onderwijsvisie, -beleid en de organisatie van onderwijs	149
4.11	(Onderwijs)resultaten	150
4.11.1	Studieresultaten	150
4.11.2	Studenttevredenheid: externe onderzoeken	150
4.11.3	Studenttevredenheid: eigen evaluaties onderwijseenheden	152
4.12	Onderwijsontwikkeling en plannen	155
4.12.1	Resultaten onderwijsontwikkeling 2017	155
4.12.2	Lopende projecten onderwijsontwikkeling en plannen	157

## Onderzoek en innovatie

4.13	Visie op en organisatie van onderzoek	159
4.13.1	Organisatie van onderzoek	159
4.13.2	Hogeschoolbrede onderzoeksresultaten	161
4.14	Onderzoekslijn Groene en Vitale Stad	161
4.14.1	Lectoraat Groene en Vitale Stad	161
4.14.2	Lectoraat Voedsel en Gezond Leven	162
4.14.3	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	163
4.15	Onderzoekslijn Vitale landbouw	163
4.15.1	Lectoraat Gezonde pluimveehouderij	164
4.15.2	Lectoraat Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij	165
4.15.3	Lectoraat Beweiding	165
4.15.4	Lectoraat Duurzaam bodembeheer	166
4.15.5	Lectoraat Management van Rundergezondheid	166
4.15.6	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	167
4.16	Onderzoekslijn Vitale agribusiness	167
4.16.1	Lectoraat Precisielandbouw wordt Smart farming	168
4.16.2	Lectoraat Aardappelketen en sectorinnovatie	168
4.16.3	Lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens	169
4.16.4	Lectoraat Duurzame energie en groene grondstoffen (DEGG)	169
4.16.5	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	170
4.17	Onderzoeksprogramma Wijs(heid)	170
4.17.1	Lectoraat Responsief onderwijs en kenniscreatie	171
4.17.2	Lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling	172
4.17.3	Lectoraat Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers	172
4.17.4	Biomimicry, leren van de natuur voor duurzame oplossingen	173
4.17.5	Valorisatie (kennis delen en toepasbaar maken)	174
4.18	MIP, innovatieprojecten en de Centres of Expertise	175
4.18.1	(Landelijke) innovatieprojecten	175
4.18.2	Centres of Expertise (CoE)	177
4.19	Plannen onderzoek en innovatie	180

## Commerciële dienstverlening

4.20	Visie, organisatie en aanbod commerciële dienstverlening	183
4.21	Resultaten en plannen commerciële activiteiten	185

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

Bijlage 8 geeft de onderbouwing van de cijfers.

## 4.1. Wat gebeurt er in 2017 bij de hogeschool?

Al 60 jaar verzorgt Aeres Hogeschool Dronten onder allerlei namen hoger groen onderwijs en al 25 jaar ook internationaal onderwijs. Dit is in 2017 groots gevierd en dat feest loopt in 2018 door.

Het aantal studenten neemt in 2017 met 8% toe ten opzichte van 2016. Het totale aantal studenten is 3.450, waarvan 549 in Almere (toename 18%), 2.162 in Dronten (toename 11%) en 739 in Wageningen (afname 6%). De instroom van de drie faculteiten is in 2017 als volgt, met daarachter de toe- of afname ten opzichte van 2016: Almere 182 studenten (+6%), Dronten 633 studenten (+7%), Wageningen 211 studenten (-19%). De totale instroom van de hogeschool blijft in 2017 gelijk aan die in 2016 (1.026 studenten in 2017, 1.022 in 2016).

Aeres Hogeschool is financieel gezond.

Sinds 1 september 2016 verandert de naam van Vilentum Hogeschool (CAH en Stoas) in Aeres Hogeschool. De campagnes die de hogeschool in 2016 en in 2017 uitvoert om de naamsverandering onder de aandacht te brengen, zijn geslaagd. De activiteiten voor werving van voltijdstudenten en acquisitie van onderzoeksprojecten blijken succesvol. Het aantal voltijdstudenten en de onderzoeksprojecten zijn in aantal toegenomen. Het communiceren van de nieuwe naam blijkt in het buitenland en onder potentiële deeltijdstudenten in Nederland complexer. Daar is extra inzet nodig om de naamsbekendheid van de nieuwe naam te vergroten.

Het opleidingsportfolio van Aeres Hogeschool ontwikkelt zich gestaag, de tevredenheid van de studenten is goed (NSE) en de hogeschool heeft twee topopleidingen.

Almere krijgt van het CDHO een positieve beoordeling na de macrodoelmatigheidstoets voor de opleiding Geo, Media & Design. De toets nieuwe opleiding is inmiddels bij NVAO aangevraagd. De faculteit in Dronten dient een bekostigingsaanvraag in voor de master Agribusiness Development. Wageningen krijgt goedkeuring voor aanvraag van de macrodoelmatigheidstoets voor de nieuwe tweedegraads lerarenopleiding Dienstverlening en Producten en start de leergang Natuurlijk Oplossen van Complexe Opgaven (NOCO) op masterniveau. Er starten twee nieuwe opleidingen: de Ad Praktijkopleider Agrotechniek en de bachelor International Poultry Management. Naast deze reguliere activiteiten zijn er ook in 2017 weer inspiratiesessies, ontwikkelt de hogeschool mee aan het cursusprogramma Natuurbeheer en ondernemerschap, verzorgt de faculteit Dronten voedselonderwijs aan agrarische onderwijzers uit Indonesië en zijn er bloemsierkunstopleidingen onder de naam van de European Floral Design Academy.

Het praktijkgerichte onderzoek neemt in omvang toe. Eind 2017 heeft de hogeschool dertien lectoraten binnen drie onderzoeksprogramma's met ieder drie ontwikkellijnen.

In Almere (2 lectoraten) vindt de inauguratie van de lector Voedsel en Gezond Leven plaats. De hogeschool besluit samen met Wageningen University & Research tot de invulling van het bijzonder-hooglerschap, met een onderzoeksopdracht op het gebied van 'Feeding the City'. Eén hoogleraar is aangesteld als trekker; twee collega-hoogleraren sluiten in de samenwerking aan. De hoogleraren zijn tevens promotor van de drie promovendi die bij Aeres Hogeschool Almere werkzaam zijn. In 2017 start een verkenning om te komen tot een omvattend onderzoeksprogramma op het gebied van ecologie.

In Dronten (7 lectoraten) stopt het lectoraat Gezonde pluimveehouderij en begint een lectoraat Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij. Daarnaast starten in 2017 voor twee lectoraten kwartiermakers: Agrarisch waterbeheer en Ondernemerschap. Zij leveren in 2018 een plan op inclusief financiering voor drie tot vier jaar. Ook is in 2017 een lector Management van Rundergezondheid benoemd, die per 1 januari 2018 met haar werkzaamheden start.

De Weidegang Trofee 2017 is voor Aeres Hogeschool en met name het lectoraat Beweiding. Wageningen (4 lectoraten) neemt in 2017 het penvoerderschap van het lectoraat Biomimicry over en benoemt een lector. Daarmee zijn in Wageningen vier lectoraten actief. Een van de lectoren wordt op 1 januari 2018 benoemd tot hoogleraar Learning, Development and Behavioral Change bij de VU.

Almere en Dronten ontvangen een beoordeling 'goed' na het accreditatietraject van hun onderzoeksprogramma's.

Aeres Hogeschool participeert volgens planning in de Centres of Expertise.

Studenten komen geregeld positief in het nieuws met een grote variatie aan onderwerpen. Ze werken mee aan het 30-jarige aardappelweekprogramma van de hogeschool, aan een mestscheiding project in Beltrum en aan de vertaling van duurzaamheid naar de praktijk in de paardensector. Wageningse studenten winnen in die sector het Nationaal Scholen Concours 2017. Ze doen onderzoek naar gezonde jeugd, naar een beweegvriendelijke open ruimte, naar insecten als alternatief voor soja in de pluimveeteelt, naar goede frettenvoeding, naar muizen op landgoed Schothorst en naar regionale voedselketens. Ze werken samen aan innovaties als de toolkit bodemdaling, een handkar om volle emmers mee te vervoeren en een afdekkleed voor de opslag van maïs. Ze krijgen een Groene Speld voor nieuwe vlermuiskasten en maken een monitoringsplan voor deze dieren. En ze helpen bij de training van hulphonden.

Individueel is er de Zilveren Parnassia voor een student Toegepaste biologie. Dit is een aanmoedigingsprijs voor jong talent in natuuronderzoek en natuurbehoud. Een studente Agrarische bedrijfskunde wordt vicevoorzitter van de Europese raad voor jonge boeren en een andere wint met haar businesspartner goud tijdens de YouthStart European Entrepreneurship Award 2017 met Trash'ure Taarten.

Aeres Hogeschool werkt in 2017 verder aan de bedrijfsvoering en de harmonisatie.

De stafdiensten Studentzaken en Marketing & Communicatie worden in 2017 hogeschool-breed van opzet. Er zijn managers en een instellingscontroller benoemd. De hogeschool stemt de financiële administratie volledig af op de kaders en overige afspraken van Aeres en werkt hard aan de harmonisatie van de twee bestaande functiebouwwerken. Docenten en lectoren ontvangen nieuwe benoemingen conform de functiebeschrijvingen uit 2016 en 2017. Samen met de OR, legt de hogeschool, de laatste hand aan de functiebeschrijvingen voor de ondersteunende functies in onderwijs, onderzoek en in de bedrijfsvoering. Een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de drie faculteiten werkt aan de harmonisatie van de bestaande HR-cycli. Ook die harmonisatie zit in 2017 in de afrondende fase met de OR. Begin 2018 rondt de hogeschool alle harmonisatiedossiers af.

Aeres Hogeschool Almere bouwt verder aan het partnerschap rond de Flevo Campus, dé wetenschappelijke praktijkwerkplaats op het gebied van Feeding the City voor studenten, onderzoekers en bedrijven. De faculteit Almere overweegt nieuwbouw op de Flevo Campus. De faculteit Dronten creëert extra onderwijsruimte die is nodig vanwege de groei van het aantal studenten. Alle techniekfaciliteiten verhuizen naar de Wisentweg in Dronten waar zich het merendeel van de praktijkfaciliteiten bevindt. De faculteit kan daardoor het onderwijs en het onderzoek rond de thema's agrotechniek, precisielandbouw en bodem profileren en uitbreiden in het Agri Innovation Centre. De voorzieningen van Aeres Farms (hoofdstuk 5) breiden uit of vernieuwen met de bouw van een prijswinnende Beter-Leven-pluimveestal en een renovatie van de varkensstal. Ook bouwt Oost Flevoland Woondiensten (OFW) er vijftig studentenkamers bij op de campus. Dit draagt bij aan de aantrekkelijkheid van Aeres Hogeschool Dronten.

De vloerconstructie van het Wageningse faculteitsgebouw is op stabiliteit gecontroleerd conform de daarvoor landelijk opgestelde protocollen. Een en ander naar aanleiding van geconstateerde problemen in de vergelijkbare constructie bij andere gebouwen. Dit onderzoek loopt in 2018 door. Vooralsnog is er geen aanleiding geweest om actie te ondernemen.



## 4.2. Missie, profielen faculteiten en kernactiviteiten

Aeres 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 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: Almere, Dronten en Wageningen. Iedere faculteit heeft haar eigen identiteit. Faculteit Almere doorloopt in 2017 een proces om de eigen identiteit vast te stellen. Zij neemt de neutral bijzondere identiteit aan, analoog aan de faculteit in Wageningen. Ze houdt de merkbelofte Economy of Life als leidraad. De christelijke identiteit van de faculteit Dronten komt tot uiting in de merkbelofte Economy of Life en het motto 'Geef jezelf, neem deel'.

Faculteit Wageningen heeft een neutraal bijzondere identiteit, en handelt vanuit de filosofie van Ecologische intelligentie.

### Profielen faculteiten

Aeres Hogeschool Almere heeft Nature, Food & Urban Green 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, met focus op de stedelijke omgeving. 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, evenals in de promotietrajecten die binnen de lectoraten lopen. 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 leveren 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 Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij. De valorisatie van aanwezige, via het eigen docententeam en allerlei activiteiten voor de groene sector zoals inspiratiesessies en deelname aan platforms ontwikkelde, kennis 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 (6,2%) is internationaal. Ze kiezen onder meer voor de opleidingen vanwege het bijzonder kenmerk Ondernemen dat de hogeschool heeft en de bijzondere praktijkfaciliteiten.

Aeres Hogeschool Wageningen heeft duurzaam Leren en Ontwikkelen als zwaartepunt. Vanuit de stelselverantwoordelijkheid binnen groen onderwijs is deze faculteit uniek in het opleiden van docenten in beroepsgerichte vakken. Deze afgestudeerde docenten zijn bekwaam voor het verzorgen van groen (v)mbo-onderwijs. Daarnaast zijn er andere educatieve opleidingen, zoals de bachelor opleiding Docent Consumptieve technieken, Ad-opleidingen Onderwijs ondersteuner en

Bloemsierkunst, en de master Leren en Innoveren. De faculteit is er voor maatschappelijk geëngageerde studenten die erop gericht zijn duurzaam bij te dragen aan de ontwikkeling van zichzelf en hun omgeving. Ze kunnen dat omdat ze met een breed ecologisch perspectief hebben leren kijken en zichzelf, anderen en hun omgeving 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 komt tot uiting in het bovengenoemde opleidingsportfolio, in het onderzoek in het kader van de lectoraten zoals het er in 2017 bijgekomen lectoraat Biomimicry, leren van de natuur voor duurzame oplossingen 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.

Zie voor meer informatie het Instellingsplan 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, biologie, food business en gezonde leefomgeving) als opleidingen die opleiden tot onder andere docent, voorlichter of adviseur in de groene sector. Met de opleiding Docent 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 evidence based en evidence-informed praktijkgerichte onderzoek dragen lectoren, promovendi, docent-onderzoekers, studenten en externe partijen zoals bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en instellingen bij aan de ontwikkeling van het werkveld, het eigen onderwijs en de wetenschap.

Elk onderzoek heeft een directe of indirecte verbinding met het eigen onderwijs door de aard van het onderzoek, de kennis die ontwikkeld wordt en de docent-onderzoekers die de nieuwe kennis meenemen in hun onderwijspraktijk. Zowel lectoren als docent-onderzoekers begeleiden studenten bij het (leren) doen van onderzoek. Voor het onderwijs relevante nieuwe informatie komt zo direct in de curricula 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 Onderwijsonderzoek) 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 § 4.14.3, § 4.15.6, § 4.16.5 en § 4.17.4. 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, Wageningen UR en andere universiteiten. 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, Nature, Food & Urban Green

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. Vestigingsstad Almere is zelf nog volop in ontwikkeling is en zet thema's als circulariteit, stedelijke voedselvoorziening en een gezonde leefomgeving hoog op de agenda. Almere vormt daarmee een inspirerend 'living lab' voor zowel onderwijsprojecten als voor onderzoek. Een gezamenlijke uitdaging is de voorbereiding van de Floriade die in 2022 in Almere plaatsvindt. In 2017 is, samen met partners, verder gewerkt aan de voorbereiding van dit project. In het nieuwe Floriade-stadsdeel komt in de nabije toekomst de Flevo Campus en mogelijk de nieuwbouw voor Aeres Hogeschool Almere. De partners zetten de Flevo Campus met verschillende projecten op de kaart, waaronder een verkenning naar de levensvatbaarheid van een master op het gebied van Urban Food Systems.

#### 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 voor de faculteit in Dronten. 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 zoekt de faculteit gericht mee 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 door deze economische vraagarticulatie kennen veel projecten een holistische onderzoeksbenadering 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. Aeres Hogeschool Dronten werkt op het gebied van de dierwetenschap, samen met de Aeres-landbouwbedrijven (o.a. Aeres landbouwbedrijf van Aeres Farms en het Poultry Expertise Centre) en het bedrijfsleven aan verduurzaming van de dierlijke productie. Met name veevoeding, graslandbenutting en diergezondheid krijgen bij de rundveehouderij de aandacht. Met Aeres Barneveld en het Poultry Expertise Centre (inclusief het Poultry Innovation Lab) werkt de faculteit samen aan gezondheid en nieuwe voedingsconcepten. De benoeming van de lector Management van Rundergezondheid in 2017 in samenwerking met de Gezondheidsdienst voor Dieren is een voorbeeld van hoe Aeres Hogeschool actief wil bijdragen aan de gezondheid van dieren en daarmee aan de gezondheid van de mens.

### **Wageningen, Leren en Ontwikkelen (voor beroepsonderwijs en bedrijf)**

De ontwikkelingen in het (v)mbo zijn van direct belang voor Aeres Hogeschool Wageningen. Het invoeren van de vmbo-profielen in het vmbo en de kwalificatiedossiers in het mbo leiden tot aanpassing van de opleidingsprogramma's voor de lerarenopleidingen. Ook inhoudelijke ontwikkelingen in de werkvelden van de opleidingen, zowel in de sectoren als in het onderwijsveld, neemt de faculteit mee in de voortdurende aanpassing van de inhoud. Meer in het algemeen worden leer- en opleidingsvragen 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. Ze moeten jonge studenten daarop voorbereiden. Werkende professionals maken via deeltijdopleidingen, trainingen, bij- en nascholing en gezamenlijk, praktijkgericht onderzoek gebruik van de mogelijkheden die de faculteit biedt om de eigen innovatiekracht (verder) te ontwikkelen.

Aeres 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 ineengeslagen in het Agrofoodcluster voor innovatie), bij landelijke ontwikkelingen, onder andere met de Centres of Expertise, regionale plattelandsontwikkelingen zoals POP3, bij interregionale samenwerking zoals SF4NN en bij 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 staat 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'.

#### **Instellingsplan 2016-2020**

Het instellingsplan geeft de volgende uitgangspunten voor de komende jaren:

- 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.

De wereld wordt beter als 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 missie en de speerpunten (§ 4.2) het volgende, samengevat vanuit het instellingsplan, 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.
- Bijdragen aan de totstandkoming en uitvoering van de Aeres-strategie.

Plannen voor het onderwijs staan in § 4.12.2.

Plannen voor het onderzoek staan in § 4.19.

In 2018 vindt een tussenevaluatie van het instellingsplan 2016-2020 plaats.

## 4.4. Organisatie

Aeres Hogeschool maakt, samen met Aeres AOC, deel uit van de rechtspersoon Stichting Aeres Groep. De BRIN-code van Aeres Hogeschool is 30TX. De sub-BRIN-code van de faculteiten zijn 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.

De directie van Aeres Hogeschool 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 zijn binnen de faculteiten georganiseerd (zie ook § 4.2).

De organisatie van het onderwijs (§ 4.10), onderzoek (§ 4.13.1) en de commerciële dienstverlening (§ 4.20) 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, een bij de omgeving passend zwaartepunt en met een, in 2017 door de OR en de RvT goedgekeurde, identiteit.
- Faculteit Aeres Hogeschool Dronten voert op één uitzondering na de opleidingen uit in Dronten: een gedeelte van een van de Ad-opleidingen is in 2016-2017 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 lerarenopleidingen beroepsgerichte vakken, waaronder de groene lerarenopleiding. Daarnaast leidt zij studenten samen met de aoc's in het Groen Consortium Opleiden in de School. Deze studenten leren het vak in de school, op de werkvloer. De studenten komen uit heel Nederland (genoemde opleiding is uniek).

##### Organisatiestructuur



#### 4.4.2. Organisatieontwikkeling

Aeres Hogeschool start, na de fusie van CAH en Stoas in 2013, als Vilentum Hogeschool met samenwerking binnen een aantal dossiers. In 2014 en 2015 werkt de hogeschool aan deze dossiers, variërend van kwaliteitsmanagement tot afstemming in studentenstatuut en onderwijs- en examenregelingen. Daarmee legt zij een goede basis voor de afronding van de organisatieontwikkeling qua model in 2016. In 2017 werkt de hogeschool verder aan de uitwerking. Begin 2018 zal de harmonisatie naar verwachting afgerond zijn.

##### Organisatorische resultaten 2017 Aeres Hogeschool

In 2016 stelt de hogeschool het instellingsplan 2016-2020 vast, een organisatiemodel met drie faculteiten en een daarbij aansluitend directiemodel. De herinrichting van de ondersteuning implementeert zij in 2017. Elke faculteit werkt met een aantal onderwijs- en onderzoekteams/-groepen. De ondersteuning van het onderwijs en het onderzoek is deels op Aeres-niveau, deels op

hogeschoolniveau georganiseerd. De ondersteuning van de directeuren en facilitaire zaken zijn op faculteitsniveau 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.

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. In 2017 is een instellingscontroller benoemd. De instellingsdirecteur stuurt deze aan. De instellingscontroller stuurt een projectcontroller aan.
- Kwaliteitsmanagement dat aansluit bij de in het Handboek Kwaliteitsmanagement van Aeres Hogeschool beschreven werkwijze.

Elke faculteit beschikt over teams die zich bezighouden met beleid en 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 ontvangen in 2016 een aanstellingsbrief met een benoeming passend bij de nieuwe docentfunctiebeschrijvingen. De lectoren ontvangen deze in 2017, evenals de faculteitsdirecteuren en de programmadirecteur.

De functiebeschrijving van lector is in 2017 afgerond. Alle lectoren ontvangen een nieuwe aanstellingsbrief. In 2017 rond de hogeschool ook de harmonisatie van de functiebeschrijvingen van de ondersteunende functies in onderwijs, onderzoek en in de bedrijfsvoering nagenoeg af.

#### **HR-cyclus**

Aeres Hogeschool harmoniseert ook de HR-cyclus. Dit proces start in het najaar van 2016. In 2017 zijn leidinggevenden, medewerkers en OR betrokken. Implementatie vindt plaats in het voorjaar van 2018, nadat de OR heeft ingestemd.

## **4.5. Horizontale dialoog Aeres Hogeschool**

De dialoog met betrokkenen bij de hogeschool verloopt via bijeenkomsten en uitingen. Hier volgt een impressie: website en brochures, jaarverslag en jaarrekening (met ook een publicitair jaarverslag [www.dewereldvanaeres.nl](http://www.dewereldvanaeres.nl)), (drukbezochte) informatieve bijeenkomsten voor ouders van eerstejaarsstudenten, informatiebijeenkomsten en inspiratiesessies voor het bedrijfsleven (regelmatig in samenwerking met partners), persberichten en andere publicaties, op verzoek rondleidingen en ontvangsten.

De faculteiten werken met werkveldcommissies, critical friends, raden van advies, expertgroepen, interne en externe auditcommissies en peerreview. Van alle bijeenkomsten vindt verslaglegging plaats, die onder de betrokkenen verspreid wordt.

## 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).

Voor alle opleidingen zijn opleidingscommissies actief. In 2017 is in overleg met de OR gewerkt aan aanscherping van kaders en afspraken voor de opleidingscommissies en de onderlinge samenwerking tussen OR en opleidingscommissies.

## 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 Nederlandse en internationale 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) en van het OiO-netwerk (Onderzoek in Onderwijs). De hogescholen maken binnen deze netwerken centraal afspraken rondom gedragscodes voor onderzoek en de herkenbaarheid van praktijkgericht onderzoek in het hbo. Aeres Hogeschool is ook actief in een aantal internationale netwerken. Het presidentschap van het ENTER-netwerk (European Network of Learning and Teaching in Agriculture and Rural Development) ligt bij Aeres. Daarnaast is Aeres actief in EAPRIL (praktijkgericht pedagogisch didactisch onderzoek): zij heeft het presidentschap in 2017 overgedragen aan een zusterinstelling. Tot slot is er het netwerk Europea, netwerk van groen en agrarisch beroepsonderwijs in Europa.

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 werkveld-commissies en critical friends. In datzelfde kader vinden consultaties met studentvertegenwoordigers plaats. De Centres of Expertise hebben hun eigen partnerraden uit het werkveld. De Review Commissie Hoger Onderwijs en Onderzoek toetst de kwaliteitsplannen en treedt op als critical friend in het kader van praktijkgericht onderzoek. Tevens laten de Centres of Expertise om het jaar een externe SWOT-analyse uitvoeren.

Aeres Hogeschool heeft een groot aantal internationale partnercontacten voor internationale uitwisseling en samenwerking, gekoppeld aan de verschillende opleidingen. Samen met internationale partners werft de hogeschool projecten en voert ze uit. De contacten gaan over bilaterale



samenwerking, bijvoorbeeld voor een double degree, mobiliteit van studenten en docenten, training en consultancy.

Dat intensieve samenwerking kan ontstaan, blijkt wel uit de cijfers van het Agrofoodcluster van regio Zwolle. Daarin werken twintig gemeenten samen en ook Aeres Hogeschool Dronten is hierin actief, met nieuwe initiatieven, met het vinden van antwoorden op vragen en met het uitvoeren van opdrachten van het bedrijfsleven. Studenten, docent-onderzoekers en lectoren spelen een rol in symposia, congressen, innovatie-arena's en study tours. In 2016-2017 en in het eerste semester van 2017-2018 is op aanvraag van bedrijven gewerkt aan 46 innovatievragen met 239 studenten, waarbij 58 docenten/onderzoekers/lectoren betrokken zijn.

In de regio Food Valley werkt de hogeschool samen met Wageningen UR, de CHE, VHL en de scholen voor voortgezet onderwijs in het Food Valley Scholennetwerk. Een andere belangrijke samenwerkingsomgeving voor Wageningen is het domein van de lerarenopleidingen. Binnen ADEF werkt de faculteit samen met alle directeurs van de tweedegraads lerarenopleidingen.

## 4.6. Bedrijfsvoering

Om de hogeschool-brede ambities te realiseren stuurt de hogeschool op een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, kwaliteit (§ 4.7) en onderzoek en innovatie (§ 4.13 t/m 4.19). 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 2017 met 341 medewerkers (273,7 fte). Het percentage onderwijspersoneel ten opzichte van het onderwijsondersteunende personeel is 67,8% (65,2% in 2016). De 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 2017 € 1.497.000 positief.

Aeres Hogeschool neemt niet deel aan de experimenten flexibel hoger onderwijs en vraagfinanciering.

#### Profileringfonds

Hogescholen zijn verplicht studenten onder bepaalde omstandigheden financieel te ondersteunen bij het afronden van hun studie. Hiervoor is een voorziening opgenomen genaamd het Profileringsfonds. De commissie Profileringsfonds toetst iedere aanvraag op basis van het reglement Profileringsfonds. Voor internationale zaken komt de ondersteuning van het Aeres International Student Fund (AISF, § 1.7.2). Voor academisch jaar 2017-2018 stelt het fonds één beurs voor een buitenlandse student en twee beurzen voor Nederlanders die in het buitenland studeren (uitgaande beurzen) ter beschikking. Een uitgaande beurs is inmiddels toegekend, de tweede beurs volgt in 2018 (zie § 1.7.2 AISF).

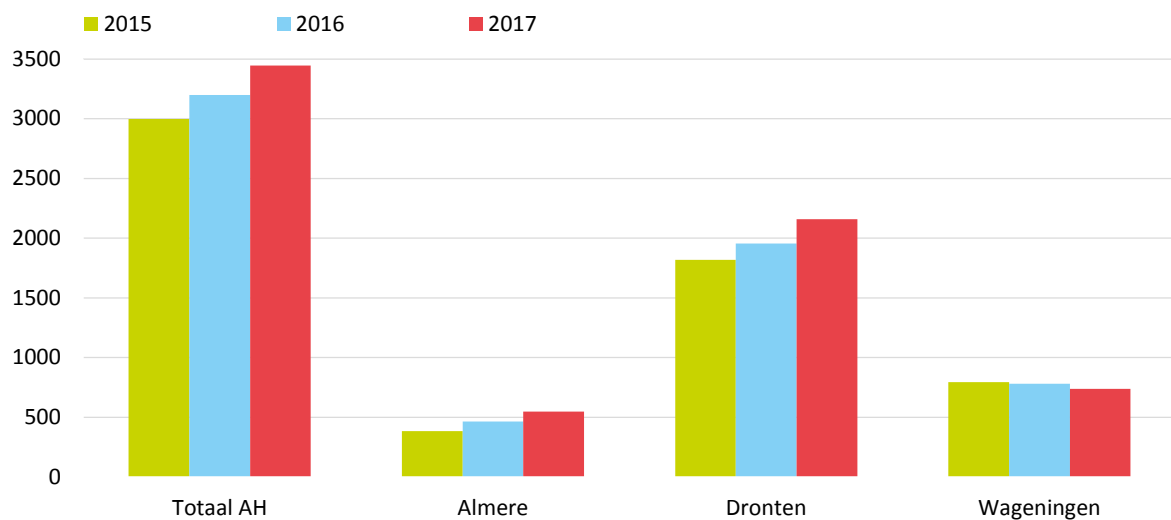
Uitgebreide informatie over de financiën is gegeven in hoofdstuk 2 en de jaarrekening. Bijlage 8 geeft een groot aantal kengetallen. In deze paragraaf volgt een deel daarvan.

#### Studentenaantallen

In 2017 heeft Aeres Hogeschool 3.446 ingeschreven studenten: 549 (Almere) + 2.160 (Dronten) + 737 (Wageningen). Dit is een toename van 7,7%. Landelijk is het aantal ingeschreven hbo'ers toegenomen met 1,4% (bron: Vereniging Hogescholen). De docent-student-ratio van Aeres Hogeschool is 1:18,8. Dit is inclusief projectuitvoering (20%) en leidinggevenden van onderwijzend personeel.

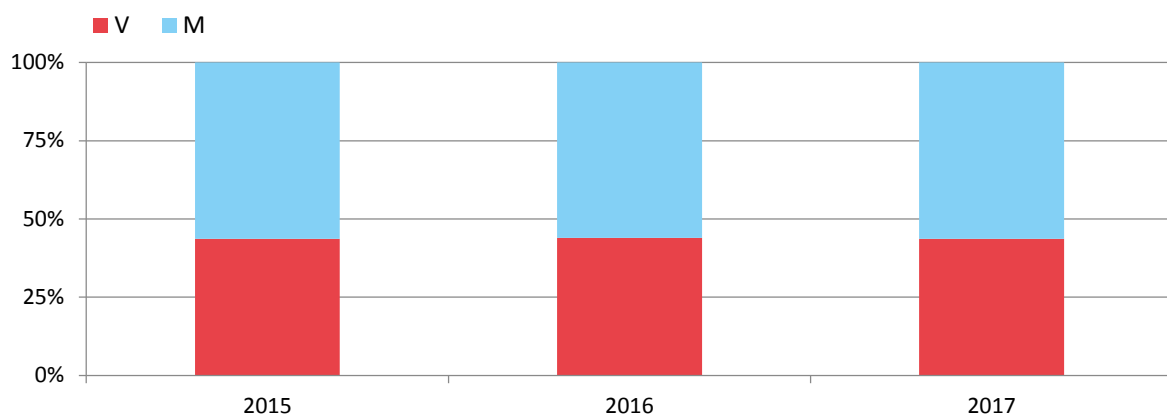
Zonder projectuitvoering bedraagt de docent-student-ratio 1:23,6. In 2016 is de ratio landelijk 1:20. Per 1 oktober 2017 heeft Aeres Hogeschool 215 niet-Nederlandse studenten (29 in Almere, 183 in Dronten en 3 in Wageningen). Van de niet-Nederlandse studenten hebben er 89 een niet-EER-nationaliteit. Studenten zonder EER-nationaliteit tellen niet mee in de bekostiging. 25% van de EKM-bachelorstudenten (peildatum 1 okt 2017) van Aeres Hogeschool Wageningen volgt hun opleiding bij een opleidingschool. Deze school maakt deel uit van het Groen Consortium. In het Groen Consortium Opleiden in School werkt de faculteit samen met negen aoc's aan de opleiding van docenten ([www.groenconsortium.nl](http://www.groenconsortium.nl)).

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



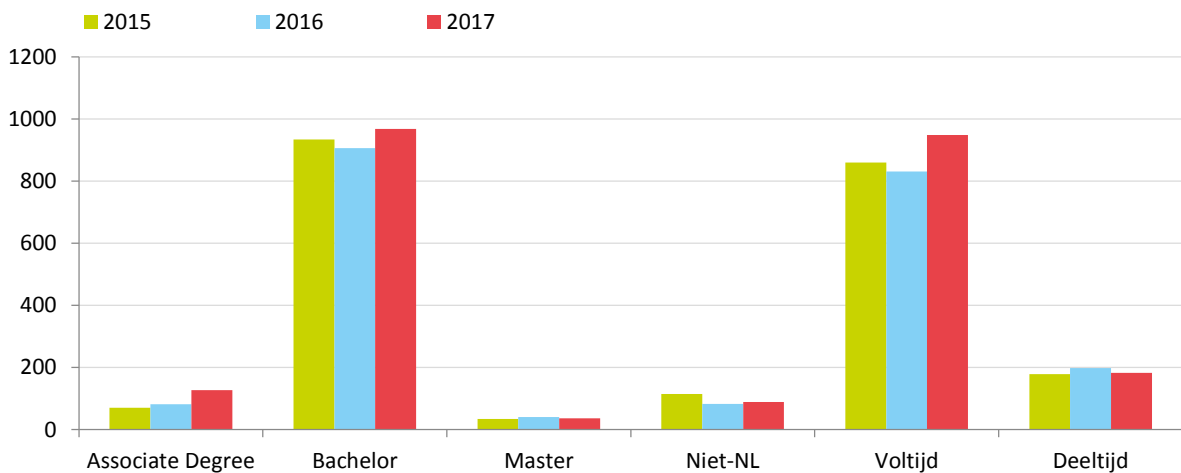
Grafiek 4.2 Verhouding man : vrouw studenten, zie bijlage 8 tabel AH 2.

De verhouding man : vrouw is in 2017 bij Aeres Hogeschool 56% : 44%. Bij faculteit Almere is de verhouding 54% : 46%, bij faculteit Dronten 64% : 36% en bij faculteit Wageningen 35% : 65%. In 2017 is de verhouding man : vrouw landelijk in het hbo 49% : 51% (bron: Vereniging Hogescholen).

## Instroom

De totale instroom neemt met 10% toe (van 1.029 naar 1.131 studenten, bron: Alluris per 1-10-2017). De instroom bij de faculteit in Almere neemt toe van 171 naar 197, in Dronten van 594 naar 687. In Wageningen neemt de instroom af van 264 naar 247 (zie bijlage 8, tabel AH 4). Landelijk neemt de instroom in het hbo in 2017 toe met 5,5% (bron: Vereniging Hogescholen) na een toename van 5,1% in het jaar daarvoor.

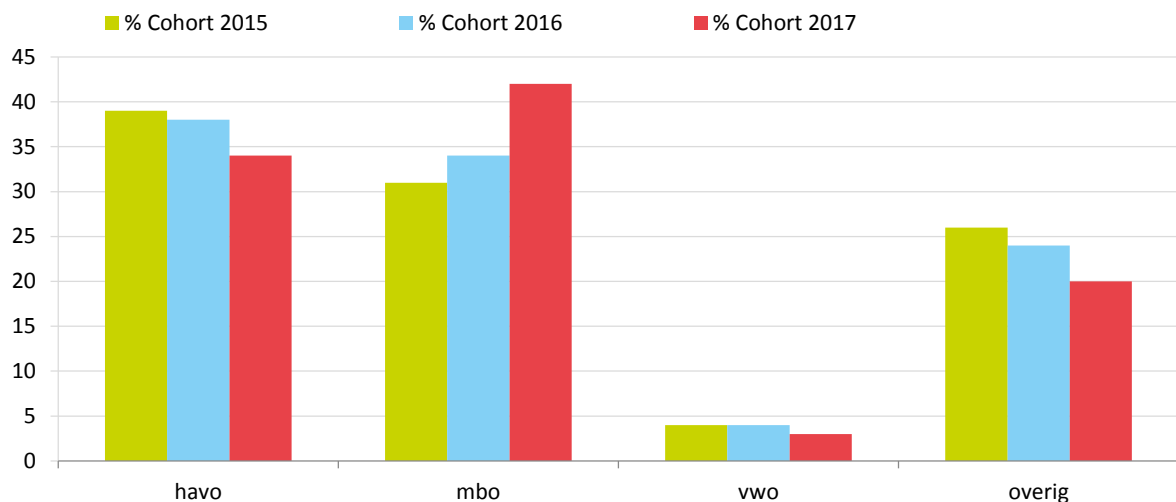
### Naar opleidingsniveau en -vorm



Grafiek 4.3 Uitsplitsing instroom naar opleidingsniveau en -vorm, zie bijlage 8 tabel AH 4.

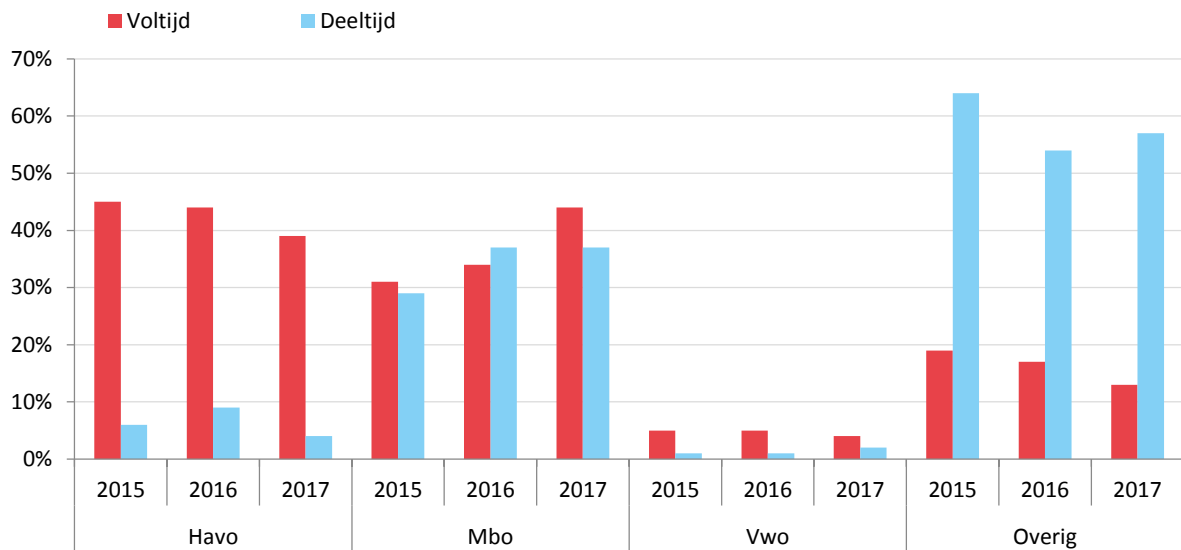
De verdeling voltijd en deeltijd verschilt sterk per faculteit. Faculteit Almere heeft 0% deeltijdstudenten, faculteit Dronten heeft 6,9% deeltijdstudenten, dat is iets lager dan vorig jaar, terwijl de deeltijdstudenten bij faculteit Wageningen met 47,0% bijna de helft van de populatie uitmaken. Dit percentage is iets lager dan vorig jaar.

### Naar vooropleiding



Grafiek 4.4 Uitsplitsing instroom naar vooropleiding, zie bijlage 8 tabel AH 4.

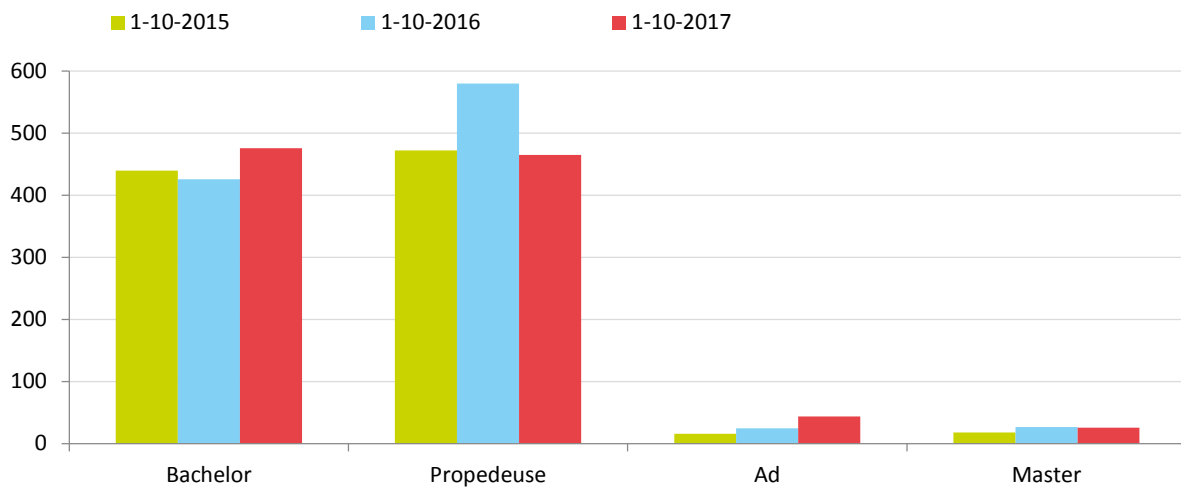
De grootste groepen qua vooropleiding zijn voor faculteit Almere de havo (70%), voor faculteit Dronten het mbo (49%) en de havo (32%) en voor faculteit Wageningen de groep overig (46%) en het mbo (43%).



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 2017.

##### 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 demoruimte, met onder andere waterbergende beplanting. Het is tevens geschikt 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. In 2017 zijn verkenningen voortgezet die, onder bepaalde voorwaarden, leiden tot de realisatie van een eigen gebouw op de Flevo Campus. Aeres stelt een businesscase op, op basis waarvan zij vervolgstappen kan formuleren en beoordelen. Studentenhuisvesting voor internationale studenten vraagt opnieuw veel aandacht. Aeres Hogeschool Almere voert gesprekken met gemeenten, woningbouwcorporaties en private projectontwikkelaars om het onderwerp studentenhuisvesting hoog op de agenda te houden. Uitgangspunt is dat de hogeschool zelf geen partij wil zijn in het beschikbaar stellen van huisvesting, maar hooguit op tijdelijke basis bijdraagt aan het aanbieden van voorzieningen.

##### Dronten

In Dronten bevinden alle werkplekken van medewerkers zich in het hoofdgebouw. In 2017 neemt de faculteit zo'n tien extra onderwijsruimten in gebruik en besluit zij om een deel van de ruimte in de kas van het hoofdgebouw te transformeren naar een werkruimte voor studenten (realisatie in januari 2018). Het Green Venture Lab ontwikkelt zich tot een plek waar studenten, docenten en bedrijfsleven werken aan ondernemerschapsonderwijs. Aeres Farms, eerder Aeres Praktijkcentrum, is een unieke praktijklocatie met echte landbouwbedrijven voor het onderwijs en onderzoek van de hogeschool. In 2017 breiden deze praktijkfaciliteiten uit met het Agri Innovation Centre, met onderwijs- en onderzoeksfaciliteiten voor agrotechniek, vertical farming, precisielandbouw en duurzaam bodembeheer. In een van de beide plantenkassen ontstaat een zogenaamd Circle Lab met experimenten rondom biobased en circulaire economie in co-creatie met vertical farming. De ontwikkelingen rond de studentenhuisvesting staat in § 4.9, Stichting Studentvoorzieningen.

##### Wageningen

Aeres Hogeschool Wageningen bevindt zich op Wageningen Campus. Het ontwerp en de inrichting van het gebouw zijn gebaseerd op de visie op leren van de faculteit, op biomimicry-principes, en duurzaamheid. Zo gebruikt het gebouw geen gas voor verwarming. De faculteit is met de snelbus (6x/u) goed bereikbaar vanaf station Ede-Wageningen. Studenten gebruiken de universiteitsbibliotheek, de sportvoorzieningen en waar van toepassing de andere mogelijkheden die er op de campus zijn voor hun vakgebied. De visitatiecommissie voor de bachelor- en Ad-opleidingen beoordeelt het gebouw en de faciliteiten als excellent, wat betekent dat dit internationaal en nationaal gezien boven het maaiveld uitsteekt. Nog steeds komen er regelmatig bezoekers, uit binnen- en buitenland, om het gebouw te bekijken.

#### 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 de

bijscholing op het gebied van toetsen en examineren. Collega's voeren deze Basiskwalificatie Examinering (BKE) uit vanuit een train-de-trainers-traject. Vijf leden van de toetscommissie hebben hun Senior Kwalificatie Examinering (SKE) gehaald en beoordelen BKE-portfolio's van docenten. Docenten die onderzoek van studenten begeleiden, volgen trainingen op het gebied van onderzoeksvaardigheden. De collega's van het team Praktijkgericht onderzoek ontwikkelen de training Onderzoeksvaardigheden en voeren die uit. 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 expertisegebied passende scholing. Ondersteunende medewerkers volgen bij hun werkzaamheden passende trainingen, zoals AV-mediatraining, bhv (facilitaire collega's), Outlook training, Nederlands en Engels (secretariaat) en NIMA2 (collega van Marketing & Communicatie). Het management (directie en teamleiders) werkt tijdens twee managementweedaagse aan persoonlijke en teamontwikkeling. Eerdere trainingen met managementdrives werpen nog steeds hun vruchten af.

Een bijzondere vorm van bijscholing is de training op het gebied van dierproeven. Collega's uit Dronten nemen het initiatief om het welzijn van dieren van Aeres te waarborgen. Het is beleid van Aeres om volgens de Wet op de dierproeven te handelen waarbij het welzijn van dieren gewaarborgd blijft. Inmiddels hebben de collega's organisatiebreed meerdere trainingen verzorgd voor medewerkers en management.

### Wageningen

Voortdurende ontwikkeling van een lerende organisatie vraagt om aandacht voor ontwikkeling op verschillende niveaus. Een lerende organisatie worden is geen sinecure. Dat ontwikkelproces speelt zich af in voortdurende interactie tussen individuele medewerkers en de organisatie.

Aeres Hogeschool Wageningen vormt nieuwe teams, aansluitend bij de opleidingstrajecten, die elk eigen teamopgaven ontwikkelen. Op individueel niveau spreken leidinggevenden met elke medewerker in het jaarlijkse gesprek over de individuele ontwikkeling in relatie tot de organisatie. Alle docenten moeten hun onderzoeksbekwaamheid ontwikkelen of onderhouden, gekoppeld aan het begeleiden van onderzoek van studenten. Dit staat in de functiebeschrijvingen. Om docenten te ondersteunen bij deze basisbekwaamheid voor onderzoek is er vanuit de lectoraten een programma uitgewerkt met verschillende vormen van ondersteuning. Alle docenten nemen deel 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 voert in 2017 veel wijzigingen door. Zo zijn alle ICT-medewerkers sinds 2017 onderdeel van de gezamenlijke stafdienst ICT. Zie voor meer informatie § 8.7.

#### 4.6.5. (Sociale) veiligheid en integriteit (incl. klachtenafhandeling)

Aeres Hogeschool biedt iedereen binnen de hogeschool een studie- en werkomgeving die (sociale) veiligheid en integriteit waarborgt. De gedragscodes liggen op Aeres-niveau vast in de integriteitscode. Op de websites staan verwijzingen naar die code. Op hogeschoolniveau staan ze in het studentenstatuut en in de algemene informatiegids. In het studentenstatuut staat hoe de hogeschool stuurt 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 werkt de hogeschool, in overleg met de interne juridische medewerker, 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 Adviescommissie (IAC) zijn anders geworden.

Aeres Hogeschool kent verschillende organen (commissies/colleges) waar studenten een formeel verzoek, klacht of bezwaar kunnen voorleggen ter beoordeling of waar ze in beroep kunnen gaan.

Op faculteitsniveau:

- loket voor klachten of verzoeken;
- examencommissie;
- faculteitsdirectie;
- Interne Adviescommissie.

Op hogeschoolniveau:

- Loket rechtsbescherming studenten;
- College van Beroep voor de examens (COBEX);
- Geschillenadviescommissie (GAC).

Een student kan een formele klacht of een formeel verzoek indienen bij het (lokale) Loket voor klachten of verzoeken. Afhankelijk van de aard neemt of de examencommissie of de faculteitsdirectie de klacht of het verzoek in behandeling.

In 2017 zijn 167 klachten ingediend (114 in 2016, 163 in 2015 en 119 in 2014). Dit is vergelijkbaar met het aantal klachten in 2015.

Soort bezwaar/verzoek	Aantal	Resultaat
<b>Almere</b>		
Belemmering studievoortgang	1	Afgehandeld via de Interne Adviescommissie.
Bezwaar tegen bindend negatief studieadvies	6	Afgehandeld via de Interne Adviescommissie
Bezwaar tegen beoordeling van een module of beroepssituatie	2	Afgehandeld in de examencommissie
Verzoek om afwijking van toetsprocedure (toetsmoment, inlevermoment)	1	Afgehandeld in de examencommissie
Overige onderwerpen	1	Afgehandeld in de examencommissie
College van Beroep voor de examens	2	Afgehandeld in de COBEX
<b>Totaalaantal</b>	<b>13</b>	

Soort bezwaar/verzoek	Aantal	Resultaat
<b>Dronen</b>		
Belemmering studievoortgang	34	Afgehandeld via de Interne Adviescommissie.
Bezwaar tegen bindend negatief studieadvies	3	Afgehandeld via de Interne Adviescommissie
Bezwaar tegen beoordeling van een module of beroepssituatie	5	Afgehandeld in de examencommissie
Verzoek om afwijking van toetsprocedure (toetsmoment, inlevermoment)	37	Afgehandeld in de examencommissie
Plagiaat en fraude vastgesteld	8	Afgehandeld in de examencommissie

Soort bezwaar/verzoek	Aantal	Resultaat
<b>Dronen</b>		
College van Beroep voor de examens	4	Afgehandeld in de COBEX
<b>Totaalaantal</b>	<b>101</b>	

Soort bezwaar/verzoek	Aantal	Resultaat
<b>Wageningen</b>		
Bezwaar tegen bindend negatief studieadvies	2	Minnelijke schikking bereikt via de Interne Adviescommissie
Bezwaar tegen beoordeling van een module of beroepssituatie	6	Afgehandeld in de examencommissie
Verzoek om uitstel toetsen en/of afronding propedeutische fase	11	Afgehandeld in de examencommissie
Verzoek om afwijking van toetsprocedures (toetsmoment, inlevermoment)	18	Afgehandeld in de examencommissie
Plagiaat en fraude vastgesteld	9	Afgehandeld in de examencommissie
College van Beroep voor de examens	2	Beide tot minnelijke schikking gekomen via IAC
Bezwaar of verzoek onderwijsorganisatie of algemene aard	5	Behandeld door faculteitsdirectie Wageningen
<b>Totaalaantal</b>	<b>53</b>	

### Meest voorkomende zaken

De meest voorkomende verzoeken zijn het verzoek om afwijking van toetsprocedures (toetsmoment, inlevermoment) en het verzoek om belemmeringen in de voortgang van de studie op te heffen.

### 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 zeven gevallen is plagiaat vastgesteld. Daarnaast is twee keer fraude vastgesteld.

## 4.7. Kwaliteit

Het Handboek Kwaliteitsmanagement beschrijft de instrumentaria en kwaliteitsmanagement-procedures van Aeres Hogeschool. Zij 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 2017

In 2017 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 evaluatie onder studenten van de diverse voltijd- en deeltijdopleidingen: Nationale Studenten Enquête, zie § 4.11.2.



- Jaarlijkse evaluatie onder afgestudeerden van de diverse voltijd- en deeltijdopleidingen (HBO-Monitor).
- 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 control-cyclus. Instrumenten zijn:

- Trimesterrapportages en een jaarrapportage over kwaliteitsmanagementzaken.
- Een actiepuntenbestand voor het management. Dit bestand vermeldt alle actiepunten van alle evaluatievormen, de taken, verantwoordelijken en de stand van zaken. 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 van de trimesterrapportages van het kwaliteitsmanagementteam.

#### **Accreditaties en validaties**

- De faculteit Almere doorloopt met succes de macrodoelmatigheidstoets van CDHO voor de opleiding Geo Media & Design en start de toets nieuwe opleiding van het NVAO. De faculteit wil de opleiding vanaf 2018 aanbieden.
- De faculteit in Dronten vraagt half november bij CDHO de macrodoelmatigheidstoets voor de master Agribusiness Development aan. CDHO geeft aan dat een duale variant beter zou passen. De faculteit gaat hiermee akkoord en inmiddels is bekostiging toegekend.
- De voorbereidingen voor de accreditatie van Bedrijfskunde & agribusiness in Dronten en Almere zijn in volle gang. Voor de accreditatie van de bacheloropleidingen, de Ad's en de master huurt de hogeschool de Netherlands Quality Agency (NQA) in als evaluatiebureau. De visitatie vindt op 31 mei en 1 juni 2018 plaats. De panelsamenstelling is klaar en de hogeschool maakt een begin met het zelfevaluatie rapport.
- Het BKO-traject voor onderzoek in Dronten en Almere is met succes afgerond. Twee standaarden krijgen het oordeel voldoende en twee het oordeel goed. Omdat ze de kwaliteitsborging goed vinden, is het eindoordeel een goed. Eind december geeft de secretaris van het CEKO door dat het CEKO zeer tevreden is over het visitatierapport.
- In juni 2017 zijn de twee bachelor lerarenopleidingen en de drie Ad-opleidingen in Wageningen gevisiteerd. De commissie geeft aan dat alle opleidingen voldoen aan de kwaliteitscriteria. De beoordelingen variëren van voldoende tot goed. Gebouw en faciliteiten worden als excellent beoordeeld. De rapportages zijn naar de NVAO gestuurd voor het accreditatiebesluit. De aanvraag is in behandeling.

#### **Tussentijdse audits en reviews**

- In oktober vindt in Wageningen de tussentijdse audit van de onderzoekseenheid plaats. De focus ligt op standaard 3 (BKO): 'Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.' De auditors, critical friends, leveren een rapport met aanbevelingen op (Notitie Interne audit onderzoek Aeres Hogeschool Wageningen, 8 januari 2018). De onderzoeksgroep verwerkt die aanbevelingen en zet ze om in acties.
- Een commissie, onder leiding van de NQA voert de midterm review voor de master Leren en Innoveren uit. De bevindingen leiden tot verdere versterking van deze topopleiding.

### Nieuwe aanvragen

- De faculteit Wageningen doet de macrodoelmatigheidstoets voor de opleiding Dienstverlening en Producten (D&P) en CDHO heeft is gehonoreerd. Ze dient de aanvraag nieuwe opleiding vervolgens in bij de NVAO.
- De aanvraag voor een nevenvestiging voor de master Leren en Innoveren is voorbereid en wordt in januari 2018 ingediend bij CDHO.

### Studievoorschot

De thema's van de kwaliteitsimpuls zijn onderwijskwaliteit, onderwijsgebonden onderzoek en organisatie/omgeving en infrastructuur. In 2017 zet Aeres Hogeschool stevig in op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Ze pakt de thema's waar studenten minder tevreden over waren in de NSE aan en start met verschillende cursussen en trainingen voor docenten. De kwaliteitsimpuls loopt de komende jaren door. Het bedrag dat hiervoor in 2017 is vrijgemaakt is € 135.000. De versterking van de kenniscentrumfunctie krijgt een impuls. Daarmee is een bedrag van € 210.000 gemoeid. Voor ICT-ontwikkelingen is een budget van € 80.000 beschikbaar.

Voor het komende jaar staan de volgende thema's op het programma:

- Versterken van de doorstroom mbo-hbo.
- Afstemming over de onderwijsinhoud met het bedrijfsleven.

## 4.8. Internationale activiteiten

Internationalisering is een Aeres-brede strategische keuze (§ 1.7) en een kernthema van Aeres Hogeschool: afgestudeerden van alle opleidingen hebben een internationale oriëntatie en professionals in dat domein moeten hun beroep in een internationale en interculturele context kunnen uitoefenen. Uitgangspunt is dat alle majors (opleidingsvarianten) in Dronten en Almere 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.

### Ontwikkeling en organisatie internationale activiteiten

Alle drie de faculteiten hebben een internationaal, meerjarenbeleidsplan, met daaruit voortvloeiende jaarplannen. Het beleid is gebaseerd op de ambities zoals beschreven in het instellingsplan. De beleidsplannen 'Internationaal is Normaal, 2015-2020' (faculteit Wageningen) en 'Global Inspiration, Local Competence' 2016-2020 (faculteiten Dronten en Almere) zijn vastgesteld, evenals de daaraan verbonden activiteitenplannen. Op hogeschoolniveau vindt overleg plaats over de relaties tussen onderwijs, onderzoek en valorisatie, maar ook over de spanningen op operationeel niveau tussen deze functies.

De faculteitsprogrammahoofden dragen de verantwoordelijkheid voor de implementatie van de plannen. Ze overleggen met alle betrokkenen binnen de hogeschool en op Aeres-niveau. Ze stimuleren en bevorderen de implementatie van de voorgenomen ambities en doelen. De hogeschool betreft studenten in toenemende mate actief bij internationale projectactiviteiten, wat de valorisatie mede concreetiseert.

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. Daarnaast maakt interculturele communicatie deel uit van de kennisbasis en biedt de faculteit met ingang van 2017 een minor Interculturele Communicatie in International Context aan. De faculteit biedt deze minor aan aan Aeres-studenten en via 'Kies op maat', aan andere hogere onderwijs-studenten.

Op Aeres-niveau maakt de hogeschool deel uit van de Aeres-brede werkgroep Internationalisering. Deze draagt zorg voor Aeres-brede afstemming rond vooral projecten, trainingen, onderwijsleerlijnen mbo-hbo, deskundigheidsbevordering van personeel, zoals veiligheids cursussen, Engels als professionele taal, projectacquisitie en consultancybekwaamheid voor junioren en andere internationaliseringactiviteiten die voor de Aeres-geledingen van belang zijn. Strategische beleidsvorming voor internationalisering op Aeres-niveau vindt plaats in de Stuurgroep internationalisering, waarin Aeres Hogeschool op directieniveau vertegenwoordigd is.

### Resultaten 2017

De hogeschool is samen met andere Aeres-onderdelen actief betrokken bij het landelijke initiatief Borderless Netwerk. Die samenwerking is succesvol: meer NFP-beurzen (Nuffic) en enkele grote nieuwe internationale projecten.

### Internationale projecten

2017 is het eerste jaar van het project 'Strengthening Agricultural and Vocational Education in Myanmar'. Aeres is penvoerder van dit meerjarige miljoenenproject. Ze voert dit uit in nauwe samenwerking met het ministerie van Agriculture, Livestock and Irrigation (MoALI) en de State Agricultural Institutes (SAIs). Er is sprake van grote betrokkenheid en activiteit. Aeres vindt dat zij op deze wijze, in het verlengde van het Nederlandse buitenlandse beleid, een bijdrage levert aan zowel het democratiseringsproces als aan de voedselzekerheid.

Aeres Hogeschool participeert in internationale projecten zoals het organiseren van summerschools voor studenten, capacity building in Palestina, Indonesië en Kenya. In Ethiopië loopt een project ter versterking van de school Ardiata. Dit project, met een budget van rond een miljoen euro, gaat in 2018 zijn laatste jaar in. Vanwege politieke en managementstrubbelingen is een jaar verlenging toegekend.

### Internationaal onderwijs in Nederland

Aeres Hogeschool biedt naast de Nederlandstalige onderwijsprogramma's met name in Dronten en Almere al 25 jaar internationaal onderwijs aan. In 2017 trekt ze daarmee 215 niet-Nederlandse studenten (229 in 2016 en 226 in 2015). De hogeschool haalt daarmee haar doelstelling van tussen de 10 en 15% internationale studenten als motor voor internationalisation@home.

De aanwezigheid van internationale studenten draagt bij aan de internationale ambiance van de hogeschool. Bovendien creëert internationaal onderwijs de zo belangrijke internationale context.

Het internationale onderwijs breidt zich in 2017 vooral in Almere sterk uit, in nauwe samenwerking en afstemming met de gemeente Almere en dankzij lokale en internationale connecties van de gemeente. Met steun van de gemeente voert de faculteit in Almere twee kleinschalige internationale onderzoeksprojecten uit. Het succes van het project Researchers in Residence leidt tot continuering in de komende jaren.

De ontwikkeling van Engelstalig onderwijs is voortgezet, met name op de locatie Almere.

De faculteiten in Almere en Dronten werken aan de implementatie van voorgenomen beleid om alle Nederlandstalige majors te voorzien van een internationale afstudeervariant en deze onder de verantwoordelijkheid te plaatsen van de studieleider van de desbetreffende major. Het team Internationaal richt zijn activiteiten grotendeels op de meerjarige Engelstalige bacheloropleidingen, waarvoor de hogeschool specifieke arrangementen met partnerinstellingen aangaat.

De opleiding Dier- en veehouderij krijgt drie internationale varianten. De ontwikkeling daarvan is zover dat de eerste studenten in september 2017 kunnen instromen. De hogeschool ontwikkelt daarnaast verder aan een tweede jaar Hippische bedrijfskunde in het Engels. De opleiding Tuinbouw en akkerbouw krijgt een tweejarig Engelstalig uitstroomprofiel en de hogeschool investeert in het aangaan van nieuwe partnercontacten voor de internationale instroom. De Nederlandse major Bedrijfskunde & agribusiness krijgt met een koppeling aan Internationaal Food Chain Management ook een internationale uitstroommogelijkheid. Deze major maakt ook gebruik van andere ontwikkelde Engelstalige vierdejaars minorarrangementen, bijvoorbeeld op het gebied van logistiek. De hogeschool voert vijf double-degree-bachelortrajecten uit en een internationale master. De lengte van de trajecten varieert tussen de een en vier jaar.

De major Food Safety Management (internationale vierdejaarsvarianten) is naar Almere verplaatst. De faculteit ontwikkelt ook een vierdejaarsprogramma Food Entrepreneurship. 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 modulen in deze varianten zijn geformuleerd als minor, waardoor ze ook in 'Kies op maat' als minor voor studenten van andere hogescholen toegankelijk zijn.

### Onderzoek

Verschillende lectoraten in Dronten zijn actief betrokken bij de uitvoering van onderzoeksprojecten in het buitenland en bij de kennisvalorisatie en/of het schrijven van projecten in opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Het lectoraat Precisielandbouw (Smart farming) is actief in Oekraïne, Roemenië en Kazachstan. Het lectoraat Aardappelketen en sectorinnovatie is actief voor Myanmar, Bangladesh, Mozambique en Rwanda.

Het lectoraat Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij is actief in Vietnam en het ontwikkelt samen met andere instellingen binnen Aeres en het bedrijfsleven een master Poultry Management.

De onderzoeksgroep in Wageningen krijgt een Europees project, Visual toegekend. Het budget is bijna een miljoen euro. In samenwerking met kennisinstellingen en bedrijfsleven worden video-interactie begeleiding en analyse ingezet in het leerproces.

De lectoren in Almere werken aan de opbouw van hun netwerk. In 2017 leggen zij voor onderzoek contacten met universiteiten in Bristol, Turijn, Plovdiv en Frankrijk. De onderzoeksgroep van de faculteit Wageningen participeert actief in internationale netwerken en congressen, zoals onder andere blijkt uit de publicaties (zie bijlage 9).

### Valorisatie

De volgende vormen van samenwerking, projecten en commerciële activiteiten in het buitenland kunnen worden onderscheiden:

- capacity building en technische assistentie;
- commerciële activiteiten: European Floral Design Academy (EFDA);
- conferenties.

### Netwerken

De hogeschool heeft een actief netwerk van internationale partneruniversiteiten in en buiten Europa. Ze evalueert het netwerk regelmatig, waarna ze vaststelt of bestaande contacten nog steeds meerwaarde hebben en of er uitbreiding van het bestaande netwerk nodig is. In 2017 stellen de faculteiten Almere en Dronten vast welke partners tot de kerncontacten behoren.

De faculteit Almere gaat door met het aangaan van partnerschappen die aansluiten bij partnerschappen van de stad Almere. Voorbeelden zijn Shenzhen in China en Taichung in Taiwan. De faculteit werkt aan een strategische steden- en universitaire band met Turijn, de beoogde partner voor de ontwikkeling van de Master Urban Food Systems. Een belangrijke rol is daarbij ook toegekend aan zowel de Slow Food Movement als de Youth Food Movement (voedseltransitie).

Aeres Hogeschool Wageningen werkt samen met JAMK, University of Applied Sciences Jyväskylä in Finland, met de University of Toronto, de University of Hong Kong en met diverse partners uit de eerder genoemde netwerken van researchers en practitioners. De faculteit participeert daarnaast, zoals aangegeven in § 4.5, actief in de volgende netwerken: EARLI, EAPRIL (presidentschap in 2017 aan een zusterinstelling overgedragen) en ENTER (presidentschap vanuit faculteit Wageningen) en EUROPEA.

Soortgelijke contacten bestaan vanuit Dronten met een consortium van hogescholen, universiteiten en onderzoeksinstituten in het kader van graslandonderzoek.

## 4.9. Stichting Studentenvoorzieningen (SSV)

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.

In 2017 zijn de 254 wooneenheden op de campus in beheer gegeven aan eigenaar Oost Flevoland Woondiensten (OFW). OFW bouwt er in dat jaar 50 nieuwe woonheden bij en start de bouw van nog 35 wooneenheden. In 2018 kunnen dan 356 studenten op de campus wonen. Omdat het beheren van de studentenwoningen de hoofdfunctie van SSV is, besluit Aeres de overige SSV-onderdelen (sportzalen, guesthouse en studentenbar) onder te brengen bij Aeres Hogeschool Dronten, die deze activiteiten opneemt in de begroting 2018.

Stichting Studentenvoorzieningen wordt per 1 januari 2018 opgeheven.



# 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 werkerreinen 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 de overheid aan het hbo stelt.

## 4.10. Onderwijsvisie, -beleid en de organisatie van onderwijs

### Onderwijsvisie

De onderwijsvisie van de hogeschool is opgenomen in het instellingsplan. Voor 2016-2020 zijn de volgende speerpunten geformuleerd:

- Professioneel ontwikkelen: in interactie met anderen in een kleinschalige omgeving.
- Grenzen verleggen: verruimt de blik en stimuleert perspectiefwisseling.
- Innovatief ondernemen: is ruimte bieden, kansen benutten en waarde toevoegen.
- Contextueel leren: leren werken in de authentieke context van werkveld en praktijk.
- Duurzaam handelen: toekomstgericht werken en handelen vereist duurzaamheidsperspectief.

### 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.

### 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. De hogeschool werkt in overleg met aoc's aan doordachte doorstroomprogramma's die het studiesucces in het hbo 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.

## 4.11. (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 § 4.7.

### 4.11.1. Studieresultaten

Bij de voltijdstudenten is de gemiddelde studieduur, exclusief de propedeuse, 3,85 jaar (in 2016 3,66 jaar en in 2015 3,61 jaar). Voor deeltijdstudenten is de gemiddelde studieduur 3,00 jaar (in 2016 3,08 en in 2015 3,62 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 bij voltijdstudenten nog steeds toe. Bij deeltijdstudenten is er sprake van een geleidelijke afname.

Een diepgaand onderzoek naar de oorzaken van studievertraging toont tot nu toe nog geen duidelijke oorzaken aan. Het onderzoek wordt in 2018 voortgezet.

In 2017 is de studieduur van de studiestakers in de voltijddopleidingen 1,15 jaar (1,03 jaar in 2016 en 1,40 jaar in 2015) en in de deeltijddopleidingen 1,66 jaar (1,11 jaar in 2016 en 1,53 jaar in 2015). 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 7 t/m 9.

### 4.11.2. 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 nog meer verbeteren. Het streefcijfer voor de NSE-score voor de studie in het algemeen is 3,8. In 2017 is de score van de hogeschool 3,91. In vergelijking met eerdere jaren is er sprake van een licht stijgende trend (2016: 3,87; 2015: 3,76). De begeleiding van het NSE-proces is goed, waardoor een hoge respons (54%) en meer begrip voor de relevantie van zorgvuldig invullen zijn gerealiseerd. Van de zeventien items scoort de hogeschool op tien items hoger, op vijf vrijwel gelijk (+ of - 0,05) en op twee lager, dan het landelijk gemiddelde. Hoger scores praktijkgericht onderzoek, voorbereiding beroepsloopbaan, docenten, studiebegeleiding, informatievoorziening, groepsgrootte,



studiefaciliteiten, kwaliteitszorg, uitdagend onderwijs en internationalisering. De items stage en opleiding en studielast scoren lager.

Scores in Keuzegids	2015	2016	2017
Bedrijfskunde & agribusiness	62	62	62
Consumptieve technieken	nb	66	68
Dier- en veehouderij	66	68	74
Educatie & kennismanagement (lerarenopleiding)	56	54	54
Management van de leefomgeving	62	54	52
Toegepaste biologie	70	68	58
Tuinbouw en akkerbouw	68	64	70
GEMIDDELD	64	62	63

De nevenstaande tabel geeft de resultaten uit de keuzegidsen van 2015, 2016 en 2017 weer. Over het geheel is er sprake van stabilisatie. De scores van Dier- en veehouderij en Tuinbouw en akkerbouw zijn flink gestegen. Bij Toegepaste biologie sprake is van een daling. Deze wordt mede veroorzaakt doordat de opleiding bij de accreditatie 'slechts' voldoende heeft gescoord. De opleiding heeft een sterke groei doorgemaakt en dat heeft gevolgen voor de kwaliteit gehad. De scores van Bedrijfskunde & agribusiness, Consumptieve technieken en Educatie & kennismanagement zijn vrijwel gelijk gebleven. De opleiding Management van de leefomgeving faseert uit.

### 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. De resultaten van deze monitor zijn van april 2017.

### Dronten/Almere

De resultaten van Dronten en Almere zijn nog niet gescheiden. De groep afgestudeerden van Almere is nog te klein om apart te presenteren.

- 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 competentiegericht onderwijs heeft gevolgd. De kinderziektes 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. Daarbij 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 brutoloon 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

#### 4.11.3. Studenttevredenheid: eigen evaluaties onderwijsenheden

In 2017 evalueert Aeres Hogeschool alle onderwijsenheden (modules, minoren, beroepssituaties of thema's) conform het Handboek Kwaliteitsmanagement en verwerkt de resultaten. Als er echter te weinig respons is, zijn de resultaten niet verwerkt. In onderstaande tabel zijn de resultaten van 2017 van Almere en Dronten vergeleken met de resultaten van 2015 en 2016. Het betreft de evaluaties van modules en minoren van de voltijd bachelor- en Ad-opleidingen.

## Aeres Hogeschool Almere

Opleidingen Almere	Toegepaste biologie en Management van de leefomgeving			Minoren jaar 4		
	'15	'16	'17	'15	'16	'17
Aantal geëvalueerde modules	23	25	33	1	1	2
Gemiddelde score per module op 'inzet docent en ondersteunende middelen'*	3,67	3,65	3,59	2,70	4,20	4,10
Gemiddelde score per module op 'inhoud'*	3,76	3,72	3,67	3,70	4,00	4,13
Modules met verbeterplannen (score < 3,0)	2	2	2	1	0	0
Percentage modules met verbeterplannen	9%	8%	6%	100%	0%	0%

\* Het onderzoek maakt gebruik van een vijfpuntsschaal: 1 = slecht; 2 = zwak; 3 = neutraal; 4 = redelijk; 5 = goed.

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. Deze opleiding stopt binnen enkele jaren. De faculteit Almere biedt voor haar opleidingen nog maar weinig minoren aan. Het niveau is echter hoog.

## Aeres Hogeschool Dronten

Opleidingen Dronten	Dier- en veehouderij en Tuinbouw en akkerbouw			Bedrijfskunde & agribusiness			Minoren jaar 4		
	'15	'16	'17	'15	'16	'17	'15	'16	'17
Aantal geëvalueerde modules	38	37	36	29	21	25	10	23	21
Gemiddelde score per module op 'inzet docent en ondersteunende middelen'*	3,47	3,55	3,50	3,24	3,42	3,41	3,71	3,54	3,66
Gemiddelde score per module op 'inhoud'*	3,67	3,73	3,71	3,48	3,64	3,56	3,98	3,75	3,73
Modules met verbeterplannen (score < 3,0)	3	1	4	6	3	2	1	3	3
Percentage modules met verbeterplannen	8%	3%	11%	21%	14%	8%	10%	13%	14%

\* Het onderzoek maakt gebruik van een vijfpuntsschaal: 1 = slecht; 2 = zwak; 3 = neutraal; 4 = redelijk; 5 = goed.

De waardering voor de modules en de minoren vertoont zowel bij Dier- en veehouderij en Tuinbouw en akkerbouw als bij Bedrijfskunde & agribusiness een gelijkblijvende trend. Het aantal noodzakelijke verbeterplannen vertoont geen duidelijke trend. Door het grote aantal modules dat geëvalueerd wordt, hebben veranderingen op moduleniveau geen significante invloed op het totaal.

## Aeres Hogeschool Wageningen

### Bachelor- en Ad-opleiding Educatie & kennismanagement

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 nu 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. De cijfers van 2017-2018 zijn nog niet bekend.

Gemiddelde tevredenheid	Bachelor EKM en CT					
	1e semester		2e semester		Gehele jaar	
	EKM	CT	EKM	CT	EKM	CT
2015 – 2016	3,0	3,1	2,8	2,7	2,9	2,9
(rapportcijfer)	6,8	7,0	6,3	6,0	6,6	6,5
2016 – 2017	3,0	3,0	3,0	3,2	3,0	3,1
(rapportcijfer)	6,8	6,8	6,9	6,9	6,9	6,9

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. De evaluatie van 2017 vindt pas in 2018 plaats.

### Vergelijking voltijd met deeltijd

Hoewel de deeltijdstudenten in de periode van 2015 tot 2017 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
2015-2016 semester 1, 2	6,4	6,2	6,6	6,0 (n=3)	6,2
2016-2017 semester 1, 2	6,9	6,9	6,8	6,7	6,5

### Bachelor- en Ad-opleiding Consumptieve techniek

Het programma dat Fontys Hogeschool aanbood is in 2014 omgezet naar het bachelor-curriculummodel. Daarom vonden er in het cursusjaar 2014-2015 geen schriftelijke evaluaties plaats.

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 faculteit evalueert alle onderwijseenheden en het leerproces driemaal per jaar. De studenten zijn uitermate tevreden over deze topopleiding.

Ben je in zijn algemeenheid tevreden over de masteropleiding?	Periode 1			Periode 2		Periode 3	
	'15 – '16	'16-'17	'17-'18	'15 – '16	'16 – '17	'15 – '16	'16 – '17
Zeer ontevreden	0%	0%	4%	0%	6%	0%	13%
Ontevreden	0%	23%	4%	0%	0%	0%	0%
Soms tevreden/soms ontevreden	12%	89%	8%	7%	0%	9%	0%
Tevreden	67%	40%	26%	64%	56%	52%	47%
Zeer tevreden	21%	49%	60%	29%	38%	39%	40%
Tevreden + zeer tevreden	93%	89%	85%	93%	94%	91%	87%

## 4.12. Onderwijsontwikkeling en plannen

Onderwijsontwikkeling is een continu proces, met stabiele periodes, kortlopende en majeure ontwikkelingen. De in 2017 bereikte resultaten worden in de volgende paragrafen per faculteit beschreven.

### 4.12.1. Resultaten onderwijsontwikkeling 2017

#### Specifiek Aeres Hogeschool Almere

- Associate degree: een bestaande Ad Sustainable Business is geëvalueerd en opnieuw ingericht. De Ad wordt onder een nieuwe, nog vast te stellen naam, in de markt gezet.
- Bachelor: de ontwikkeling van de bachelor Geo, Media & Design (GMD) is afgerond met het gereed maken van een dossier voor accreditatie voor het CROHO Geo, Media & Design.
- De faculteit werkt aan een tweejarige internationale uitstroomvariant voor GMD, die ook openstaat voor zijinstromers.
- De faculteit werkt aan de aanpassing van de minor Food Entrepreneurship en aan de minor Growing Green Cities.
- De faculteit werkt aan de ontwikkeling van een minor Plant Breeding & Big data.
- Bestaand bacheloronderwijs is op basis van evaluaties op onderdelen aangepast, bijvoorbeeld ter versterking van de ondernemerschapcomponent.
- De faculteit doet een verkenning naar de haalbaarheid voor het ontwikkelen van een master op het gebied van Urban Food Systems en maakt een schets van een mogelijke invulling van een dergelijke master. Dit alles ter voorbereiding van een definitief besluit voor de daadwerkelijke ontwikkeling.

## Specifiek Aeres Hogeschool Dronten

### Associate-degree-opleidingen:

- Het aantal Ad-studenten is gegroeid, van 102 in 2016 tot 173 in 2017, met als waarschijnlijke oorzaak de overgang van 4 jarige mbo-opleidingen naar de huidige 3 jarige.
- In samenwerking met Clusius College in Hoorn voert de faculteit in 2015-2016 en 2016-2017 een Ad Ondernemerschap Bedrijfskunde & agribusiness in deeltijd uit. In 2017-2018 start de Ad niet, vanwege een te geringe belangstelling.
- In 2017-2018 start een Ad Veterinair Praktijkmanager.

### Bacheloropleidingen:

- Ook het aantal bachelorstudenten is gegroeid (+7%).
- De korte internationale programma's van één of anderhalf jaar worden gefaseerd (2017 of 2018) onderdeel van de 4-jarige Nederlandse programma's. Daardoor kunnen naast internationale studenten ook de Nederlandse studenten gemakkelijker doorstromen naar internationale afstudeerprogramma's.

### Master

- Voor de master Agribusiness Development is een bekostigingsaanvraag ingediend. Als de overheid de aanvraag goedkeurt, kunnen EU-studenten volstaan met het wettelijke collegegeld. Niet EU-studenten zullen het instellingscollegegeld van circa € 10.000 blijven betalen.

## Specifiek Aeres Hogeschool Wageningen

### Bachelor- en associate-degree-opleidingen

- De bestaande opleidingen zijn in juni gevisiteerd ten bate van de accreditatie, hetgeen een positief visitatierapport oplevert. Op basis daarvan is de faculteit in afwachting van het accreditatiebesluit.
- Inhoudelijk herijken de bestaande opleidingen hun vakinhoudelijke kennisbasis, onder andere via overleg met het bedrijfsleven, vmbo, mbo en collega-hogescholen. Voor de lerarenopleidingen is landelijk ook een generieke kennisbasis opgesteld, die herijkt is.
- De twee kennisbases leiden tezamen tot het onderwijsprogramma. Het onderwijsprogramma wordt op basis van de herijkte kennisbases opnieuw ingericht.
- De opleiding Docent en kennismanager Consumptieve Techniek (CT) breidt uit met de voltijd variant. Daar start een kleine groep studenten mee.
- De nieuwe opleiding Docent en kennismanager Dienstverlening en Producten komt met een positief advies van CDHO door de toets macrodoelmatigheid. Voor het vervolg van de procedure voor de start van deze nieuwe opleiding ligt er een aanvraag bij NVAO. De aanvraag is inmiddels in behandeling genomen.
- Aan de opleidingsschool Groen Consortium is in 2016 de status van aspirant opleidingsschool toegekend. De structuur en samenwerking in de opleidingsschool zijn versterkt, hetgeen in 2019 moet leiden tot de definitieve status opleidingsschool.
- De faculteit krijgt in december 2017 een omvangrijke subsidie om de doorstroom van mbo naar hbo te bevorderen. De participatie in het Aeres-programmateam doorlopende leerlijnen is versterkt.
- De faculteit herijkt de Ad-programma's als gevolg van de gewijzigde status naar onafhankelijk van bestaande bachelorprogramma's. Zij stemt landelijk af met andere hogescholen die de Ad-opleiding Onderwijsondersteuner beroepsonderwijs aanbieden.

### Master Leren en Innoveren (MLI)

De MLI draagt voor het vierde jaar op rij het predicaat topopleiding en is in 2017 op onderstaande punten doorontwikkeld:

- Ontwikkeling van een voltijd(doorstroom) masteropleiding in samenwerking met Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De voltijdvariant van de masteropleiding start op 1 september 2018. Uitvoeringslocatie is Nijmegen en/of Wageningen. Voor wat betreft de werving en de relatie met het werkveld werken beide scholen ook samen.

- Verbreding van de contacten in het werkveld voor wat betreft potentiële studenten in de deeltijdopleiding, door hierin samen te werken met Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Tussentijdse evaluatie (midterm review) in de kwaliteitszorgcyclus als tussenmeting, met het oog op accreditatie per januari 2021. Een commissie van vier externe leden (twee lectoren, directeur innovatie en expert biomimicry) en één intern lid (docent bacheloropleiding Aeres Hogeschool Wageningen, tevens alumnus MLI bij een andere instelling) gaat het gesprek aan met docenten uit het masterteam, het opleidingsmanagement, studenten en alumni aan de hand van de volgende vragen:
  - 1 Op welke wijze komt de visie op kenniscreatie tot uiting in de manier waarop de faculteit opleidt? Hoe kan zij deze verder ontwikkelen?
  - 2 Hoe passen (1) de manier waarop de faculteit het onderwijs organiseert en uitvoert (inclusief beoordeling en toetsing) en (2) de wijze waarop zij studenten begeleidt bij (a) de huidige studentenpopulatie en (b) het profiel van de onderzoekende innovator van leren?
  - 3 Op welke manier kan de faculteit het innovatieve aspect van de opleiding versterken in opzet, uitvoering en/of begeleiding van studenten in hun ontwikkeling naar onderzoekende innovator van leren? Met innovatief aspect bedoelt zij de wijze waarop innovatie – in vergelijking met bijvoorbeeld veranderkunde – een plek in de opleiding heeft.
- Er vindt een verdere explicitering plaats van het ontwerp van elk thema in de opleiding in relatie tot kenniscreatie en collectieve leerprocessen. Het ontwerp wordt in verband gebracht met de opvattingen vanuit de opleiding en het team over innovatie en praktijkonderzoek en de begeleiding daarvan. Hiermee krijgen de master kleur in het landelijke palet van MLI's en andere educatieve masters (zoals master Educational Needs, de master Leadership Education en master Expert Beroepsonderwijs). Het definitieve rapport van de midterm review geeft de stand van zaken richting de visitatie in 2021.

#### 4.12.2. Lopende projecten onderwijsontwikkeling en plannen

##### Aeres Hogeschool Almere

- De opleidingen in Almere werken, net als in Dronten, met de aanbevelingen van de critical friends bij het aanpassen van onderdelen van majors. Hierbij is speciale aandacht voor praktijkleren en ondernemerschap. De faculteit stuurt op het stelselmatig nagaan hoe zij uitkomsten van praktijkonderzoek in de onderwijsprogramma's kan opnemen.
- In de loop van 2018 maakt de faculteit keuzes om het onderwijsportfolio van Aeres Hogeschool Almere te verbreden. Het ontwikkelen en aanbieden van deeltijdonderwijs is een optie die wordt overwogen, bijvoorbeeld op het gebied van circulaire economie. Tevens verkent de faculteit of er nog mogelijkheden zijn voor meer Associate-degree-onderwijs, met als denkrichtingen een Ad op het gebied van milieu-inspectie, op het gebied van plantbreeding en/of een Ad op het gebied van stadslandbouw.
- De faculteit ontwikkelt in 2018 de master Urban Food Systems.
- In samenwerking met internationale partners in Plovdiv en Taichung werkt de faculteit aan nieuwe double-degree-arrangementen.

##### Aeres Hogeschool Dronten

- De critical friends lichten in 2017 het bijzonder kenmerk Ondernemen en het thema praktijkleren door aan de hand van documenten en gesprekken met studenten, docenten, management en directie.
 

**Ondernemen:** De hoofdvraag is: hoe werkt de student aan de competentie ondernemen in onderwijs en onderzoek? Overall conclusie is dat studenten en docenten tevreden zijn over en trots op wat ze doen. Ook als het over ondernemerschap gaat. Ondernemerschap zit in de genen van de meeste studenten die in Dronten studeren. Ook de Dronter docenten komen deels van een eigen bedrijf of hebben veel ervaring in de praktijk. Aan de hand van subvragen doen de critical friends aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn opgepakt. Daarnaast loopt de ontwikkeling om ondernemen als leerlijn in de curricula verder te expliciteren.

**Praktijkleren:** De hoofdvraag is: is Aeres Hogeschool op het gebied van praktijkleren een voorbeeld en toonbeeld van 'excellent practice and performance'? Het antwoord is: "ja, dankzij veel diversiteit in bedrijfsvoering en meningsvorming."

Aanbevelingen zijn onder andere:

- Leidt toekomstige beroepsbeoefenaars op met een commerciële en reflectieve houding.
- Denk na over de voorbereiding van de stages en de eisen aan de stagebegeleiders.
- Ga door met het op de campus realiseren van 'een praktijkparel per opleiding'.
- Meer profileren van de unieke praktijkomgeving?!
- Meer flexibilisering van opdrachten in de curricula.
- Ga door met of intensiveer het inzetten van gastsprekers als docenten voor een dag binnen de modules.

Ook deze en andere aanbevelingen zijn opgepakt.

- Zoals elders al vermeld, brengt de faculteit de internationale bachelorprogramma's onder in de Nederlandse opleidingen als internationale afstudeervarianten.

### Aeres Hogeschool Wageningen

- De inrichting van het vmbo met de zogenaamde vmbo-profielen en van het mbo met de nieuwe kwalificatiedossiers heeft directe gevolgen voor het curriculum van de lerarenopleidingen beroepsgerichte vakken. De gehele kennisbasis is zoals gezegd herijkt, zowel het pedagogisch didactische deel (landelijk) als het vakinhoudelijke deel. Het werkveld valideert de kennisbasis. Beide ontwikkelingen komen samen in het herontwerp van de opleidingen, waar de faculteit in september 2017 de eerste stappen in zet. De faculteit stelt het definitieve herontwerp in 2018 vast, maakt een implementatieplan en begint met de aanpassingen in de praktijk. Dit alles vergt de nodige tijd. Het passeert immers ook de curriculumcommissie, de opleidingscommissie, de studentenraad en de ondernemingsraad voor advies dan wel instemming waar dat van toepassing is. De opleidingscommissie begint september 2017 met een verkenning naar de noodzaak tot herontwerp van het curriculum om het zichtbaar aan te laten sluiten bij deze ontwikkelingen. De implementatie duurt zeker tot het studiejaar 2018-2019.
- Een tweede majeure verandering is de implementatie van het nieuwe LMS (Learning Management Systeem). In 2017 besluit de hogeschool verder te gaan met het LMS-programma Canvas. Ze werkt in 2018 aan de inrichting om het in 2019 voor studenten beschikbaar te hebben. Voor de faculteit in Wageningen betekent dit veel, aangezien zij voor alle studenten gepersonaliseerde opleidingsroutes opneemt. Daarnaast vergt het de nodige tijd en aandacht van alle medewerkers, met name van docenten, om er mee te gaan werken. De volgende stap is de verdere ontwikkeling van de manier waarop het LMS het leren optimaal kan ondersteunen.
- De doorontwikkeling van de Ad-programma's staat eveneens op het programma, waarbij onder andere de samenwerking met verschillende mbo's aan de orde is.
- Samen met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) werkt de faculteit aan de ontwikkeling van de voltijdmaster Leren en innoveren.
- De nog steeds voortdurende kwestie rond de bevoegdheid van afgestudeerden met de opleiding Educatie & kennismanagement groene sector blijft een speerpunt.



# Onderzoek en innovatie

## 4.13. Visie op en organisatie van onderzoek

Hoger 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.

In 2017 stelt het College van Bestuur van Aeres de beleidsnotitie Vaart in praktijkgericht onderzoek vast. Daarin zijn de volgende speerpunten benoemd:

- Aeres Hogeschool ontwikkelt zich tot een University of Applied Sciences met een erkende positie in de regio, nationaal en internationaal. Onderzoek is daarin een van de kerntaken in samenhang met onderwijs en valorisatie.
- De hogeschool zet in op het continueren, borgen en versterken van onderzoek. Interactie met de omgeving, de kern van het denken en handelen van de hogeschool, maakt dat valorisatie voortdurend aan de orde is, en niet pas aan het eind van een onderzoek. Het onderzoek continueren betekent blijvend onderzoeksopdrachten uitvoeren en eigen onderzoek doen. Het gaat ook over de verdere ontwikkeling van de onderzoekscultuur, over de verbinding met onderwijs en werkveld (en vice versa), over de professionalisering van medewerkers, de werving van lectoren en de ontwikkeling van docent-onderzoekers.

De ambities sluiten aan bij het instellingsplan 2016-2020 van Aeres Hogeschool. Dat plan benoemt de kerntaken onderwijs, onderzoek en valorisatie en vijf speerpunten voor de komende jaren. Behalve bij het instellingsplan sluit de notitie ook aan bij actuele landelijke ontwikkelingen inzake onderzoek, en bij de tot op heden ontwikkelde notities en werkwijze.

### 4.13.1. 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 (Smart farming)</li> <li>• Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens</li> </ul>

Onderzoeksprogramma	Onderzoekslijnen	Bestaande lectoraten
	Vitale landbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beweiding</li> <li>• Duurzaam bodembeheer</li> <li>• Gezonde pluimveehouderij, opgevolgd door Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij</li> <li>• Management van Rundergezondheid (m.i.v. 1 januari 2018)</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> <li>• Biomimicry, leren van de natuur voor duurzame oplossingen</li> </ul>

Aeres Hogeschool Almere krijgt in 2016 haar eigen onderzoeksteam. Ze versterkt dit team in 2017 verder met de aanstelling van promovendi en de connectie met hoogleraren van WUR. Zo heeft nu elke faculteit een onderzoeksteam met een eigen onderzoeksprogramma. Binnen de onderzoekslijnen verrichten lectoren praktijkgericht onderzoek, in samenwerking met promovendi, docent-onderzoekers en studenten. De lectoren zijn medeverantwoordelijk voor de valorisatie van de 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 de faculteiten binnen het voor hen relevante zwaartepunt ontwikkelen.

De onderzoeksteams van de faculteiten in Almere en Dronten werken samen met de onderwijsteams en verschillende partners uit het bedrijfsleven en onderzoeksorganisaties. De onderzoekslijnen 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 checken ze samen de kwaliteit van een projectaanvraag. In Wageningen werken lectoren en docent-onderzoekers uit de verschillende onderwijsteams samen aan onderzoek van de lectoraten in de kenniskring. De kenniskring komt negen keer per studiejaar 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. Daarmee legt de faculteit de basis voor de verbinding met de eigen praktijk (curricula en studenten). De lectoren zorgen voor de verbinding met de wetenschap.

### Relatie tot de zwaartepunten

Aeres Hogeschool Almere heeft Nature, Food & Urban Green als zwaartepunt. De uitgezette onderzoekslijnen passen binnen dit zwaartepunt, dat sinds 2016 twee lectoraten heeft, te weten het lectoraat Groene en Vitale Stad en het lectoraat Voedsel en Gezond Leven.

De onderzoekslijnen Vitale landbouw en Vitale agribusiness vallen onder het voor Dronten gedefinieerde zwaartepunt: Agrofood en Ondernemen. Onder de onderzoekslijn Vitale landbouw vallen de lectoraten Beweiding, Duurzaam bodembeheer, Gezonde pluimveehouderij (tot 1 september 2017) en Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij (m.i.v. 1 september 2017). De faculteit ontwikkelt lectoraatsplannen voor Agrarisch waterbeheer en Ondernemerschap. In 2018 vindt besluitvorming plaats over de start van lectoraten op deze thema's. Werving voor een lector Plant & Gezondheid en een lector Precisievoeding leidt nog niet tot resultaat. De faculteit ontwikkelt samen met de Gezondheidsdienst voor Dieren een lectoraat Management van Rundergezondheid. De lector start per 1 januari 2018.

Onder de onderzoekslijn Vitale agribusiness vallen de lectoraten Aardappelketen en sectorinnovatie, Duurzame energie en groene grondstoffen, Precisielandbouw en Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens. Werving voor een lector Duurzaam Erf leidt nog niet tot resultaat.

Het onderzoeksprogramma Wijs(heid) van Aeres Hogeschool Wageningen valt onder het zwaartepunt Leren en Ontwikkelen en heeft vier lectoraten, te weten Responsief onderwijs en kenniscreatie, Professionele identiteit en organisatieontwikkeling en Grenspraktijken (ook Boundary-crossingpraktijken) van opleiders en onderzoekers en Biomimicry, leren van de natuur voor duurzame oplossingen.

#### 4.13.2. Hogeschoolbrede onderzoeksresultaten

Het onderzoeksbeleid van de hogeschool ligt vast in de eerder genoemde beleidsnotitie Vaart in praktijkgericht onderzoek 2016-2020. De onderzoeksresultaten worden per faculteit beschreven. Onderzoek is opgenomen in het Handboek Kwaliteitsmanagement en maakt daarmee deel uit van de gehele PDCA-cyclus. Ook de kwaliteitsborging en impactmeting zijn op faculteitsniveau uitgewerkt, aansluitend bij het proces aldaar.

## 4.14. 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? De faculteit ontwikkelt nieuwe businessmodellen, doet onderzoek naar de kansen voor stadslandbouw en nieuwe regionale voedselsystemen, de relatie tussen natuur en biodiversiteit in de stad en daarbuiten en naar de gezondheid en het welzijn van de stedeling. Onderzoek vindt plaats in de vorm van lectoraatopdrachten, praktijk- en afstudeeronderzoeken en stages. Daarnaast voert de faculteit experimenten uit die richting geven aan innovatie en levert zij 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.

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.

#### 4.14.1. Lectoraat Groene en Vitale Stad

Het lectoraat Groene en Vitale Stad werkt in 2017 aan een aantal concrete initiatieven, met nieuwe partners en in nieuwe netwerken. Daarbij spits het lectoraat zich meer en meer toe op vraagstukken rond vergroening van wijken. Onder andere met de gemeentes Den Haag en Heino is een samenwerkingsverband in wording, waar ook BTL Advies, een groot groen- en hoveniersbedrijf, bij aansluit. Vitaal groen op wijkniveau wordt daarbij niet alleen vanuit het gezondheidsperspectief benaderd, maar ook vanuit klimaatadaptatie en biodiversiteit. Een dergelijke integrale benadering geeft voor het lectoraat mogelijkheden veel bredere verbindingen te leggen met het onderwijs in Almere. Het lectoraat doet begin 2018 aanvragen voor projectfinanciering bij het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving en bij de Flevocampus. Verschillende studenten leveren een bijdrage aan het thema Gezond ouder worden (afstudeerscriptie, stages), maar het blijkt nog niet mogelijk hiervoor projectfinanciering te krijgen.

#### Resultaten 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- Het review paper over de optimale kwantiteit en kwaliteit van groen in de stad in relatie tot gezondheid en welzijn is januari 2017 gepubliceerd in Landscape and Urban Planning.
- Over deze publicatie doet de lector op twee internationale congressen in Orvieto, Italië en in Wenen, Oostenrijk verslag.
- Het lectoraat verzorgt bij diverse gelegenheden inleidingen over eigen onderzoek.

- Samen met het lectoraat Voedsel en Gezond Leven zijn twee nieuwe projecten aangevraagd in het kader van het Duurzaam Door-programma van de Rijksoverheid. Beide zijn gehonoreerd.
- Het lectoraat levert een bijdrage aan het Masterplan Nationaal Park Nieuw Land met het schrijven van de hoofdstukken Onderzoek en Educatie. De verwachting is dat de contacten die hieruit voortvloeiden bij kunnen dragen aan het verkrijgen van middelen voor een nieuw, meer op de ecologie gericht lectoraat.
- Het lectoraat vraagt een KCNL-project Urban Green aan bij het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving. Die keurt het goed. Dit project gaat over de vergroening van de Start Up Village op het Science Park in Amsterdam.

Het lectoraat investeert in 2017 wederom flink in nieuwe partnerschappen, zoals een aantal gemeenten, BTL Advies, GGD Amsterdam, provincie Noord Holland, de Flevocampus en Staatsbos-beheer. Dit moet in 2018 leiden tot nieuwe, gefinancierde projecten. Het lectoraat werkt intensief samen met de provincie 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 2018 staat. De samenwerking met de gemeente concentreert zich rond het programma Feeding the City. Desondanks gaan de inspanningen onverminderd door om ook het, voor dit lectoraat belangrijke thema Greening the City op de agenda van gemeente, Flevocampus en Floriade BV te krijgen. In april 2018 dient het lectoraat een aanvraag in voor een nieuw project over de Vitale Wijk.

#### 4.14.2. Lectoraat Voedsel en Gezond Leven

Het lectoraat Voedsel en Gezond Leven start in oktober 2016 en komt inmiddels flink op stoom. Het 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. Met de aanvullende middelen van de aanvraag Growing Green City stelt het lectoraat in 2017 twee promovendi aan. Het benoemt naar verwachting een derde begin 2018. De gesprekken met Wageningen Universiteit hebben niet het beoogde resultaat, namelijk de benoeming van een buitengewoon hoogleraar. In plaats daarvan sluit het lectoraat een samenwerkingsovereenkomst met de universiteit, waarmee drie hoogleraren zich committeren aan het onderzoeksprogramma.

#### Resultaten 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- De inauguratie van de lector vindt onder grote belangstelling plaats in de Burgerzaal van de gemeente Almere. De inauguratie is een onderdeel van de tweedaagse manifestatie Flows of Food in Amsterdam.
- Het lectoraat vraagt vijf CoE Food-projecten aan onder andere over het inzichtelijk krijgen van de Almeerse voedselstromen. Het CoE keurt ze goed.
- Voor de inauguratie is een tentoonstelling gemaakt met informatie uit het project UI in Huis. Deze hangt tot februari 2018 in het gemeentehuis.
- Het lectoraat levert een bijdrage aan een missie van het Ministerie van Economische Zaken naar Vietnam.
- Het lectoraat dient een aanvraag in voor een SIA Platform Voeding en Gezondheid. Dit goedgekeurde platform start in het najaar. Een van de doelen is het, in interactie met het bedrijfsleven, formuleren van een onderzoeksagenda. De activiteiten worden in nauwe samenwerking uitgevoerd met de al bestaande HAO-voedsellectorenkringen, waaronder die rond het World Food Center in Ede.

#### 4.14.3. 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 het onderwijs van de opleidingen Toegepaste biologie, Biologie, voeding en gezondheid en Geo, Media & Design en door inleidingen en presentatie op nationale en internationale studiedagen, congressen en symposia.

#### Output en activiteiten in 2017

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Drie inspiratiesessies (TED-achtige inleidingen).
- Inleiding op congres GreenInUrbs, Orvieto, Italië.
- Inleiding op congres Landscape and Human Health, Wenen, Oostenrijk.
- Inauguratie Lector Voedsel en Gezond Leven.
- Inleiding NAH-werkconferentie Lelystad.
- Inleiding studiemiddag woningcorporatie Oost Flevoland Woondiensten (OFW) Dronten.
- Inrichting nieuwe website voor onderzoek binnen nieuwe Aeres website.
- Bijdrage aan minor Growing Green Cities, Almere.
- Diverse bijdragen (hoorcollege, begeleiding van studenten) aan onderwijs.
- Hosting van een Comakership van Windesheim Flevoland.
- Diverse collega's binnen het onderzoeksteam starten in het najaar met het volgen van de masterclass Voedseltransities.
- Beide lectoren leveren een bijdrage aan de review van submitted papers in internationale wetenschappelijke tijdschriften.
- Er is met RUAf een masterclass ontwikkeld en gegeven over stedelijke voedselsystemen.
- De hoofdstukken Onderzoek en Educatie geschreven voor het masterplan Nationaal Park Nieuw Land van de provincie Flevoland.

Zie bijlage 9 voor de publicatielijst 2017 en § 4.18.2 voor de projecten uitgevoerd binnen de CoE's.

### 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 hier onderzoek naar doen, is 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 de ideeën vitaliteit en weerbaarheid en die effectueren in een duurzame leefomgeving. Daarbij beperkt de onderzoekslijn zich niet tot productietechnieken en grondstofgebruik, maar versterkt hij het ondernemerschap dat daarvoor nodig is. 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 2017 meerdere lectoraten actief: Gezonde pluimveehouderij (afgerond in augustus), Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij (start in september), Beweiding en Duurzaam bodembeheer. Het lectoraat Management van Rundergezondheid start op 1 januari 2018.

De verkenning voor een lectoraat Global Dairy Farming is gestopt. De lectoraten Agrarisch waterbeheer, Plant & Gezondheid en Precisievoeding Rundvee 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 start in 2013 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.

Het lectoraat Gezonde pluimveehouderij eindigt augustus 2017. Zijn opvolger is het lectoraat Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij (zie § 4.15.2).

#### Resultaten 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- Het onderzoeksproject met de Black soldier fly (BSF, zwarte soldatenvlieg) als eiwitbron voor pluimveevoeding krijgt de eerste prijs voor meest innovatief onderzoek 2017 op het WAFL-congres.
- Met lezingen, webpublicaties en andere toegankelijke uitingen houdt het lectoraat op gezette tijden de Nederlandse sector een spiegel voor. Diverse belangengroepen of geïnteresseerden nodigen de lector Gezonde pluimveehouderij uit als spreker, panellid bij een discussieforum of als medeauteur bij sociaal-maatschappelijke rapporten.
- Het lectoraat Gezonde pluimveehouderij zet een kennisdatabank duurzaam eiwit op. In deze databank bevindt zich een keur aan literatuur over duurzame pluimveeproductie, vooral gericht op duurzame voeding. De databank is toegankelijk voor studenten en docenten van de hogeschool en anderen binnen Aeres.
- Aeres Hogeschool start in 2015-2016 met de nieuwe major Varkens- en pluimveehouderij. Het lectoraat stimuleert en ondersteunt de ontwikkeling en uitvoering van deze major binnen de opleiding Dier- en Veehouderij vanaf het begin. Inmiddels zijn 43 studenten de opleiding gestart (in 2015 16 studenten; in 2016 14 studenten; in 2017 13 studenten) waarvan 22 voor pluimveehouderij.
- In het vierde studiejaar start een nieuwe minor (15 ECTS) Varkens- en pluimveehouderij. Deze minor is inmiddels gekozen door 68 studenten.
- Vanaf 2018 kunnen studenten pluimveehouderij afstuderen op het thema Precisievoeding pluimveehouderij. De student moet dan minimaal 40 ECTS aan het thema besteden (minoren, afstudeerstage/bedrijfsopdracht, afstudeerwerkstuk). Het afstudeerthema wordt op het diploma van de student vermeld (is meerwaarde).
- Een grote activiteit is het jaarlijkse Pluimveesymposium voor eerstejaarstudenten waaraan meer dan tien pluimveebedrijven en diverse pluimveeorganisaties deelnemen. Naar verwachting leidt het symposium tot een grotere belangstelling bij de studenten om later in de studie een of meerdere opdrachten in de pluimveesector te doen.
- Onderzoeken uitgevoerd naar strategisch ondernemerschap. Dat betrof zowel bedrijven in de primaire productie als ook in de toeleverende en verwerkende industrie. De betrokken bedrijven gebruiken de ontwikkelde kennis in de bedrijfsprojecten om het bedrijfsresultaat te vergroten of om meer diervriendelijke te werken.
- Tenslotte heeft het lectoraat een stimulerende invloed gehad op keuzes van studenten voor pluimveeonderzoek. Binnen de derdejaars onderzoeksmodule voeren vijftien (niet pluimvee-) studenten een onderzoek voor een bedrijf uit. De opdracht komt via het lectoraat dat ook de begeleiding doet. Voor twaalf vierdejaarsstudenten biedt het lectoraat het afstudeerwerkstuk aan (met een onderwerp in het kader van het eigen lectoraatsonderzoek). Een van deze studenten is

afkomstig van de Hogeschool van Amsterdam. Tevens biedt het lectoraat stages voor tien afstudeerstudenten.

- Zie ook § 4.18.2 onder CoE Agrodier voor uitgevoerde projecten waaraan de hogeschool heeft bijgedragen.

#### 4.15.2. Lectoraat Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij

Het optimaliseren van pluimveevoeding, met aandacht voor zowel diergezondheid als milieu; daar richt het lectoraat Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij zich vanaf september 2017 op. Aeres Hogeschool Dronten en Schothorst Feed Research werken binnen dit lectoraat nauw met elkaar samen. Met het lectoraat Precisievoeding en duurzame pluimveehouderij spelen beide partijen in op ontwikkelingen in de veehouderij. Precisievoeding richt zich op het optimaliseren van nutriëntenbenutting en rendementsverbetering, en het voorkomen van voedingsstoornissen door vraag en aanbod van nutriënten met elkaar in balans te brengen. Daarnaast zal het op behoefte voeren van pluimvee bijdragen aan het minimaliseren van de uitscheiding van nutriënten naar het milieu. Innovaties om vleeskuikens en leghennen op individueel niveau te voeren zullen onderzocht worden, evenals mogelijkheden om meer precies te voeren binnen een koppel. Daarnaast is verduurzaming van pluimveevoer een speerpunt, waarbij naar alternatieve grondstoffen en methoden wordt gekeken om eiwit in een meer duurzame vorm aan pluimvee te verstrekken.

##### Resultaten 2017

- Het lectoraat Gezonde pluimveehouderij legt een uitstekende basis neer voor dit lectoraat dat vorm en inhoud geeft aan onderzoek naar precisievoeding in de pluimveehouderij. De opdrachtenportefeuille is zodanig dat deze de komende vier jaar een lector en drie onderzoekers kan financieren. Het gaat onder meer verder met onderzoeken naar eiwitbronnen die soja vervangen. Hiertoe behoren de onderzoeken op het gebied van gras/klaver, regionaal geteelde soja en levende insecten.
- Benoeming lector die per september 2017 aan de slag gaat.

#### 4.15.3. Lectoraat Beweiding

Het lectoraat Beweiding start in 2015 en wil de ervaringen en kennis uit praktijkonderzoek en fundamenteel onderzoek voor veehouderijbedrijven toepasbaar maken. In nauwe samenwerking met Aeres Farms werkt het lectoraat 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 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- In samenwerking met bedrijfsleven is een e-learning-leerlijn in ontwikkeling voor mbo en hbo.
- Het lectoraat heeft een inhoudelijke inbreng in een Horizon2020-project.
- De onderzoeksgroep wint samen met het onderwijsteam Duurzame Veehouderij en Ondernemerschap (DVO) de Weidegang Trofee 2017. Deze is toegekend vanuit ruim tachtig partners van het Convenant Weidegang.
- Gedurende drie maanden werkt een Spaanse PhD mee in Dronten aan het Nederlandse onderzoek naar weidegang. Deze Spaans-Nederlandse samenwerking ontwikkelt inmiddels een paper.
- Het lectoraat realiseert twee internationale scholingsdagen waarin docent-onderzoekers van de hogeschool en het mbo participeren en dus meegaan op studiereis naar het buitenland.
- Het lectoraat vraagt diverse nieuwe onderzoeksprojecten aan en werkt inmiddels aan een verlenging van vier jaar, inclusief financiële onderbouwing.

- Het lectoraat werkt succesvol samen met de lectoraten Precisielandbouw en Duurzaam bodembeheer, waardoor cross-overs ontstaan zoals een project met Veenhuis in Emmen en de PPS Precisielandbouw 2.0.
- Zie ook § 4.18.2 onder CoE Agrodier voor uitgevoerde projecten waaraan de hogeschool heeft bijgedragen. Ook aan het CoE Open Teelten levert het lectoraat een bijdrage.

#### 4.15.4. Lectoraat Duurzaam bodembeheer

Het lectoraat Duurzaam bodembeheer start in 2015 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 2017

De belangrijkste resultaten voor 2017 zijn:

- RAAK-PRO keurt een project goed dat vier jaar lang onderzoek doet naar de verdichtingsproblematiek en bodemdaling van Flevolander gronden. Aeres is penvoerder en voert het onderzoek samen met een breed consortium uit. De provincie Flevoland vindt dit onderzoek zo goed dat ze de eigen bijdrage van Aeres voor haar rekening neemt.
- Het lectoraat realiseert de financiering van en een samenwerking met de WUR. Binnen de financiering is ruimte voor het aanstellen van een aio. Deze begint per 1 januari 2018 en met WUR is inmiddels overeenkomst bereikt over een promotor en copromotor naast de copromotor van Aeres.
- Het lectoraat werkt mee aan projectvoorstellen binnen meerdere regelingen en blijkt op die wijze een uitstekende samenwerkingspartner te zijn voor vele instellingen in Nederland.
- Het lectoraat speelt een stuwende inhoudelijke rol in de realisatie van het Veldleeuwerik congres dat mede door koppeling aan het lectoraat een cofinanciering vanuit het CoE Open Teelten krijgt.
- Het lectoraat werkt succesvol samen met de lectoraten Precisielandbouw en Beweiding waardoor crossovers ontstaan, zoals een project met Veenhuis in Emmen.

#### 4.15.5. Lectoraat Management van Rundergezondheid

Gezonde dieren staan aan de basis van een duurzame veehouderij. Diergezondheid en dierwelzijn vormen niet voor niets een belangrijke schakel binnen de sector. Vanaf 1 januari 2018 werken Aeres Hogeschool Dronten en de Gezondheidsdienst voor Dieren (GD) samen in een nieuw lectoraat Management van Rundergezondheid. Annet Velthuis, werkzaam bij de GD, is benoemd tot lector. Zij zal in deze functie haar bijdrage leveren aan de inhoud en vormgeving van onderwijs, onderzoek en kennisoverdracht op het gebied van rundergezondheid in relatie tot de maatschappij en dierwelzijn. Met het lectoraat Management van Rundergezondheid spelen de hogeschool en de GD in op ontwikkelingen in de Nederlandse rundveehouderij. Binnen het lectoraat ligt de focus op gezondheid van dieren, maar ook op de relatie met dierwelzijn en maatschappelijke acceptatie. Welke preventieve maatregelen kunnen veehouders nemen om dierziekten te voorkomen? Hoe houden we gezonde koeien gezond? Het lectoraat gaat zich richten op bedrijfsgebonden aandoeningen in de Nederlandse rundveehouderij, waarbij preventief management een belangrijke rol speelt (gezonde koeien gezond houden).

##### Resultaten 2017

- Benoeming nieuwe lector die vanaf 1 januari 2018 aan de slag zal gaan.



#### 4.15.6. 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 2017

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Bijgedragen aan de ontwikkeling en uitvoering van opleidingen die in het verlengde liggen van de onderzoekslijn. De opleidingen zijn zowel traditioneel als via e-learning te volgen.
- Realisatie van scholingsdagen waaraan docent-onderzoekers van hbo én mbo deelnemen.
- Inspiratiesessie(s) en lezingen over voor de onderzoekslijn relevante onderwerpen.
- Het meedoen aan competities zoals de Weidegang Trofee en de innovatieprijs van het WAFL-congres brengt de onderwerpen van de ontwikkelingslijn en Aeres Hogeschool positief onder de aandacht. Bovendien is het meedoen een externe graadmeter voor de geleverde kwaliteit.
- Deelname aan landelijke en regionale netwerken en platforms.
- Realisatie webpagina's op de website van Aeres Hogeschool.
- Organisatie jaarlijks symposium pluimveehouderij, samen met het bedrijfsleven. Bijdragen aan congres Veldleeuwrik.
- Zie bijlage 9 voor de publicatielijst 2017.

Deze onderzoekslijn levert substantiële bijdragen aan de CoE's Agrodier (twaalf nieuwe praktijkonderzoeksprojecten) en Open Teelten (zie § 4.18.2) 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 Vitale agribusiness 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 2017 vier lectoraten: Duurzame energie en groene grondstoffen, Precisielandbouw, Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens en Aardappelketen en sectorinnovatie. Voor het lectoraat Duurzaam Erf loopt de werving van een lector.

#### 4.16.1. Lectoraat Precisielandbouw wordt Smart farming

Dit lectoraat bedient de twee sectoren akkerbouw en veehouderij en heeft twee doelen. 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), anderzijds om de ontwikkeling van optimaal koemanagement (smart precision dairy farming). Hoewel dit lectoraat najaar 2016 is afgerond, lopen diverse onderzoeken door en vormen enkele meerjarige onderzoeksprojecten de basis voor een nieuw lectoraatsplan.

##### Resultaten 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- Het lectoraat krijgt een vervolg en gaat verder als Smart Farming. De markt gaat dit nieuwe lectoraat financieren, net zoals bijvoorbeeld ook Weidebeheer en Duurzame energie en groene grondstoffen.
- Het grote driejarige EFRO-project is in 2017 beoordeeld als het beste voorstel van 2017. Het onderwerp is smart vertical farming.
- Het lectoraat participeert in de stuurgroep van de landelijke discussie rondom de Nationale Proeftuin Precisielandbouw en is tevens gastheer van nationale symposia. De NPPL maakt twee jaar lang 10.000 euro vrij voor onderwijsontwikkeling.
- Het lectoraat participeert ook samen met het mbo in onderzoeksprojecten waaronder het doen van PPS-, CoE- en RiF-aanvragen.
- Het lectoraat ontwikkelt samen met overheden, bedrijfsleven en andere kennisinstellingen activiteiten voor een interregionale onderzoekssamenwerking SF4NN (Smart farming for Noord Nederland). Dat leidt inmiddels tot een succesvolle samenwerking bij het indienen van onderzoeksvoorstellen en tot draagvlak bij de vier provincies Flevoland, Groningen, Drenthe en Friesland. Het bidboek voor dit onderzoeksplan is eind december afgerond.
- Het lectoraat werkt ook aan projecten van het CoE Agrodier en werkt veel samen met de lectoraten Duurzaam bodembeheer en Beweiding.
- Het lectoraat is breed actief en schrijft met succes aan onderzoeksprojecten die het ontwikkelen van nieuwe machines voor een biobased en circulaire keten tot doel hebben. Smart engineering is hierbij het schakelwoord, waardoor er ook extra onderzoeksvragen ontstaan voor de lectoraten DEGG en Circulaire economie (§ 4.16.3 en 4.16.4).
- Zie § 4.18.2 CoE Open Teelten voor een lijst van de uitgevoerde onderzoeken.

#### 4.16.2. Lectoraat Aardappelketen en sectorinnovatie

Het lectoraat Aardappelketen en sectorinnovatie start in november 2014. Het onderzoek bestrijkt de hele aardappelketen, waarbij het aandacht besteedt 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 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- De lector is voorzitter van de jury van Potato Europe 2017 en is tevens lid van de programmaraad van The Potato Valley.
- De lector neemt als lid deel aan het accreditatiepanel van de commissie-Van Hall.
- De lector is vaste columnist van Potato World Magazine en schrijft vier columns per jaar.
- De kenniskring van het lectoraat verzorgt samen met de opleiding Tuinbouw en akkerbouw een kennismiddag Ruimte voor de aardappel in Dronten, met ongeveer 100 bezoekers.
- Acht publicaties in vakpers en op websites (zie bijlage 9).

- Het lectoraat is actief in het werkveld en dient zes grote onderzoeksprojecten in (elk > € 250k, zowel nationaal als internationaal) en werkt daarin nauw samen met het lectoraat Precisielandbouw.
- Key presentatie als aardappelspecialist over pootgoedselectiesysteem op de Muni University, Arua, Oeganda.
- Spreker Erwinia en data, NAK symposium 9 maart.
- Het Rathenau Instituut nodigt de lector als specialist uit voor de workshop Toekomst hybride aardappelen.
- Bijdrage geleverd aan een workshop in Valthermond van de Werkgroep Aardappelen Veenkoloniën.
- Bijdrage geleverd aan de presentatie Big data in aardappelen van Food Cube Almere.

#### 4.16.3. Lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens

Het lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens of Circulaire economie 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 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- Een nominatie voor de Floriade met het project BioHub waarin een circulaire keten is opgezet met uitstraling naar andere ondernemers in Flevoland.
- Het lectoraat levert, in co-creatie met het lectoraat DEGG, een onderzoeksrapport op voor de gemeente Dronten. Het staat op de website vermeld en levert een nieuwe zienswijze op voor de gemeente Dronten.
- Het lectoraat levert, in co-creatie met het lectoraat DEGG, een onderzoeksrapport voor de provincie Flevoland op dat een basisdocument vormt voor de transitiegedachten van politici voor Flevoland.
- Het lectoraat is trekker van het landelijk platform Circulaire Economie onder de vlag van SIA.
- De kenniskring van het lectoraat werkt aan meerdere initiatieven die cross-overs hebben met de lectoraten Smart farming en Duurzame energie en groene grondstoffen en die leiden tot verankering in de keten.
- Het kookboekje 'Echte schoonheid zit van binnen' is ontwikkeld, met daarin allemaal circulaire recepten. Dit is een co-creatie tussen onderzoek, onderwijs en de keuken van Aeres Hogeschool.

#### 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 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- Het lectoraat rondt alle CBBE-projecten binnen de daarvoor beschikbare tijd naar tevredenheid af. De eindrapportage is inhoudelijk en financieel klaar en lijkt ook financieel sluitend te zijn.
- Het lectoraat levert, in co-creatie met het lectoraat Circulaire economie, een onderzoeksrapport op voor de gemeente Dronten. Dit staat inmiddels op de website vermeld en levert een nieuwe zienswijze op voor de gemeente Dronten.
- Het lectoraat levert, in co-creatie met het lectoraat Circulaire economie, een onderzoeksrapport op voor de provincie Flevoland dat een basisdocument vormt voor de transitiegedachten van politici voor Flevoland.
- Het lectoraat is trekker van het landelijk platform Biobased Economie onder de vlag van SIA.
- De kenniskring van het lectoraat werkt aan meerdere initiatieven die cross-overs hebben met de lectoraten Smart farming en Circulaire economie. Dit leidt tot verankering in de keten en tot nieuwe vraagstukken over hoe teelt en techniek samen een innovatieve basis kunnen vormen voor de productie van hoogwaardige grondstoffen voor groene energie.
- Het lectoraat participeert in het grootste zonne-energieproject van Flevoland.
- Het project Heat innovation is afgesloten met een symposium waarin een werkend systeem voor warmteontwikkeling is gedemonstreerd.
- Een van de opdrachtgevers, Keygene, ontwikkelt een patent op basis van de onderzoeksresultaten van dit lectoraat.
- Zie ook de resultaten van CoE Biobased Economy (§ 4.18.2).

### 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 2017

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Bijgedragen aan de ontwikkeling en uitvoering van opleidingen die in het verlengde liggen van de onderzoekslijn.
- Actief gezocht naar co-creatie met de andere lectoraten van de onderzoekslijn.
- Betrokken bij de onderzoekslijn zijn trekkers bij platforms, organiseren inspiratiesessie(s) en verzorgen bijdragen aan valorisatieactiviteiten van derden over voor de onderzoekslijn relevante onderwerpen.
- Het meedoen aan competities zoals die van EFRO brengt de onderwerpen van de onderzoekslijn en Aeres Hogeschool positief onder de aandacht. Bovendien is meedoen een externe graadmeter voor de geleverde kwaliteit.
- Deelname aan landelijke en regionale netwerken en platforms.
- Realisatie van webpagina's op de website van Aeres Hogeschool.
- Zie bijlage 9 voor de publicatielijst 2017.
- Zie § 4.18.2 voor de projecten uitgevoerd binnen de CoE's.

## 4.17. Onderzoeksprogramma Wijs(heid)

Van professionals vraagt het wijsheid om op de toekomstige vragen uit de maatschappij en een nieuwe werkelijkheid in te kunnen spelen. In die werkelijkheid gaat het leren van meer in-form-atief en uniform leren en ontwikkelen noodzakelijkerwijs over 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, onderzoekt de faculteit wat wijs(heid) is, hoe ze zich ontwikkelt en hoe je die ontwikkeling kunt ondersteunen. Onder dit programma vallen vier lectoraten.

In oktober 2017 is een midterm audit uitgevoerd als onderdeel van de kwaliteitscyclus. Gekozen is voor een audit per lectoraat gericht op standaard 3 uit het Brancheprotocol van de Vereniging Hogescholen. De focus ligt op de aspecten praktijkgerichtheid, methodische grondigheid en ethisch verantwoord, met enkele specifieke vragen per lectoraat. Dat levert voor de lectoraten aanbevelingen op en het draagt bij aan een aanscherping van standaard 3.

#### 4.17.1. 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 op progressie van het onderwijsleerproces als een responsief en betekenis-gevend 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.

In het in augustus 2017 goedgekeurde Erasmus Knowledge Alliance project ViSuAL werkt het lectoraat vanaf januari 2018 tot december 2020, ook internationaal, samen met ho-instellingen en bedrijven. Het project geeft leraren in opleiding tools voor productief videogebruik via Visual Supported Knowledge building. Het thema videogebruik, en de resultaten ervan, neemt het lectoraat op in het nieuwe lectoraatsthema Responsief onderwijs en kenniscreatie. Het onderzoek heeft drie lijnen:

- 1 Transitiedenken: patronen, structuren, 'oud-denken' versus transitiedenken. Onderzoek naar Impactlectoraten.
- 2 Responsieve leeromgeving of responsief leren : samen leren en kennis creëren in de praktijk van responsief onderwijs. Uitvoering geven aan en onderzoek naar professionele leergemeenschappen; onderzoek naar het leren in regioleren. Erasmus+ Knowledge Alliance ViSuAL.
- 3 Learning analytics: de analyse van knowledge-building-processen. Onderzoek naar de knowledge building siscourse van docenten, studenten en partners uit onderwijs en bedrijfsleven.

#### Resultaten 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- De acceptatie van het Erasmus+ Knowledge Alliance-project, ViSuAL.
- Organisatie van en bijdrage aan een symposium op de CSCL-conferentie te Philadelphia, USA.
- Co-creatiesessie bij Terra over het leren binnen regioleren.
- Start van het NRO-project Leerling centraal, en de ontwikkeling van meetinstrumenten op basis van 4Cyourway.

#### 4.17.2. Lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling

Professionele identiteit en organisatieontwikkeling gaat over het, vaak vergeten, hart van professionele ontwikkeling, dat in ons tijdsgewricht schreeuwt om aandacht.

##### Resultaten 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- Goed werk en de lerende organisatie: de hefboomen uit de lerende organisatie krijgen een eerste aanzet. Nieuwe inzichten vanuit leren en ontwikkelen krijgen hierin een plek. Streven is om deze binnen de good work expedition verder vorm te geven en te doordenken vanuit de perspectieven van excellentie, ethiek en energie. Diversiteit speelt in het lectoraat altijd een rol. Voor de komende tijd gaat de aandacht uit naar de invloed daarvan op integriteit. Het lectoraat zet lichtvoetig onderzoek in om voorbeelden te verzamelen en te experimenteren met nieuwe manieren van handelen.
- Collectief leren wint aan belang en gaat meer en meer het collectieve ontwikkelen (en teambuilding) aanvullen of deels vervangen. Centraal daarin staan professionele normen en professionele frames. Het onderzoek tot nu toe legt een eerste bodem onder dit denken en deze praktijk. Er is echter zeker nog verdichting en verdieping nodig. Het lectoraat start een onderzoek onder mbo-docententeams. Dat gaat ook in andere beroepsgroepen en andere soorten teams aandacht vragen.
- Professionele identiteit: het lectoraat verkent, in wisselwerking tussen theorie en praktijk, de professionele identiteit. Dat is voornamelijk gericht op het expliciteren en onderzoeken van de eigen professionele identiteit. Nu onderzoekt het manieren om de professionele identiteit dichter bij het 'praktiseren' te brengen. Het gaat dan onder andere over het werken met emoties. Wat leren verwarring, jaloezie, trots ons over de eigen professionele identiteit en maakt ze hanteer- en inzetbaar en hoe benutten mensen de kracht van ieders telos (potentie van een wezen).
- Onderzoek en praktijk: tot nu toe is er gebruik gemaakt van allerlei manieren van onderzoeken, met en in de praktijk. Méér en méér wordt actieonderzoek daar een onderdeel van. Het expliciteren van de ontwikkelde aanpak, alsook het zoeken naar nieuwe wegen nemen een belangrijke plaats in in het onderzoek.

#### 4.17.3. Lectoraat Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers

Het lectoraat Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers (ook wel: Boundary-crossing praktijken van opleiders en onderzoekers) heeft als uitgangspunt dat zowel opleiders (leraren, lerarenopleiders, kennismanagers, HRM'ers) als onderzoekers bepaalde kwaliteiten (wijsheid) nodig hebben om succesvol samen te werken aan praktijkvraagstukken. Het lectoraat vat die kwaliteiten in de begrippen onderzoekend en transdisciplinair vermogen. Hieronder vallen de deelbegrippen werken vanuit een onderzoekende houding, onderzoek toepassen, praktijk(gericht) onderzoek doen, interactief samenwerken aan kennisontwikkeling, en ontwikkeling van onderzoekend en transdisciplinair vermogen van anderen ondersteunen (onder meer door onderwijs over onderzoek).

Het begrippenkader is op verschillende niveaus relevant: op intrapersoonlijk niveau (rolcombinaties van bijvoorbeeld docentonderzoekers en masteropgeleide docenten), op interpersoonlijk niveau (samenwerking tussen opleiders en onderzoekers) en op systeemniveau (netwerken zoals professionele leergemeenschappen (PLG's) en research practice partnerships RPP's).

De vraag is hoe onderzoekend en transdisciplinair vermogen zichtbaar wordt bij het samenwerken aan praktijkvraagstukken en wat het bijdraagt. Het lectoraat sluit hiermee nadrukkelijk aan op het debat over onderwijskwaliteitsverbetering via professionalisering en de rol en kwaliteit van praktijkgericht onderzoek hierbij. Binnen Aeres Hogeschool Wageningen gaat het onder meer om de vraag hoe zelf onderzoek doen bijdraagt aan de kwaliteit van onderzoeksbegeleiders.

## Resultaten 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- Doorontwikkeling professionele leergemeenschap Tools voor Teamleren rond de vraag hoe masteropgeleide docenten in mbo-teams kunnen bijdragen aan onderzoeken naar onderwijskwaliteit. De begeleiding van de groep TeamOndersteunende Masters (TOM) van Aeres MBO is hiervan een onderdeel.
- Samen met het lectoraat Responsief onderwijs en kenniscreatie: uitvoerig onderzoek doen naar reguleren (in opdracht van Terra) en naar toekomstperspectieven van studenten beroepsonderwijs (NRO-project bij Aeres MBO, De Groene Welle, Melanchton en Terra).
- Doorontwikkeling professionaliseringstraject van Aeres Hogeschool Wageningen: Basiskwalificatie onderzoekend vermogen (BKOV).
- Kenniskringonderzoek naar het 'onderzoekend vermogen van vmbo-leerlingen en wat dat van docenten vraagt' en naar 'werkpraktijken van MLI-alumni als onderzoekende innovator van leren'.
- Bijdragen aan het netwerk lectoren en hoogleraren beroepsonderwijs en het netwerk lectoren lerarenopleidingen.
- Symposia, ronde tafels en workshops tijdens Congres voor Lerarenopleiders 2017 (Amsterdam) ORD 2017 (Antwerpen), EAPRIL 2017 (Hämeenlinna) en MBO Onderzoeksdag (Rotterdam).

In 2018 rondt het lectoraat lopende onderzoeken af en worden meerjarige activiteiten zoals de PLG Tools voor Teamleren, het professionaliseringstraject BKOV en de CVI-Preconferentie Onderzoek in het mbo voortgezet. In 2018 zet het lectoraat verder nadrukkelijk in op de verdere uitwerking van (monitor)onderzoek naar de samenwerking binnen netwerken van opleiders en onderzoekers.

### 4.17.4. Lectoraat Biomimicry, leren van de natuur voor duurzame oplossingen

Per 1 mei neemt Aeres Hogeschool Wageningen het penvoerderschap voor het lectoraat Biomimicry over van HAS Hogeschool. Vanuit hun groene DNA als verbindende factor werken de partners VHL, Inholland en faculteit Wageningen samen rond dit thema. Per 1 september start de lector Biomimicry, 'leren van de natuur voor duurzame oplossingen'. Het lectoraat loopt over een periode van drie jaar. Het lectoraat is ingesteld met subsidie van het ministerie van Economische Zaken.

Het lectoraat Biomimicry is gericht op:

- Het ontwikkelen van nieuwe kennis en integrale concepten door samen met het onderwijs, nationale en internationale innovatieve bedrijven en kennisinstituten praktijkgericht onderzoek uit te voeren.
- De positionering van biomimicry in het domein van agri en food en in het groene beroepsonderwijs.

Het lectoraat Biomimicry sluit aan bij de onderzoeksprogramma's en onderzoeksgroepen van de samenwerkende instellingen en is een gezamenlijke exercitie, waarbij de drie invalshoeken van de instellingen elkaar gaan versterken:

- Aeres Hogeschool Wageningen: bij het programma 'duurzaam leren en ontwikkelen van professionals en organisaties en (groen) beroepsonderwijs';
- Inholland Delft: bij het Sustainable solutions centre, de crossover groen-techniek in Delft;
- VHL: bij het programma duurzame en innovatieve technologieën. Het onderzoek gaat over de vraag of biomimicry als innovatiemethode kan bijdragen aan duurzame oplossingen in productinnovatie, procesinnovatie en sociale innovatie en de toepassing in deze drie gebieden.

## Resultaten 2017

De belangrijkste resultaten zijn:

- De toekenning van het penvoerderschap van dit lectoraat aan Aeres Hogeschool Wageningen en de benoeming van de lector.
- Het jaarplan 2017-2018 (aangeboden aan EZ in december 2017).
- Diverse workshops en lezingen in den lande.

#### 4.17.5. 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 2017

De volgende activiteiten zijn uitgevoerd:

- Lopende activiteiten met de kenniskring, begeleiden van onderzoekers en promovendi, geven van workshops, publicaties. Zie daarvoor onderstaand overzicht en de publicatielijst.

#### De kwantitatieve output van Aeres Hogeschool Wageningen 2012-2017

Output lectoraten Aeres Hogeschool Wageningen in kwantitatieve zin met de Standard Evaluation Protocol-systematiek (SEP-systematiek) als richtlijn.

Zie ook bijlage 9 voor de publicatielijst 2017.

Aeres Hogeschool Wageningen Educatieve faculteit Onderzoeksoutput kwantitatief '11,'12,'13,'14,'15,'16,'17')								
SEP category	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	tot
1 Refereed articles	1	1	2	2	1	5	1	13
2 Non-refereed articles <sup>(1)</sup>								
3 Books (peer reviewed)		2	1			4	4	6(+5)=11
Book(s) (chapters) in press							2	2
Books/inauguration		2			4	2	1	9
4 Book chapters		5	2	1	1	2	3	9(+5)=14
5 PhD-theses				1	1			2
6 Conference papers reviewed	8	22	15	10	9	16	9	89
Conference reviewed abstracts presentations						4	31	4+31=35
7 Professional publications <sup>(2)</sup>	1		7	10	8	7	10	43
External reports	1	4	3	1	2	1	5	17
Internal reports	1		1		1		3	6
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>	5	26(+2)=28
Presentations for the professional public	13	22	13	12	46 <sup>7</sup>	53 <sup>7</sup>	12	171
Published interviews	7	6			1			14
Research proposals (NWO, RAAK-PROO,	5	3	5	9	4	5	11	42
<b>Total output</b>	<b>37</b>	<b>69</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>80</b>	<b>112</b>	<b>97</b>	<b>500</b>
Total scientific related publications	14	28	25	23	19	36	53	198
Total professional related publications	23	41	28	29	61	76	44	302
Refereed articles in submission				3	2	1		6
Conference papers in submission					2	3	2	7
<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>99</b>	<b>513</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 (igv van recht en wet).

Note 3: Ook wel 'populariserende artikelen' genoemd.



Note 4: Ander type onderzoeksoutput zoals abstracts, editor-schap, ontwerpen en prototypes (d.w.z. engineering), gepubliceerde interviews en optredens in media; courses; master thesis.

Note 5: Video on YouTube, folder.

Note 6: Websites, apps, ontwikkeld docentmateriaal vanuit onderzoek.

Note 7: Vijf masterclasses.

## 4.18. 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 projecten zijn per 31 december 2017 afgesloten. De informatie over het MIP staat in § 2.4.3 en de jaarrekening.

#### 4.18.1. (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 2017 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 omzet tweede geldstroom is in 2017 bij Aeres Hogeschool € 7.195.518. Dat betreft de daadwerkelijke gerealiseerde baten van de projecten in 2017. De omzet op de afgesloten projecten in 2017 bedraagt € 8.196.000 (€ 4.259.000 in 2016). Er zijn meer (meerjarige) projecten afgesloten. De personele inzet is nagenoeg gelijk gebleven omdat de MIP-projecten zijn afgesloten en er een toename is van het aantal CoE-projecten dat is afgerond.

### Homeopathie en de ontwikkeling van acute mastitis (bedrijfsleven en CoE Agrodier)

In de praktijk komen problemen met het uier veelvuldig voor. Een van de meest voorkomende problemen is klinische mastitis. Door het gebruik van alternatieve diergeneesmiddelen kan een bedrijf het antibioticagebruik terugdringen. Een van alternatieve middelen is Pyrogenium compositum (Pyrogenium), een homeopathisch diergeneesmiddel werkzaam tegen acute mastitis. Pyrogenium is geschikt vanaf de eerste signalen van klinische mastitis, zoals een LDH- stijging. Echter is de vroege inzet van dit middel op basis van een LDH-attentie nog niet eerder onderzocht. Het doel van dit onderzoek is het verminderen van de kans op de ontwikkeling van acute mastitis door het inzetten van het middel Pyrogenium bij de eerste LDH-attentie van een lacterende koe. Uit dit onderzoek blijkt dat de LDH-piek een zwakke voorspeller is voor het wel of niet ontwikkelen van klinische mastitis. Daarnaast zijn er niet-significante aanwijzingen dat het LDH-gehalte na toediening van Pyrogenium sterker daalt. Het absolute celgetal kan tussen bedrijven enorm verschillen. Alhoewel de resultaten niet-significant zijn, lijkt het erop dat bij een bedrijf waarbij het gemiddelde celgetal relatief laag is, Pyrogenium zorgt dat na toediening bij een attentie, het celgetal ook laag blijft. Bij een bedrijf met een relatief hoog celgetal geeft behandeling met Pyrogenium een daling van het celgetal tijdens de eerste

dagen van de behandeling. Uit dit onderzoek kunnen de onderzoekers niet concluderen dat door het preventief inzetten van Pyrogenium bij de eerste LDH-attentie de kans op acute mastitis verkleint.

### **Energiek Flevoland (provincie Flevoland)**

De provincie Flevoland heeft in Nederland een voorsprong bij het opwekken van duurzame energie met windmolens. Zij ziet zichzelf op termijn graag energieneutraal en wil deze ambitie vormgeven. Een belangrijke kans van het landelijke Energieakkoord is dat de transitie naar energieneutraal nieuwe banen kan creëren voor Flevoland. De onderzoeksvragen in dit traject betreffen:

- Welke Flevolander spelers zijn actief op de energiemarkt in Flevoland en wat is de aard en omvang van hun activiteiten?
- Hoe zien productketens in de hoek van duurzame energie en energiebesparing eruit?
- Wat betekenen de antwoorden op de eerste twee vragen voor de energietransitie in Flevoland?

Het eindrapport is gebruikt om helderheid te krijgen in de positie van Flevoland. Uit het onderzoek komt naar voren dat Flevoland een unieke positie heeft in Nederland op het gebied van duurzame energie en daardoor potentie heeft om uit te groeien tot levende proeftuin voor duurzame ontwikkeling in de praktijk. Allereerst biedt deze proeftuin een praktijkkennisleerplaats zowel qua toepassing van technologie. Daarnaast kan hij bijdragen aan de acceptatie en integratie van verduurzaming in de omgeving, wat tot (wereldwijde) uitstraling en erkenning kan leiden. Qua verduurzaming van de agrarische sector kan Flevoland, ook op energiegebied, in de praktijk als koploper fungeren. Dit geldt ketenbreed van voedsel- en voerproductie tot reststroomverwaarding via zogenaamde BioHubs. Daardoor wordt Flevoland een voorbeeld voor circulaire economie in de praktijk. Qua verduurzaming van de gebouwde omgeving heeft Flevoland de ideale mix van beschikbaar oppervlak en stedelijke bebouwing. Daarmee kan ze invulling geven aan de belangrijkste uitdaging van de transitie naar een duurzame energievoorziening: de balancering van vraag en aanbod via slimme koppelingen en opslagsystemen. Vooral dit laatste is niet alleen een technische en sociale uitdaging, maar vooral een economische kans.

### **Competentiegericht groen mbo NATIN (Twinning, financier ministerie van Buitenlandse Zaken)**

Aeres Hogeschool Wageningen rondt in 2017 een Twinning-project met het Natuurtechnisch Instituut (NATIN) in Paramaribo, Suriname af. Andere Nederlandse partners in het project zijn VHL en Lentiz LIFE College. Het project wil de aantrekkelijkheid van groen onderwijs vergroten door het curriculum aantrekkelijker te maken en door een voorlichtingscampagne te ontwikkelen. Concreet betekent dit: het ontwikkelen van het curriculum landbouw en bosbouw tot een competentiegericht curriculum, professionele ontwikkeling van docenten begeleiden, stageprogramma's voor het mbo competentiegericht inrichten en stagebegeleiders trainen, en uitwerken van een voorlichtingscampagne. Naast docenten uit Nederland werken vijf studenten van de faculteit drie maanden ter plaatse mee in het project. Het project is naar ieders tevredenheid afgerond.

### **NRO-project Responsief Leiderschap (NRO, Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek)**

Aoc's ontwikkelen zich tot instellingen die midden in de regio staan. Enerzijds om bij te dragen aan regionale ontwikkeling en anderzijds om studenten en leerlingen de mogelijkheid te bieden om in de echte authentieke beroepscontext te leren. Dit vraagt om het vermogen responsief en in intensieve interactie met die omgeving te zijn. Teamleiders vervullen daarin een centrale rol. Om hen in hun ontwikkeling naar responsief leiderschap te ondersteunen, gaan Aeres (V)MBO (voorheen Groenhorst), Lentiz en Aeres Hogeschool Wageningen vanuit het lectoraat Professionele Identiteit aan de slag met werken aan een andere invulling van het beroep van teamleider. Deze invulling richt zich op een verandering in hun professionele frame (reframing). Het onderzoekstraject heeft behalve op de individuele ontwikkeling van leiderschap ook invloed op de ontwikkelingsstrategie van zowel Lentiz Onderwijsgroep als het Aeres (V)MBO. Beide instellingen gaan uit van de kracht van het team als het over de sturing op kwaliteit betreft. Een responsieve teamleider die hierin stevig positie kiest, kan die

kracht verder ontwikkelen en sturen waar nodig. NRO financiert dit praktijkgerichte onderzoek vanuit de subsidie Groen Onderwijsonderzoek 2014-2015.

Het project is toegekend binnen het thema Professionalisering op managementniveau.

#### 4.18.2. Centres of Expertise (CoE's)

De Rijksoverheid richt op hbo-niveau Centres of Expertise (op mbo-niveau: Centra voor Innovatief Vakmanschap, op wo-niveau: Centres of Excellence) in om de afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren en om de kwaliteit van het technisch hbo-onderwijs te bevorderen. Aeres Hogeschool is penvoerder van 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. 2017 staat deels in het teken van de eindreview. De hogeschool voert diverse projecten binnen dit CoE uit of levert er een bijdrage aan. Enkele bijzondere in het oogspringende resultaten van 2017 zijn:

- Bezoek van het koninklijk huis aan het project vertical farming.
- Het succes van de samenwerking in het project Nutriflow met onderwijs (mbo en hbo), bedrijfsleven, overheid, onderzoek, ook niet-groen hbo, en wo.
- Diverse lezingen over de hele breedte van de lectoraten.

De volgende onderzoeken zijn in 2017 in uitvoering:

- Slow release meststoffen 2017,
- Optimale bewaring aardappelen,
- Onderzoeksbehoefte aardappelketen,
- Beleidsplan hao,
- Ontwikkeling Green Design Center,
- Leven(de) Bodem,
- Machinebouw bambooder,
- Duurzaam erf en ontwikkeling lectoraat Duurzaam Erf,
- Precisielandbouw 2.0,
- Teelt- en toepassingsproeven sojateelt,
- NIRS aanwending Veenhuis (New InfraRed Spectroscopy, technologie voor realtime mestanalyse),
- Grondgebonden Duurzame Landbouw 2.0,
- Duurzaam bodembeheer project 1.0 projectmanagement,
- Duurzaam bodembeheer project 1.1 indicatorenset,
- Duurzaam bodembeheer project 1.2 monitoring,
- Duurzaam bodembeheer project 1.3 databeheer,
- Kennis voor beweiding,
- Ontwikkeling cursus Natuurboeren,
- Project Bewaren,
- Kennisdisseminatie 2017-2018,

- Congres Veldleeuwerik,
- Training dealers Agrifac,
- Verdienmodellen Triodos Bank,
- Big-data-analyse Erwinia pootgoed,
- City farming by smart vertical agriculture,
- Ontwikkeling autonome mestinjecteur/mestrobot,
- Natuurboeren Brabant en omgeving,
- Bijscholing vmbo-docenten,
- Myanmar Potato Value Chain.

### 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:

- Praktijkonderzoek veevoeding,
- Praktijkonderzoek Global Dairy Farmers,
- SAC Innovatie Melkwinning,
- KWI Waterverstrekking rundvee,
- Grasrassenkeuze onder beweiding,
- Veestapelmanagement rundvee,
- Digitale registratie weidegang,
- Duurzaam eiwit uit Europese bronnen,
- Jongveeopfok,
- Nederkip,
- Versnelling innovatie agro en food,
- Voeren larven Black soldier fly aan pluimvee,
- Evaluation of homogeneous feeding in practice,
- Invloed van graslandmanagement,
- Grasgroei meetnet en advies,
- Bodemmineralisatie grasgroei en bemestingsadvies,
- Positie melkveehouderij Kampereiland,
- Inno4Grass,
- Plusmelk,
- Kwaliteitszorg paardenhouderij,
- Optimale uiergezondheid.

### CoE Biobased Economy (CBBE)

Het CBBE bereikt 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 en ook met Vitale agribusiness via cyclische proces- en productiestromen (zie § 4.16.3). De koppeling tussen dit CoE en beide lectoraten is heel succesvol. Het levert veel extra projecten op, waardoor het lectoraat is verlengd.

Het CBBE rondt officieel per 31 december 2016 af. Diverse projecten lopen tot juni 2017 door. Op 31 december 2017 is het hele traject afgerond. De partners van het CBBE richten zich op een doorstart zonder subsidie en werken daarbij samen met het wo- en het mbo-onderwijs. Alle projecten zijn succesvol afgerond. Het onderzoeksportfolio bestaat uit:

- Promotie mineralen,
- Promotie bio raffinage,
- Humins als biosubstraat,
- Valorisatie van mestvezels,
- Insecteiwitten non-food,
- Biobagging voor biomassa-opslag,
- Biobased hippisch ondernemen,
- Klimaatbeleidsplan Dronten,
- Eiwit uit insecten,
- BioHub.

### 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 sectordoelstellingen 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 lopende projecten binnen de CoE gedurende 2017 zijn:

- Kiemen- en plantontwikkeling sla,
- Kwaliteit en vermeerdering aardappel-miniknollen,
- Optimalisatie bemesting blauwe bessen,
- Hydroteelt mogelijkheden kruiden,
- Teelt van Bitter gourde,
- Plant en gezondheid,
- Onderwijsontwikkeling glastuinbouw.

### 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. Dit doet het 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.

Het CoE vertaalt de kennisontwikkeling voor bedrijfsleven en onderwijs naar product-, proces- en marktinnovaties 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 Voedsel en Gezond Leven .  
De projecten van 2017 zijn:

- Herenboeren,
- Rondje IJsselmeer,
- Consument zoekt Boer,
- Ui in Huis,
- Kennistransitie CoE Food-projecten,
- Almeerse Voedselstromen,
- Trendcolleges,
- Groenten bij de Vis.

#### 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 hoo's aan meewerken, waaronder twee voor Aeres Hogeschool. De beschrijving van de resultaten staat in § 4.16.3, Lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens en § 4.17.1, Lectoraat Responsief onderwijs en kenniscreatie.

Aeres Hogeschool Wageningen wordt penvoerder van het lectoraat Biomimicry, zie § 4.17.4.

#### 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.

## 4.19. Plannen onderzoek en innovatie

Aeres Hogeschool formuleert jaarlijks plannen voor de valorisatie van onderzoek: de bijdragen die onderzoek levert aan de ontwikkeling van de zwaartepunten, aan internationale onderzoeksprogramma's en aan samenwerkingsverbanden, waar zij als partner deel van uitmaakt.

#### Aeres Hogeschoolbreed

- De hogeschool zet in op het continueren, borgen en versterken van onderzoek. Hoe de hogeschool dit doet ligt vast in de beleidsnotitie Vaart in praktijkgericht onderzoek 2016-2020.
- Resultaten van onderzoek opnemen in curricula en deskundigheidsbevordering en scholing.
- Doen van onderzoek in internationale context.
- Onderzoeksprojecten uitvoeren in samenwerking met een of meer partners.

#### Aeres Hogeschool Almere (zie § 4.14)

- Onderzoeksmethoden delen met collega's.
- Omzet CoE's conform businessplannen en subsidieaanvragen en zoeken naar nieuwe financiering projecten.
- Meewerken aan de realisatie van de kennis- en innovatiewerkplaats op het terrein van de Floriade.

- Doorzetten van huidige twee lectoraten en uitbreiden activiteiten met bijzonder hoogleraar, promovendi en aio's.
- Doen van aanvragen voor en (blijven) participeren in projecten rond stadsecologie en groene daken van het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving.

#### **Aeres Hogeschool Dronten (zie § 4.15 en § 4.16)**

- Onderzoeksmethoden delen met collega's
- Omzet conform afronding businessplannen CoE's.
- Transitie omzet CoE's, waaronder CBBE, naar omzet tweede en derde geldstromen.
- Doorzetten van huidige zeven lectoraten en bijbehorende activiteiten.
- Uitbreiden aantal lectoraten, om te beginnen met Management van Rundergezondheid.
- Start van aio's.

#### **Aeres Hogeschool Wageningen (zie § 4.17)**

- Onderzoeksresultaten leiden tot producten volgens het SEP-protocol.
- Docenten volgen BKOV.
- Onderzoeksresultaten delen met collega's in bedrijven en beroepsonderwijs.
- Drie kernlectoraten handhaven en aanvullen met extra lectoraat van 2017-2020.
- Verder onder meer: lopende onderzoeken afronden, ontwikkelde aanpak expliciteren, nieuwe wegen zoeken, resultaten dichterbij de praktijk brengen, projecten uitvoeren en activiteiten in het mbo voortzetten.







# Commerciële dienstverlening

## 4.20. Visie, organisatie en aanbod commerciële dienstverlening

Aeres Hogeschool hecht waarde aan haar dienstverlenende activiteiten omdat die de kennisdeling en kennisdoorstroom bevorderen, bijdragen aan de professionalisering van de eigen docenten door hun directe betrokkenheid bij ontwikkelingen in de verschillende werkvelden en omdat ze een vorm van valorisatie zijn. Voor de faculteiten Almere en Dronten spelen de CoE's hierin een belangrijke rol. 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. Op de faculteit Wageningen is het aanbieden van opleidingen en bij- en nascholing voor werkende professionals, en docenten in het bijzonder, een continue activiteit.

### Organisatie van commerciële dienstverlening

Aeres Hogeschool Almere is tot dusver alleen indirect betrokken bij de uitvoering van commerciële dienstverleningsprojecten.

Aeres Hogeschool Dronten voert commerciële trajecten uit binnen de kaders van de projectorganisatie en -administratie van de faculteit. Bij Aeres Hogeschool Wageningen zet een groot aantal docenten hun expertise niet alleen in in het onderwijs en onderzoek, maar ook in de commerciële activiteiten. Een van de onderwijsmanagers is verantwoordelijk voor de aansturing van de zakelijke dienstverlening: afstemming, acquisitie, uitvoering en evaluatie. De activiteiten zijn integraal onderdeel van de faculteitsorganisatie en dragen bij aan kennisontwikkeling en -deling.

### 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 de minors van het vierde jaar geleidelijk.

De promotie van Ron Methorst leidt inmiddels tot enkele commerciële consultancyopdrachten.

Aeres Hogeschool Dronten wil bij voorkeur geen projecten die uitsluitend commercieel gefinancierd worden. De filosofie is als volgt. Komt een bedrijf met een commerciële opdracht, dan zoekt de faculteit direct naar aanvullende financiering om de omvang van het project te vergroten.

Het commerciële geld wordt dan de cash bijdrage in een subsidieaanvraag. Door de grotere omvang van het project kan de faculteit meer voor de opdrachtgever bereiken, kan ze de inbedding van het resultaat in het onderwijs betalen of kan een trainee meelopen om te professionaliseren.

#### Aeres Hogeschool Wageningen

De faculteit in Wageningen neemt met name voor het beroepsonderwijs een markante positie in bij vragen rond professionalisering van hun personeel. Deze positie sluit inhoudelijk aan op de kerntaak. De aanwezige expertise van docenten wordt versterkt en nieuwe kennis wordt ingezet. Bovendien

vergroten de professionaliseringsactiviteiten de formatieruimte van de faculteit, zodat er een grotere expertisepool ontstaat om studenten met specifieke expertise te ondersteunen.

De faculteit heeft een geïntegreerd model van de kerntaken onderwijs en onderzoek, projecten en commerciële/dienstverlenende activiteiten op de scholingsmarkt. Daarmee borgt ze een optimale kennisdoorstroom. Elk personeelslid krijgt 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. Nationaal en internationaal. Aeres Hogeschool Wageningen stimuleert de docenten om deel te nemen aan commerciële activiteiten.

De producten voor de commerciële activiteiten zijn gegroepeerd rond 11 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.
- PLG (professionele leergemeenschappen): het professionaliseringstraject biedt deelnemers de mogelijkheid om interventies te ontwikkelen, uit te voeren en te evalueren rondom zelfgekozen onderwijskundige-, vakinhoudelijke- en/of organisatieontwikkelthema's.
- Educatieve vaknascholingen: hieronder vallen de nascholingen Groen en vormgeving, Natuur en leefomgeving, Dier en recreatie en Voeding en productie.
- Vmbo profiel Groen: om alle vmbo-groen-docenten voor te bereiden op de invoering van het nieuwe beroepsgerichte profiel Groen, biedt de faculteit in 2017 professionaliseringsbijeenkomsten aan. Aansluitend op deze bijeenkomsten kunnen deelnemers vier verdiepingdagen volgen:
  - Profielmodule 1; bedrijfsmatig houden van productiedieren.
  - Profielmodule 2: tussen productie en verkoop
  - Profielmodule 3: vergroening stedelijke omgeving
  - Profielmodule 4; groene vormgeving en verkoop.
- D&P (Diensten en producten): binnen deze nascholing ontwikkelt een vmbo-docent zich tot educatief ontwerper en loopbaanbegeleider voor het vmbo-profiel Dienstverlening en Producten. Doelstellingen: examendoelstellingen van het profiel kunnen vertalen naar vakoverstijgend onderwijs en loopbaanontwikkeling waarbij de docent expliciet de regionale arbeidsmarkt betreft; leerlijnen kunnen ontwikkelen die de onderbouw van het vmbo verbinden met het mbo (PTA); kennis en praktische vaardigheden rond de inhoud van Dienstverlening en Producten.
- Basisvaardigheden: hieronder vallen de Zomercursus Nederlands, scheikunde, natuurkunde en wiskunde.
- ICT & Video in de klas: hieronder vallen de nascholingen Video in de klas en 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.

In 2017 voegt de faculteit twee nieuwe thema's toe aan het nascholingspalet van Aeres Hogeschool Wageningen. Deze thema's zijn vmbo-profiel Groen en Diensten en producten en sluiten aan bij de landelijke ontwikkelingen in het vmbo. De nascholingen leiden tot een certificaat waarmee docenten hun bevoegdheid bij DUO kunnen aanvragen. Voor het profiel Groen geldt dat alle vmbo-docentengroen de profielmodulen en keuzevakken in jaar 3 en 4 gaan verzorgen. Het profiel Groen kenmerkt zich door verbreding van het groene vak en er is meer aandacht voor groen in de keten. Daarnaast bevat het nieuwe profiel onderwerpen gericht op verkoop en handel in het groene domein. Tot slot zijn duurzaamheid en technische toepassingen nieuwe elementen.

De inhoud van de nascholing D&P ontwikkelt de faculteit samen met vier andere hogescholen en het Platform vmbo Dienstverlening en Producten. De thema's bieden profielmodulen en keuzevakken. Het hele traject bestaat uit vier profielmodulen, de module LOB en drie keuzevakken (30 EC) en wordt ook als minor aangeboden.

## 4.21. Resultaten en plannen commerciële activiteiten

De totale omzet aan commerciële projecten van Aeres Hogeschool bedraagt € 1.239.000 (€ 811.000 in 2016). Hiervan heeft € 571.000 betrekking op afgesloten projecten en € 668.000 op een wijziging in de waardering van de projecten (zie § 2.2.2, punt D).

### Aeres Hogeschool Dronten

In 2016 is het volgende gerealiseerd:

- De totale omzet aan commerciële projecten bedraagt € 340.000 (t.o.v. € 249.000 in 2016).

### Plannen commerciële dienstverlening Dronten

Voor de middellange (2-5 jr.) en lange (> 5 jr.) termijn zijn de belangrijkste speerpunten:

- Cursus Natuurboeren wordt een commerciële cursus.
- Essentieel is om elke commerciële opdracht om te buigen naar een gesubsidieerd project, zodat er meer onderzoek gedaan kan worden.

### Aeres Hogeschool Wageningen

In 2017 is het volgende gerealiseerd:

- De totale omzet aan commerciële projecten in 2017 bedraagt € 899.000. (t.o.v. € 562.000 in 2016).
- Op dit moment zijn er 43 nascholingsactiviteiten geregistreerd bij het lerarenregister.

Deelnemers (o.a. cursisten) commerciële dienstverlening 2017	
EFDA	1.136
Vmbo-profiel-Groen-nascholing	220
Educatieve vaknascholing	96
D&P-nascholing	45
PLG (professionele leergemeenschap)	64
BDB (basis didactische bekwaamheden)	35
Nascholingen overig	272
<b>Totaal aantal deelnemers 2017</b>	<b>1.868</b>

### Plannen commerciële dienstverlening Wageningen

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.
- Mogelijkheden onderzoeken tot het opzetten van een leergang van 60 EC voor 'Groene kunstacademie'.
- Leergang uitvoeren voor NOCO (Natuurlijk Oplossen van Complexe Opgaven).
- Initiëren van een 'nascholings' open dag voor alumni, scholen en bedrijven.
- Doorgaan met het vormen en onderhouden van een evenwichtig klantenbestand in Alluris.
- Doorgaan met het aanbod registreren bij het lerarenregister.
- Ontwikkelen van e-learning/blended-learning-nascholingsaanbod.





# 5 Aeres Farms

## Leeswijzer

Aeres Farms (Aeres Praktijkcentrum Holding bv) wil in dit jaarverslag laten zien wat er in 2017 is gebeurd en wat de plannen voor de komende jaren zijn. Dit hoofdstuk is bedoeld voor iedereen die direct of indirect bij Aeres Farms is betrokken: deelnemers van Aeres, onderzoekers uit het bedrijfsleven en overige stakeholders.

Aeres Farms 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.

*Foto links: Wintershow van de fokkerijcommissie van de hogeschool*

*Foto boven: Weidedag bij Aeres Farms*

## Inhoud

5.1	Wat gebeurt er bij Aeres Farms in 2017?	188
5.2	Missie, visie en kernactiviteiten	188
5.3	Omgeving en strategie	188
5.4	Organisatie(structuur)	189
5.5	Resultaten en plannen	190
5.5.1	Aeres Praktijkcentrum Holding bv	190
5.5.2	Aeres Landbouwbedrijf (incl. EWI)	190
5.5.3	Aeres Trainingscentrum bv	192
5.5.4	Aeres Biologisch bedrijf (LONK bv)	192
5.5.5	Aeres Weidebedrijf bv i.o.	192
5.5.6	Aeres Studentbedrijven bv	193
5.6	Kwaliteits- en personeelsbeleid	194

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

## 5.1. Wat gebeurt er bij Aeres Farms in 2017?

Aeres Praktijkcentrum Dronten aan de Wisentweg krijgt in 2017 een nieuwe naam: Aeres Farms. Reden is het beëindigen van de activiteiten van Aeres Trainingscentrum bv in 2016. De nieuwe naam past beter bij de akkerbouw- en melkveeactiviteiten van Aeres Landbouwbedrijf, Aeres Weidebedrijf i.o., Aeres Biologisch bedrijf en Aeres Studentbedrijven. Deze vier bedrijven faciliteren landbouwgerichte trainingen en praktijkonderzoek op het gebied van de primaire voedselproductie.

Aeres Farms heeft een nieuwe pluimveestal voor onderwijs en onderzoek. In 2017 opent de directeur van de Dierenbescherming deze stal die volgens de richtlijnen van het Driesterren Beter Leven-keurmerk is gebouwd. De huisvesting van het varkensbedrijf krijgt een upgrade. Het Paardencentrum Dronten neemt de exploitatie van de paardenpensionstal over.

Aeres Hogeschool Dronten neemt de gebouwen van het voormalige trainingscentrum in gebruik voor het Agri Innovation Centre (AIC). Hier vinden techniekonderwijs en praktijkonderzoek plaats op het gebied van agrotechniek, precisielandbouw en bodem.

## 5.2. Missie, visie en kernactiviteiten

Aeres Farms is een unieke faciliteit waarin kennis, vaardigheden en ondernemerschap samenkomen binnen een uniek didactisch concept: learning by doing. Aeres Farms staat voor 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.

Aeres Farms 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 en examinering) betrokken bij de landbouwbedrijven (melkveehouderij en akkerbouw) en de studentbedrijven (varkens, pluimvee, schapen en paarden).

De bedrijven van Aeres Farms kenmerken zich 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

Deze paragraaf geeft de omgevingsfactoren en strategie van Aeres Farms.

### Omgevingsfactoren en ontwikkelingen

- Praktijkfaciliteiten verhogen de aantrekkelijkheid en relevantie van de Aeres-opleidingen en bieden ruimte aan onderzoek en experimenten.
- De financiering van top-praktijkfaciliteiten die nodig zijn om de toekomstige 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). De prijs wisselt daardoor en kan dus stijgen, maar ook flink dalen. Dit maakt het landbouwresultaat van Aeres Farms onvoorspelbaar. Door duurzamer te produceren, is werken met andere prijsfactoren (SKAL) mogelijk.
- De afhankelijkheid van informatietechnologie en de maatregelen rond veiligheid neemt toe.

## Strategie en doelstellingen

- Het onderwijs van Aeres onderscheidt zich door zijn praktijkgerichtheid en beroepsauthenticiteit. 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. De faciliteiten van Aeres Farms zijn gericht op de primaire productie. Hoe Aeres dit vormgeeft, ligt vast in het why-what-how-document.
  - Why: Aeres Farms 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: Aeres Farms is een gezond agrarisch bedrijf, gericht op een duurzame toekomst, waar veel kan en mag en, voor een gezonde bedrijfsvoering, ook zaken moeten.
  - How: Aeres Farms werkt met een praktijkleerlijn mbo-hbo en biedt op de bedrijfsvoering geënte casuïstiek voor het onderwijs.

## 5.4. Organisatie(structuur)

Aeres Farms (Aeres Praktijkcentrum Holding bv) is per 1 januari 2014 ontstaan uit de samenvoeging van het trainingscentrum PTC<sup>+</sup> Dronten en de Schoolboerderij, waarbij het Coöperatief Veredelingsdemonstratiebedrijf (CVDB) is aangehaakt. Inmiddels bestaat Aeres Farms uit vier onderliggende bv's: Landbouwonderneming de Drieslag bv (Handelsnaam Aeres Landbouwbedrijf), LONK bv (Handelsnaam Aeres Biologisch bedrijf), Aeres Studentbedrijven bv en Aeres Weidebedrijf bv (opgericht per 1-1-2018). Aeres Landbouwbedrijf heeft een belang van 10% in EWI Windpark bv.

### Organisatieontwikkeling



- Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming De Drieslag bv) is de voormalige Stichting Schoolboerderij.
- Het voormalige Coöperatief Veredelingsdemonstratiebedrijf (CVDB) is voortgezet onder de naam Aeres Studentbedrijven bv.
- De SKAL bv Leren Ondernemen op Nageler Kavel (LONK bv) is sinds 2016 100% eigendom van Aeres Praktijkcentrum Holding bv en gebruikt de handelsnaam Aeres Biologisch bedrijf. Studenten van Aeres MBO Dronten (samenwerking met Warmonderhof) exploiteren een biologische kavel (I E85 in de NOP) van dit studentbedrijf.
- In 2017 breidt de holding uit met een nieuwe bv: Aeres Weidebedrijf bv. Hieronder valt de Weidestal, die per 2 februari 2018 biologische melk produceert. Organisatorisch wordt de oprichting in 2018 afgerond.

### Samenwerkingsverbanden

Aeres Farms 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.

Daarnaast heeft Aeres Farms veel goede en wisselende samenwerkingsverbanden met diverse bedrijven op het gebied van onderwijs en praktijkonderzoek.

### Horizontale dialoog

Aeres Farms heeft direct en indirect contact met Aeres-studenten en het bedrijfsleven. In het kader van valorisatie-activiteiten organiseren Aeres Hogeschool en Aeres Farms jaarlijks evenementen op het terrein van Aeres Farms. Aeres Farms neemt ook deel aan privaat-publieke projecten (o.a. CIV) en onderzoek.

Aeres Farms legt periodiek verantwoording af aan haar aandeelhouder, Stichting Aeres Groep. Er zijn tevens overlegstructuren gecreëerd om de studenten te betrekken bij het beleid van Aeres Farms.

## 5.5. Resultaten en plannen

Deze paragraaf geeft de resultaten van de dochtermaatschappijen van Aeres Praktijkcentrum Holding bv.

### 5.5.1. Aeres Praktijkcentrum Holding bv

Het resultaat van Aeres Praktijkcentrum Holding bv is € 609.000 negatief. Oorzaak zijn de tegenvallende prijzen van de akkerbouwproducten Aeres Landbouwbedrijf.

### Plannen

Zie de plannen beschreven bij de diverse onderdelen.

### 5.5.2. Aeres Landbouwbedrijf (incl. EWI)

Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming De Drieslag bv) van Aeres Farms is uniek in Nederland: het bedrijf is voor en door studenten. Het staat als gemengd (agrarisch) bedrijf (melkvee, akkerbouw en energie) midden in de nationale en internationale dagelijkse praktijk van de landbouw en de voedselproductie. Het combineert de opgave om onderwijs te faciliteren en, in samenwerking met Aeres Hogeschool Dronten, onderzoek uit te voeren. Daardoor ontstaat een uitdagende en complexe werk- en leeromgeving. De melkveehouderij zoekt bijvoorbeeld oplossingen voor (maatschappelijke) vragen over diergezondheid, dierenwelzijn, emissies van mineralen en broeikasgassen en weidegang. Bij de akkerbouw is bodemvruchtbaarheid een belangrijk thema. Smart farming staat voor alle onderdelen op de agenda.

Aeres Landbouwbedrijf neemt deel in het windmolenpark EWI. Dit park exploiteert het bedrijf samen met negen andere agrarische ondernemers.

### Hoofddoelstellingen

Aeres Landbouwbedrijf:

- staat voor kwaliteit, is financieel gezond en heeft een goede bedrijfsvoering die continuïteit op korte en langere termijn borgt;
- zoekt en vindt de balans tussen productie, onderwijs, onderzoek en valorisatie;
- geeft studenten voldoende ruimte voor het vergroten van vakmanschap en om te experimenteren voor (praktijkgericht) onderzoek en 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 als dienstverlener binnen Aeres Farms.

## Resultaten 2017

Aeres Landbouwbedrijf biedt (steeds meer) studenten van Aeres Hogeschool en Aeres MBO praktijkervaring en voert (steeds vaker) praktijkgericht onderzoek uit. Onderzoek voert het bedrijf vaak uit in opdracht van en in samenwerking met het bedrijfsleven. Dat vraagt meer van de inzet van het landbouwbedrijf. Er is een personeelsplan opgesteld dat in 2017 is uitgevoerd. De meest majeure aanpassing, het werken met bedrijfsleiders melkvee en akkerbouw, wordt positief gewaardeerd.

De opbrengsten van het landbouwbedrijf bestaan voornamelijk uit de omzet vanuit de product-groepen akkerbouw en veehouderij en de opbrengst uit het 10%-belang in het windmolenpark EWI.

- Het jaarresultaat van het landbouwbedrijf is € 614.704 negatief (incl. EWI Windpark). De oorzaak is wederom de matige tot slechte prijsvorming van de akkerbouwproducten. Die prijsvorming is het gevolg van de grote oogst consumptieaardappelen in Noordwest-Europa. Gelukkig is er dit jaar een relatief groot aandeel van de aardappelen op een vaste prijsbasis geteeld. Dit heeft de pijn iets verzacht.
- De opbrengst van melk is in 2017 aanzienlijk hoger dan in 2016, zowel qua prijs als qua volume. Hiertegenover staat een hogere kostenpost voor voornamelijk voer. Al met al heeft dit wel geleid tot een beter resultaat voor het melkveehouderijonderdeel.
- De beschikbare fosfaatproductieruimte tempert de opbrengst van het melkveehouderijonderdeel en dat blijft ook zo.
- 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 € 5.589. Hierin is een correctie van € 19.000 uit 2016 verwerkt.

	Balans per begin boekjaar		Geboren Aantal	Gekocht		Doorfok		Verkocht		Over- leden Aantal	Balans per einde boekjaar	
	Aantal	€		Aantal	€	Af	Bij	Aantal	€		Aantal	€
<b>Rundvee</b>												
Melkkoeien	193	170.804				69		55	34.961	11	196	165.472
Jongvee > 2 jaar (vrl)	15	14.967				31	24	2	1.844		6	5.905
Jongvee 1 tot 2 jaar (vrl)	69	46.951				62	53	16	9.386		44	30.094
Jongvee 0-1 jaar (vrl)	70	20.783	94			53		55	9.513	5	51	16.842
Jongvee 0-1 jaar (mnl)	6	579	113					86	12.027	30	3	308
<b>Totaal</b>	<b>353</b>	<b>254.085</b>	<b>207</b>			<b>146</b>	<b>146</b>	<b>214</b>	<b>67.730</b>	<b>46</b>	<b>300</b>	<b>218.620</b>
Aankopen										Verkopen		67.730
Winst		32.266								Verlies		
												286.350
<b>Totaal</b>		<b>286.350</b>										<b>286.350</b>

## Plannen

De belangrijkste speerpunten zijn:

- verdergaand integreren van onderwijs en landbouwbedrijf bij met name het akkerbouwgedeelte;
- ontwikkelen van een gezamenlijk hygiëneprotocol voor Aeres Farms;
- uitvoeren van eerder opgesteld plan van aanpak om tot verbetering van de resultaten te komen;

- vernieuwen van het EWI Windpark waardoor de winstgevendheid van dit park op termijn (2019 of 2020) toeneemt.

### 5.5.3. Aeres Trainingscentrum bv

In augustus 2016 besluit Aeres om de commerciële activiteiten van Aeres Trainingscentrum bv te beëindigen. In 2017 neemt Aeres Hogeschool de ruimte van het trainingscentrum in gebruik voor het Agri Innovation Centre. Hier vindt met name techniekonderwijs en praktijkonderzoek plaats op het gebied van agrotechniek, precisielandbouw en bodem.

### 5.5.4. Aeres Biologisch bedrijf (LONK bv)

Leren Ondernemen op Nageler Kavel (LONK bv) met als handelsnaam Aeres Biologisch bedrijf, heeft in totaal 18 hectare land in gebruik. In 2017 zijn alle producten geteeld onder het Demeter-keurmerk met SKAL-certificering.

Twee studenten van Aeres MBO Dronten Warmonderhof zijn dit jaar verantwoordelijk voor de teelt van biologische gewassen. Naast een succesvol teeltseizoen bewerkstellingen deze studenten de verbinding tussen Aeres Biologisch bedrijf en Aeres MBO Dronten.

### Resultaten 2017

- De exploitatie eindigt net niet 'break-even'. Het bedrijfsresultaat van 2017 is € 7.654 negatief.
- Producten in 2017: zomergraan, suikermais, rode biet, pompoen, winterpeen en grasklaver.

### Plannen

De belangrijkste speerpunten zijn:

- Blijvend duurzaam exploiteren van de kavel met meer participatie van studenten van zowel Aeres MBO als van Aeres Hogeschool.
- Herijken en aanscherpen van de samenwerking onderwijs, stagebieder en landbouwbedrijf.

### 5.5.5. Aeres Weidebedrijf bv i.o.

Het oprichten van Aeres Weidebedrijf is een direct gevolg van de keuze voor een biologische productiewijze op dit bedrijf. De SKAL-regelgeving vereist een juridisch zelfstandige eenheid voor deze productie. De bv is per 01-01-2018 opgericht. Aeres Landbouwbedrijf draagt een aantal activa, waaronder het vee, over aan de nieuwe bv. Het gaat om circa 60 stuks melkvee en circa 37 hectare grasland.

Studenten van Aeres MBO Dronten Warmonderhof spelen een belangrijke rol in de dagelijkse werkzaamheden op het weidebedrijf.

### Plannen

- De overdracht van de fosfaatrechten van Aeres Landbouwbedrijf naar Aeres Weidebedrijf vindt in 2018 plaats.
- Binnen de kaders van de fosfaatregelgeving zoekt Aeres naar uitbreiding van het aantal fosfaatrechten voor dit bedrijfsonderdeel.

### 5.5.6. Aeres Studentbedrijven bv

Aeres Studentbedrijven bv is een schoolbedrijf van Aeres Hogeschool Dronten en maakt sinds 1 januari 2016 deel uit van de holding Aeres Farms. 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. Dat vindt plaats in een zo realistisch mogelijke setting, waarin alle ruimte is voor implementatie van innovaties. Het motto is 'voor en door studenten'. Daarom is de bedrijfsomvang van elk studentbedrijf beperkt. Studenten uit verschillende leerjaren zijn betrokken bij de gehele exploitatie van de bedrijven. Zij dragen ook een deel van de verantwoordelijkheid voor de exploitatie.

Aeres Studentbedrijven bv wordt vanuit het onderwijs en onderzoek van Aeres Hogeschool Dronten als onderdeel van Aeres Farms zowel financieel als inhoudelijk ondersteund.

Aeres Studentbedrijven bv bestaat uit een gesloten varkensbedrijf, waarbij zij de biggen in principe zelf afmest; een pluimveebedrijf met leghennen; een schapenbedrijf voor wol- en vleesproductie; een paardenpensionstal met 40 paardenboxen (de Paardenplaats). De exploitatie van de Paardenplaats is in handen van de ernaast gelegen particuliere manege, het Paardencentrum Dronten.

Onderdeel van het varkensbedrijf is een studentleerbedrijf dat, in samenwerking met een keurslager, verantwoordelijk is voor de verkoop van varkensvlees (PolderPorque). In 2016 is het studentleerbedrijf opgericht (Polder Products) dat zich vooral richt op de verkoop van eigen (streek)producten, zoals zelfgemaakte advocaat. PolderPorque maakt hier deel van uit.

In 2017 neemt Aeres Studentbedrijven bv de nieuwe pluimveestal voor 1.000 leghennen in gebruik. De stal is volgens de richtlijnen van het driesterren-Beter Leven-keurmerk van de Dierenbescherming gebouwd. In de stal voert de hogeschool voederonderzoek uit op het gebied van korte duurzame ketens.

#### Resultaten 2017

- Het financiële resultaat is (inclusief de Paardenplaats) € 10.143 positief.  
Het positieve resultaat is deels veroorzaakt door de positieve ontwikkeling van de markt voor vleesvarkens, waardoor de marktprijzen aantrekken.
- Door de bouw van de nieuwe pluimveestal en de daarmee gepaarde leegstand, kan het bedrijf slechts een gedeelte van het jaar eieren leveren. Omdat de eierprijzen fors stegen, mede dankzij de fipronil-affaire, blijft het ingeschatte verlies beperkt.
- Het resultaat van de Paardenplaats is ruim € 3.369 negatief.
- Het uiteindelijke resultaat over 2017 is beter dan ingeschat.

	Balans per begin boekjaar		Geboren	Gekocht		Doorfok		Verkocht		Overleden	Balans per einde boekjaar		
	Aantal	€		Aantal	Aantal	€	Af	Bij	Aantal		€	Aantal	€
<b>Varkens</b>													
Fokzeugen	32	6.775					15	11	2.472		36	7.599	
Opfokzeugen	9	1.284					15	6					
Biggen	109	2.458	939				6	771	43.003	155	116	2.580	
Beren	1	274									1	269	
Vleesvarkens	201	9.266		649	35.573			686	92.423	13	151	6.755	
<b>Totaal</b>	<b>352</b>	<b>20.058</b>	<b>939</b>	<b>649</b>	<b>35.573</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>1.468</b>	<b>137.898</b>	<b>168</b>	<b>304</b>	<b>17.203</b>	
Bij:													
Aankopen	35.573											Verkopen	137.898
Winst	99.470											Verlies	
<b>Totaal</b>	<b>155.101</b>												<b>155.101</b>

	Balans per begin boekjaar		Geboren	Gekocht		Doorfok		Verkocht		Overleden	Balans per einde boekjaar	
	Aantal	€	Aantal	Aantal	€	Af	Bij	Aantal	€	Aantal	Aantal	€
<b>Pluimvee</b>												
Leghennen	896	258		1.399	5.665			1.272	354	36	987	3.846
Totaal	896	258		1.399	5.665			1.272	354	36	987	3.846
Bij:	Bij:											
Aankopen	5.665						Verkopen				354	
Winst							Verlies				1.724	
Totaal	5.923										5.923	

	Balans per begin boekjaar		Geboren	Gekocht		Doorfok		Verkocht		Overleden	Balans per einde boekjaar	
	Aantal	€	Aantal	Aantal	€	Af	Bij	Aantal	€	Aantal	Aantal	€
<b>Schape</b>												
Fokschape	39	3.074					11	6	443		44	3.481
Lammeren	5	397	57			11		45	3.774	6		
Rammen	1	79									1	80
Totaal	45	3.551	57			11	11	51	4.217	6	45	3.561
Bij:	Bij:											
Aankopen									Verkopen		4.217	
Winst	4.226								Verlies			
Totaal	7.778										7.778	

## Plannen

De belangrijkste speerpunten voor 2018 zijn:

- Voortgang van onderhoud aan de varkensstal.
- Aanschaf en installatie van een luchtwasser in de varkensstal.
- Definitief verkrijgen van het driesterren-Beter Leven-keurmerk van de Dierenbescherming voor de pluimveestal.
- Ontwikkelen van een gezamenlijk hygiëneprotocol voor Aeres Farms.
- Optimaliseren van gebruik van de Paardenplaats in het onderwijs.

## 5.6. Kwaliteits- en personeelsbeleid

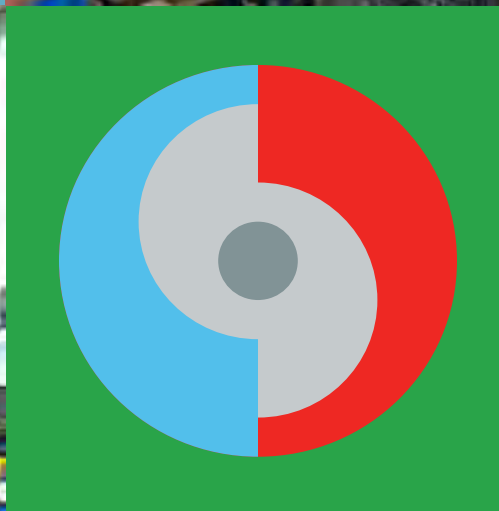
In 2016 startte het in overeenstemming brengen van het kwaliteitsbeleid van de verschillende onderdelen van Aeres Farms. De RI&E en het Bedrijfsnoodhulpplan zijn voor Aeres Landbouwbedrijf op orde. Aan die van Aeres Studentbedrijven wordt gewerkt. Voor Aeres Biologisch bedrijf (LONK bv) en Aeres Weidebedrijf staan de RI&E en het bedrijfsnoodhulpplan voor 2018 in de planning.

In 2017 werkt Aeres Landbouwbedrijf volgens het in 2016 afgesproken personeelsplan. Het werken met bedrijfsleiders voor de melkveebedrijven en voor het akkerbouwbedrijf leidt tot meer aandacht voor de verschillende bedrijfsonderdelen.

Het personeelsbeleid van Aeres Praktijkcentrum Holding bv is beschreven in het sociaal jaarverslag van Aeres (§ 9.13).

# Commerciële activiteiten

De commerciële activiteiten van Aeres zijn ondergebracht binnen Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, Aeres Training Centre International en Acole) en Stichting Agrotransfer Dronten (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten).







# 6 Aeres Tech, Aeres Training Centre International en Acole

Sinds 2016 heet PTC<sup>+</sup> in Ede, Aeres Tech met expertisecentra Koude- en Mobiele techniek. Het expertisecentrum PTC<sup>+</sup> Varkens, Pluimvee & Diervoeder (VPD) in Barneveld, heet sinds september 2017 Aeres Training Centre International.

## Leeswijzer

Aeres Tech, Aeres Training Centre International en Acole willen in dit jaarverslag laten zien wat er in 2017 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 Aeres Training Centre International 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 gebeurt er bij Aeres Tech en Acole in 2017?	199
6.2	Missie, visie en kernactiviteiten	200
6.3	Omgeving, strategie en plannen	201
6.3.1	Omgevingsfactoren en ontwikkelingen	201
6.3.2	Strategie, doelstellingen en plannen	201
6.4	Organisatie	202

6.5	Horizontale dialoog	202
6.6	Resultaten Aeres Tech	203
6.6.1	Aeres Tech-breed, Acole en Aeres Training Centre International	203
6.6.2	Expertisecentrum Koudetechniek (Ede)	203
6.6.3	Expertisecentrum Mobiele techniek (Ede)	204
6.7	Aeres Training Centre International	204
6.8	Acole Productions bv	205
6.9	Kwaliteitsbeleid	205

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.





Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, Aeres Training Centre Internationaal (voorheen PTC<sup>+</sup> VPD) en Acole) maakt deel uit van Aeres. Vooralnog bewerken Aeres Tech en Acole Productions bv ieder hun eigen markt en neemt Aeres Tech het aanbod van Acole mee bij klanten. Aeres Training Centre International valt organisatorisch onder Aeres MBO Barneveld (§ 3.26). De directeur van Aeres Tech is sinds 2017 volledig verantwoordelijk voor de activiteiten van de Fedecom Academy.

Dit hoofdstuk is, 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 Fedecom Academy komt terug in het onderdeel Mobiele Techniek.

## 6.1. Wat gebeurt er bij Aeres Tech en Acole in 2017?

Het jaar 2017 staat bij Aeres Tech in het teken van het ontwikkelen van een toekomstgerichte visie, het nieuwe Businessplan 2017-2020. Kernpunt ervan is de beoogde strategische uitbreiding van het aanbod van producten en diensten. Aeres Tech is een totaalaanbieder en werkt aan verbreding, eventueel via overnames van bedrijven in de periferie van het werkveld.

De expertisecentra Koudetechniek en Mobiele techniek bouwen sterk aan de weg. Ze zijn zichtbaar voor en in het werkveld. Direct op beurzen, maar ook indirect via de sponsoring van het schaatsteam van AB Vakwerk. Ze ontwikkelen relevante nieuwe (commerciële) activiteiten, zoals het traject Intern transport, een inspiratiesessie voor ontwerpers van warmtepompen en Ad-opleidingen samen met de andere Aeres-onderdelen.

Kwaliteit is belangrijk. Aeres Tech hoort bij de 30% van de bedrijven die in één keer slaagt voor de nieuwe ISO-norm 9001-2015. Iets om trots op te zijn.

De directeur van Aeres Tech is sinds januari 2017 ad-interim-directeur van de Fedecom Academy. Formeel is de Academy in 2017 nog onderdeel van de brancheorganisatie in de mobiele techniek: Fedecom. Die organisatie wil met de samenwerking met Aeres Tech kwaliteitsverhoging, efficiency en continuïteit van de opleidingsprogramma's bereiken. Aeres Tech neemt Fedecom Academy per 1 januari 2018 volledig over. Samen met partners uit de branche, roc Aventus en roc Friesland College gaat Aeres Tech zich inzetten voor voldoende gekwalificeerde medewerkers in de branche.

De overname van Acole Productions bv in 2016 past in de nieuwe strategie en biedt Aeres Tech en haar klanten een belangrijke toegevoegde waarde. Illustratief voor die meerwaarde is dat Acole in 2017 nieuwe trainingstrajecten ontwikkelt voor de praktijkopleiders van Fedecom Academy. Acole zorgt bij andere Aeres-onderdelen voor kwalitatieve impulsen met state-of-the-art-lesmaterialen en e-learning modules. Een ander voorbeeld van die toegevoegde waarde is het inzetten van blended learning zodat studenten zich thuis voor kunnen bereiden op hun leertrajecten bij Aeres Tech.

### 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, Aeres Training Centre International en Acole) werkt binnen de gezamenlijke Aeres-kaders. Deze zijn beschreven in hoofdstuk 1 en 2.

### Missie

Aeres Tech draagt als totaalontzorgers bij aan de ontwikkeling van bedrijven en professionals in de mobiele- en koudetechniek. Ze doet dit met totaaloplossingen, ongeëvenaarde praktijklocaties, een schat aan vakkennis en bevoegen trainers en adviseurs. De organisatie verzorgt trainingen, business-support, advies en consultancy. 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

Aeres Tech gelooft in anders denken en anders opleiden, altijd met de dagelijkse beroepspraktijk als vertrekpunt, in samenwerking met vakgenoten in de sectoren koudetechniek en mobiele techniek. 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'.

Goed ontwikkelde en opgeleide professionals zijn een voorwaarde voor het succesvol functioneren van iedere organisatie of onderneming. Ze zijn zich daardoor meer bewust over de manier waarop zij bijdragen aan de doelstellingen van hun organisatie én de toegevoegde waarde die hun organisatie heeft.

Aeres Tech ondersteunt bedrijven, professionals en leerlingen en studenten vanuit hun persoonlijke ontwikkelingsplan. Ruim veertig ervaren, professionele medewerkers staan daarvoor garant; mannen en vrouwen met didactische kwaliteiten, liefde voor hun vak en een schat aan inhoudelijke kennis. 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 grote multinationale merken. Daarnaast vervult Aeres Tech ook een belangrijke rol bij het opzetten van internationale praktijktrainingscentra (PITC's).

### Beleid en kernactiviteiten

Aeres Tech bouwt haar toonaangevende positie in praktijkleren en -advies verder uit tot een totaalontzorgers 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

- Verzorgen totaaloplossingen rond het ontwikkelen en opleiden van professionals in het bedrijfsleven, 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 relevante 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 doet ze door samen met het bedrijfsleven en overheden activiteiten te ontwikkelen.

### 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 van techniek en technologie. Hier speelt Aeres Tech op in met haar producten en diensten.

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 2017 past Aeres Tech haar missie, visie en strategie aan aan de veranderde aard en omvang van haar (inter)nationale activiteiten. Het accent verschuift steeds verder richting commerciële dienstverlening. Dat maakt een heroriëntatie nodig op de missie en de visie van Aeres Tech. Beide zijn verwoord in het businessplan 2017-2020. De kern van dat businessplan bestaat uit een strategische focus op en verbreding van het aanbod van producten en diensten voor de technische sectoren. Door het draagvlak op deze manier te vergroten groeit Aeres Tech in de komende jaren uit tot een totaalaanbieder voor bedrijven en professionals die zich willen ontwikkelen in de mobiele- en koudetechniek.

### Doelstellingen

- Aeres Tech bereidt het aantal (inter)nationale activiteiten uit door haar productportfolio te verbreden.
- Aeres Tech groeit verder - met het oog op haar toekomstscenario door het overnemen van bedrijven die complementair zijn en in de periferie van de technische sectoren operationeel zijn.

### Plannen Aeres Tech-breed 2018 en verder

- Fedecom Academy professionaliseert haar activiteiten als onderdeel van Aeres Tech, aangestuurd door de directeur van Aeres Tech.
- Aeres Tech richt zich als totaalontzorg in de koude- en mobiele techniek met kracht op de ontwikkeling van het (inter)nationale bedrijfsleven en de professionals die daar werken.
- Acole integreert haar activiteiten en productaanbod in de activiteiten van Aeres Tech en zelfs Aeres-breed.

## 6.4. Organisatie

Stichting PTC<sup>+</sup> bestaat uit Aeres Tech (expertisecentra Koude- en Mobiele techniek), Acole Productions bv en Aeres Training Centre International (voorheen PTC<sup>+</sup> 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 gedeponneerd.

Aeres Tech heeft twee expertisecentra, die nationaal en internationaal opereren op het gebied van koudetechniek en mobiele techniek. Aeres Tech heeft sinds 2016 één uitvoeringslocatie in Ede. Het Aeres Training Centre International (voorheen PTC<sup>+</sup> VPD) valt organisatorisch volledig onder Aeres MBO Barneveld, financieel is het echter nog steeds een onderdeel van Stichting PTC<sup>+</sup>.



### Organisatieontwikkeling

De directie van Aeres Tech stuurt Fedecom Academy 2017 aan, vooruitlopend op de definitieve overname van Fedecom Academy door Aeres Tech per 1 januari 2018.

## 6.5. Horizontale dialoog

### Contact met het bedrijfsleven en particulieren

Via trainers en accountmanagers is er dagelijks contact met het nationale en internationale bedrijfsleven. De producten en diensten van Aeres Tech zijn gericht op bedrijven en professionals uit de sectoren koude- en mobiele techniek. Nauwe samenwerking en goede contacten zijn essentieel.

### 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 Aeres MBO Almere doorlopende leerlijnen van vmbo naar mbo tot associate degree.
- Nieuwe technische ontwikkelingen zoals precisielandbouw leiden tot nieuwe opleidingsbehoeften. Samen met de lectoren van Aeres Hogeschool Dronten wordt die behoefte omgezet in nieuwe producten en diensten.

## 6.6. Resultaten Aeres Tech

Aeres Tech onderscheidt zich door het aanbieden van een totaalpakket van training, advies, consultancy, assessments en businesssupport.

### 6.6.1. Aeres Tech-breed, Acole en Aeres Training Centre International

Stichting PTC<sup>+</sup> heeft meerdere inkomstenbronnen, buiten Aeres Tech, Acole en Aeres Training Centre International (voorheen PTC<sup>+</sup> VPD) om. In de volgende paragrafen werken we de expertisecentra uit.

- Het totaalresultaat van Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, Aeres Training Centre International en Acole) is € 370.000 bij een totale omzet van € 7.929.000.
- De integratie van activiteiten van Aeres Tech, Acole en Fedecom Academy leidt tot meer efficiency, betere kwaliteit en uiteindelijk een beter financieel resultaat.
- Aeres Tech werkt gestaag aan haar relevantie voor haar doelgroepen. Zo introduceert ze blended learning om de effectiviteit van de opleidingen te vergroten.
- Aeres Tech sponsort schaatsteam AB Vakwerk.
- 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, advies en expertise aan op het gebied van airco, elektrotechniek, F-gassen, koudetechniek, luchtbehandeling en klimaatbeheersing, natuurlijke koudemiddelen en warmtepompen.

### Opleidingscentrum GO<sup>o</sup>

Aeres Tech is de vaste uitvoerder van het programma van Opleidingscentrum GO<sup>o</sup>: een samenwerkingsverband tussen Aeres Tech en de brancheorganisatie NVKL. Dit opleidingscentrum is in de afgelopen jaren uitgegroeid tot dé toonaangevende opleider in het vakgebied van de koudetechniek en klimaatbeheersing. GO<sup>o</sup> biedt een totaalaanbod van opleidingen en certificeringen. Het volgen van deze opleidingen en het behalen van de certificaten zijn voor beroepsbeoefenaren grotendeels een wettelijke verplichting.

### Resultaten 2017

De omzet in 2017 is € 1.043.000. Het resultaat is € 164.000.

- De winst is ten opzichte van 2016 gegroeid. Dat is te danken aan de economische groei en de sterk stijgende behoefte aan opleiding en certificering.
- In 2017 is met themadagen en -weken veel aandacht gegeneerd voor de technische mogelijkheden van de warmtepomp, een pomp die in opkomst is als gevolg van de energietransitie. Een voorbeeld daarvan is een inspiratiesessie voor ontwerpers van warmtepompen.

- GO<sup>o</sup>-cursisten eindigen als tweede en derde op de vakwedstrijden op de Klimaatvak in Gorinchem.
- GO<sup>o</sup> breidt het aantal cursuslocaties uit. Daarmee komt GO<sup>o</sup> onder andere tegemoet aan de vraag vanuit het bedrijfsleven om verletkosten, zoals reistijd en reiskosten naar de cursuslocaties, te beperken. Aeres Tech presenteert zich bij de eerste Ice Speedway in Heerenveen.
- Aeres Tech brengt docenten en studenten in Ethiopië op de hoogte van het vak koudetechniek.
- Aeres Tech is aanwezig op de ATMOSphere Europe 2017 in Berlijn.
- Afspraak rond het waarborgen van de continuïteit van de website [www.airco-kenniscentrum.nl](http://www.airco-kenniscentrum.nl) vanaf 1 januari 2018.

### Plannen voor de middellange (2-5 jr.) en lange termijn

Het jaar 2018 is het 'jaar van de warmtepomp'. De energietransitie ('van het gas af') betekent dat deze nog relatief nieuwe techniek zich stormachtig ontwikkelt. Professionals uit de installatiebranche willen daarom op grote schaal hun wettelijk verplichte F-gassencertificaat behalen. Ook de aangetrokken economie vergroot de vraag naar opleidingen.

Aeres Tech richt in 2018 samen met haar partners een trainingsruimte in voor warmtepompen.

### 6.6.3. Expertisecentrum Mobiele techniek (Ede)

Het expertisecentrum Mobiele techniek biedt producten en diensten op het gebied van de agrarische techniek, weg- en waterbouw en intern transport.

### Resultaten 2017

- De omzet 2016 is € 3.149.000. Het resultaat is € 265.000 negatief. De cijfers zijn aanzienlijk minder negatief dan in 2016. De verwachting is dat de cijfers over 2018 'break-even' zullen zijn.
- In 2017 voert Aeres Tech een plan van aanpak uit dat voorziet in een vergaande flexibilisering van het aanbod van het expertisecentrum.
- Start tweejarige specialistische opleiding tot Monteur Mobiel Intern Transport (MMIT).
- Aeres Tech zoekt nieuwe manieren om klanten te interesseren. Ze stelt een extra accountmanager aan en nodigt een grote groep aankomende monteurs uit om mee te lopen bij de bbl-opleidingen.
- Het tweede seizoen Studio Tech Inside bij RTL7 is een feit. Intercoolers, dataloggers, alles komt voorbij!
- Leerling-monteurs bouwen Hydrocreeper uit John Deere-onderdelen.

### Plannen voor de middellange (2-5 jr.) en lange termijn

- Aeres Tech neemt na het overgangsjaar 2017 Fedecom Academy formeel over per 1 januari 2018.
- Uitbreiding pakket met diensten en producten.
- Op middellange en lange termijn blijft Aeres Tech inhaken 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 in Nederland en ver daarbuiten.

## 6.7. Aeres Training Centre International

Aeres Training Centre International (voorheen PTC<sup>+</sup> VPD) is eind 2014 organisatorisch onderdeel geworden van Aeres MBO Barneveld, zie § 3.26. Financieel en jurisprudentieel valt ze nog wel onder Stichting PTC<sup>+</sup>.

## 6.8. Acole Productions bv

Sinds oktober 2016 is Acole Productions bv een onderdeel van Stichting PTC<sup>+</sup>. Acole Productions bv en Aeres Tech werkten voorafgaand aan die 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-learningmodules 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.

### Resultaten

- De omzet 2017 is € 480.626. Het resultaat is € 20.219 negatief.
- Per 31-12-2017 heeft Acole 5 medewerkers (3,9 fte)
- De gemiddelde leeftijd is 51,7 jaar. 1 medewerker is ouder dan 60 jaar.
- Het ziekteverzuim (exclusief zwangerschap) is 3,8%.
- In 2017 is er een intensieve samenwerking ontstaan tussen Acole en Aeres Tech. Dit heeft geleid tot een aantal bijzondere projecten:
  - De ontwikkeling van de digitale taalcurssussen Technisch Duits en Technisch Engels.
  - De ontwikkeling van een e-learning gericht op de voeding en spijsvertering van honden voor het Aeres Training Centre Barneveld. In 2018 wordt ook een module gericht op katten ontwikkeld.
  - De ontwikkeling van het keuzevak Het groene machinepark voor Aeres VMBO (voorheen Groenhorst).
- Daarnaast zorgt de samenwerking tussen Acole en Aeres Tech ervoor dat zij klanten van Aeres Tech voor zowel ontwikkeling als uitvoering van lesmateriaal volledig kunnen ontzorgen. Voor onder andere Vredo en Tobroco ontwikkelt Acole specifiek lesmateriaal en verzorgt Aeres Tech de uitvoering.

### Plannen voor de middellange (2-5 jr.) en lange termijn

- Acole ontwikkelt voor Aeres Tech en haar klanten state-of-the-art-materialen.
- Aeres kijkt nadrukkelijk naar de mogelijkheid van Aeres-brede toepassing van Acole-producten.

## 6.9. Kwaliteitsbeleid

Aeres Tech spant zich in 2017 in om de kwaliteit van de organisatie aantoonbaar op peil te houden en te verbeteren. Dat vindt zijn weerslag in het verlengen en hervestrekken 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 2017

- Aeres Tech is een van de voorlopers in het behalen van het ISO 9001-2015-kwaliteitscertificaat. Deze certificering is behaald zonder commentaar van de auditoren. Ze geven wel aan dat zij bij weinig bedrijven zoveel bevoegenheid aantreffen voor het behalen van kwaliteitsdoelstellingen als bij Aeres Tech.
- Het behalen van de ISO-certificering is uiteraard een technische aangelegenheid, maar gedurende het audit-proces en de voorbereiding daarop blijkt dat kwalitatief goed werken en voortdurend verbeteren in het DNA zit van de Aeres-medewerkers.







# 7 Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten

## Leeswijzer

Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten willen in dit jaarverslag laten zien wat er in 2017 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 Aeres Bedrijvencentrum Dronten betrokken is: van klanten, partners en medewerkers tot de omgeving en meer.

Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten maken deel uit van Aeres en dat is te zien in dit jaarverslag. Niet alle informatie die betrekking heeft op Aeres Agree en 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 gebeurt er bij Aeres Agree en ABC in 2017?	208
7.2	Stichting Agrotransfer en werkmaatschappij Agrotransfer Holding bv	208
7.2.1	Horizontale dialoog	209
7.3	Aeres Agree	209
7.3.1	Missie en kernactiviteiten	210
7.3.2	Ontwikkelingen	211
7.3.3	Strategie, ambities en plannen	214
7.3.4	Resultaten Aeres Agree	215
7.3.5	Kwaliteitszorg	216
7.4	Agrotransfer bv: Aeres Bedrijvencentrum Dronten	216
7.5	Personeelsbeleid Agrotransfer Holding bv	217

## 7.1. Wat gebeurt er bij Aeres Agree en ABC in 2017?

Aeres Agree heeft een goed jaar achter de rug. Zowel bij Recruitment bv als bij Payroll bv is er sprake van groei in omzet en marge. Aeres Agree breidt haar dienstverlening, die bestaat uit uitzenden, detacheren, werving & selectie en payrolling, uit met online recruitment Groene Ruimte en Milieu. Ze implementeert deze dienst in 2017 met succes in de organisatie. Om deze dienst in 2018 verder uit te bouwen, stelt ze in het najaar een recruiter aan.

Aeres Bedrijvencentrum Dronten kent in 2017 een bezetting van meer dan 95%, dat is ongekend hoog. In de praktijk is er bij bedrijvencentra altijd sprake van een frictieleegstand van 10-15%. Momenteel kent Aeres Bedrijvencentrum 37 huurders, ten opzichte van het vorige boekjaar is dit een groei van ongeveer 15%.

## 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 Bedrijvencentrum 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. Hij wisselt hier informatie uit over eisen en kwalificaties die bedrijven in hun functieprofielen stellen en bespreekt 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. Die relaties zijn 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 € 61.000 negatief zonder de deelnemingsresultaten (dochters Aeres Agree Recruitment bv, Aeres Agree Payroll bv en Agrotransfer bv). Inclusief is het € 16.000 positief.

## 7.3. 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.

Aeres Agree is de schakel tussen onderwijs en arbeidsmarkt doordat zij als inhouse partner bij de hogescholen als eerste toegang 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.

### 7.3.1. 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 focust op 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.

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.

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.

### Merkbelofte 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.

### Merkbelofte opdrachtgevers

Aeres Agree biedt opdrachtgevers als eerste toegang tot toptalent uit de sector. Zij heeft daartoe partnerschappen met de groene hogescholen en beschikt over een landelijk 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 niches 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 haar klanten de tijdrovende administratie en het juridische werkgeverschap uit handen. 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. Aeres Agree Payroll streeft een snelle groei na waarbij rentabiliteit en continuïteit vooropstaan en zij de persoonlijke service waarborgt.
- Door het steeds veranderen van overheidsbepalingen, het grote risico bij ziekte en de hoge kosten die het ontslaan van mensen met zich meebrengt, wordt personeel aannemen voor een ondernemer een steeds grotere beslissing. Aeres Agree Payroll onttrekt 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 Aeres Agree 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. Aeres Agree streeft naar een rendement van 3%.
- 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.

### **7.3.2. Ontwikkelingen**

De focus bij Aeres Agree heeft continu gelegen op het realiseren van succesvolle matches. Dit heeft geresulteerd in omzet- en margeverhoging. Daarnaast is bij alle vestigingen de personele formatie op orde gebracht. Het resultaat hiervan is dat er een continue bezetting is en er constructief gewerkt kan worden.

Daarnaast is online recruitment Groene Ruimte en Milieu in de markt gezet. Dit is een platform waar opdrachtgevers zelf een selectie kunnen maken van professionals voor de door hen geplaatste vacatures. Tevens kunnen geïnteresseerde kandidaten op een makkelijke en overzichtelijke manier

reageren op vacatures. Een uitermate geschikt platform voor het vinden van zowel startende als werkende kandidaten en interessante vacatures binnen de sector.

### 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

Zoals verwacht heeft de banengroei zich in 2017 voortgezet, ook al geldt dit niet voor alle sectoren. Dit heeft zijn weerslag op onze dienstverlening, de kandidaten en de bedrijven in de agro- en foodsector. Hieronder een aantal zaken die onze consultants en accountmanagers in hun dagelijkse werk tegenkomen:

- Talent wordt schaars 'war for talent'.
- Bedrijven trekken zelf, op proactieve wijze, toptalent aan.
- De flexibele schil was kostengedreven, deze wordt steeds meer kennisgedreven.
- De kandidaat komt centraal te staan; een succesvolle bemiddeling zal steeds meer afhangen van 'zachte persoonlijke criteria' en minder van de harde cv-criteria.
- De waardepropositie van de sector komt dus steeds meer te liggen op het vinden van de juiste persoon voor het juiste baan.

#### 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 meer toe. Flexibele, tijdelijke arbeid hoort bij deze tijd en is daarmee een belangrijk aandachtspunt voor HRM.

Het aandeel werkgevers dat gebruikmaakt van tijdelijke contracten is verdubbeld. Vooral mkb-bedrijven gaan steeds vaker over op tijdelijke contracten. Naast tijdelijke contracten zetten werkgevers ook andere vormen van flexibele arbeid in zoals de inhuur van zzp'ers, uitzend- en oproepkrachten en payrollers. Werkgevers gebruiken tijdelijke contracten zonder uitzicht op vast als er onzekerheid is over de toekomstige hoeveelheid werk. Met tijdelijke contracten creëren ze meer flexibiliteit in de personeelsomvang. Ook is een tijdelijk contract vaak een soort proefperiode om te bepalen of een werknemer geschikt is. Werkgevers kiezen voor zzp'ers en freelancers als er tijdelijk behoefte is aan specialistische kennis. Vaker dan andere flexibele medewerkers zetten werkgevers uitzendkrachten en oproepkrachten in om zieke of afwezige werknemers te vervangen.

#### Technologische ontwikkelingen

Door de technologische ontwikkelingen zullen niet alle huidige banen er in de toekomst nog zijn. Bepaalde beroepen zullen vervangen worden door computers en robots.

Banen met het minste risico zijn banen waar heel specifiek menselijke kwaliteiten voor nodig zijn die niet te automatiseren zijn. Denk aan de echte 'mensen-beroepen', waar je handen voor nodig hebt, menselijk gevoel of creativiteit. Bepaalde beroepen zullen wel blijven bestaan, maar mogelijk anders ingericht worden dan ze in de huidige tijd ingericht zijn.

De kans dat iemand tijdens zijn werkzame leven meerdere verschillende banen gaat uitvoeren is groter dan de kans dat hij zijn hele carrière hetzelfde werk zal doen. En zelfs als hij wel dezelfde baan houdt, is de kans groot dat door de technologische ontwikkelingen de eisen die de baan stelt gedurende de tijd veranderen. Het is dan ook ondenkbaar dat leren stopt wanneer men de schoolbanken verlaat. Door technologische ontwikkelingen worden niet alleen routinematige taken overgenomen maar ook complexere taken.

De toegevoegde waarde van Aeres Agree (menselijke factor) verschuift naar die activiteiten die moeilijk geautomatiseerd kunnen worden:

- Opsporen van latente baanzoekers.
- Vinden en binden van specialistische profielen.

- Betere inventarisatie profielen bij de klant: van 'u vraagt' naar 'wij denken dat het profiel dat wij hebben beter bij uw organisatie past'.
- Verder professionaliseren van het 'impresario-model'.
- Matching op basis van 'zachte', op cultuur gebaseerde criteria wordt belangrijker.

### 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.

Juist doordat de toekomst niet te vatten is, gaan bedrijven op zoek naar wat wel zeker is. De realiteit vraagt steeds meer flexibiliteit, veerkracht en verandervermogen. Bedrijven zetten daarom in op het ontwikkelen van breed inzetbare medewerkers. Dit leidt tot meer nadruk op de persoonlijkheid en competenties van de professional. Het gaat ook nog wel om wat je doet, maar vooral om hoe je het doet. Strategische personeelsplanning krijgt een vorm die uitgaat van anticiperen op de toekomst vanuit ontwikkelingen van medewerkers. Het loont dus om in gesprek te gaan over de doelen van de organisatie, de talenten van de medewerkers en de kansen voor groei en ontwikkeling. Daardoor kan er een dynamische match ontstaan tussen medewerkers en functies nu en in de toekomst.

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

Het gaat om talentmanagement, een nieuwe benadering: talent bepaalt het succes van je bedrijf. Aeres Agree zal daarom:

- talent proactiever moeten gaan aanbieden;
- zich meer moeten richten op de relatie en minder gericht moeten zijn op de transactie;
- moeten inzien dat niet opdrachtgever maar de kandidaat de primaire bron van inkomsten is.

“Het gaat uiteindelijk om het boeien en binden van kandidaten! Iedereen vist in dezelfde vijver, dus het is de kunst te vissen buiten die vijver om de allerbeste medewerkers uit de markt binnen te halen!”

Hoe onderscheidt Aeres Agree zich:

- 1 Aeres Agree heeft een duidelijke profilering in de markt (merkkompas).
- 2 Aeres Agree heeft de arbeidsmarktdoelgroepen gespecialiseerd.
- 3 Behalve op baanzoekers moet Aeres Agree zich (nog) meer te richten op latent talent.
- 4 Aeres Agree moet talentenpools Agri, Tuinbouw en Food maken met veelbelovende talenten, die passen bij functies en profielen waarvoor bedrijven Aeres Agree vaak benaderen.
- 5 Een persoonlijkheidstest toevoegen die leidt tot de perfecte match.
- 6 Het up-to-date hebben van data van klanten en kandidaten.

#### Duurzame inzetbaarheid

Strategische personeelsplanning 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. Bedrijven die werk maken van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van hun medewerkers, plukken daar direct de vruchten van. Het zorgt voor werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere

arbeidsproductiviteit. Tegelijkertijd vragen economische en technologische ontwikkelingen wendbaarheid van de bedrijven.

Werkgevers en werknemers die ervoor zorgen dat ze fit blijven voor het steeds sneller veranderende werk, zijn op weg naar duurzame inzetbaarheid. En dat betaalt zich terug: vitale medewerkers zijn beter functionerende medewerkers.

### Ontwikkelingen wet- en regelgeving

De minister wil met de in 2016 geïntroduceerde Wwz bereiken dat werkgevers werknemers eerder in vaste dienst nemen en dat zij werknemers eenvoudiger kunnen ontslaan. In 2017 blijkt dat werkgevers terughoudend zijn om mensen in vaste dienst te nemen vanwege het nieuwe ontslagrecht. Als zij mensen vast aannemen zijn dat vooral de hoogopgeleiden. Een verklaring hiervoor is dat zij vaak in posities zitten met meer inwerktijd. Laagopgeleiden zijn makkelijker vervangbaar. Het resultaat is dat er door deze wet een verdere tweedeling ontstaat tussen de hogere functies en de lagere functies. Een van de veranderingen van de nieuwe wet is het verplicht betalen van een ontslagvergoeding aan tijdelijke werknemers die geen vast contract krijgen na 24 maanden, de zogeheten transitievergoeding. Werkgevers kiezen voor andere constructies, bijvoorbeeld de 7+8+8-constructie. Hiermee geeft de werkgever eerst een contract van zeven maanden en dan nog twee contracten van acht maanden, waardoor de totale duur komt op 23 maanden. Hierdoor hoeven werkgevers geen transitievergoeding te betalen, want dat moet pas bij 24 maanden of langer.

### Recruitmenttrends

In 2017 slaat de verwachte krapte alom toe en barst de 'war for talent' in alle hevigheid los. Het zijn mooie, maar ook zware tijden op de arbeidsmarkt. Wat betekent dit voor volgend jaar?

- 1 Tenzij er iets gekks op de wereld gebeurt, blijft de Nederlandse werkloosheid dalen tot wellicht historische niveaus van onder de 340.000 werklozen. Dit zorgt ontegenzeggelijk voor meer schaarste in de volle breedte van de arbeidsmarkt. Desondanks blijft paniek nu uit.
- 2 Recruiters voelen al zeker twee jaar dat het een kandidatenmarkt is geworden. Wie de kandidaat heeft, heeft de markt. Zij gaan van vacaturegestuurd naar kandidaatgestuurd handelen.
- 3 Steeds meer kandidaten willen niet voor een baan verhuizen, zelfs wanneer ze een geweldig aanbod krijgen. Veel werkgevers bieden nieuwe medewerkers daarom de mogelijkheid om op afstand te werken.
- 4 Het tij is gekeerd voor afgestudeerden: bedrijven proberen hun concurrenten voor te blijven door gekwalificeerde jonge studenten aan te nemen.
- 5 Kandidaten willen bij hun keuze van bestaande werknemers horen wat de voor- en nadelen van de baan zijn en wat de bedrijfscultuur is.
- 6 Kandidaten willen snellere sollicitatieprocedures, feedback en bovendien communiceren via snelle kanalen als sms, WhatsApp, Twitter of Instagram.
- 7 Er is een groeiend besef van de noodzaak en een groeiend aantal initiatieven om het tekort aan de juist opgeleide mensen gezamenlijk op te pakken via samenwerking tussen het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid.
- 8 De automatisering gaat steeds verder. Automatisering stond tot nu toe vooral in dienst van het werk van de recruiter. Maar ook de kandidaat gaat er nu meer van profiteren.

### 7.3.3. 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. Het kader bij het nastreven van deze ambitie is:

- De diensten die Aeres Agree biedt, zijn uitzenden, detacheren, werving en selectie, payroll en online recruitment.



- Voor aanvullende diensten werkt de organisatie met partnerships; denk hierbij aan vraagstukken op het gebied van managementdevelopment, cultuurontwikkeling, mobiliteit, assessments, carrièrescans 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.
- Aeres Agree is een nichespecialist op hbo- en wo-niveau.

### Plannen

Voor 2018 en de jaren daarna heeft Aeres Agree de volgende plannen:

- Vanaf 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Organisaties die persoonsgegevens verwerken krijgen meer verplichtingen. Aeres Agree moet de nodige voorbereidingen treffen, zodat zij vanaf mei 2018 kan aantonen dat zij aan de nieuwe privacywetgeving voldoet.
- Kandidaten binden en boeien en carrières zien op de lange termijn. Dat is de visie van Aeres Agree op duurzame inzetbaarheid. Door zich hierop te richten maakt zij zich relevant voor de arbeidsmarkt van de 21e eeuw. Coaching op de lange termijn geeft Aeres Agree een positie, het levert een bijdrage aan kwalitatieve flexibilisering.
- Succesvol afronden project Duurzame Inzetbaarheid van de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendondernemingen (NBBU) en het verkrijgen van het NBBU-certificaat ZP-bemiddelaars. Hierbij is het belangrijk dat de consultants hun rol als carrièrecoach en strategisch gesprekspartner invullen in de praktijk.
- Beleid formuleren om het impresariomodel optimaal te laten renderen door het optimaliseren van de binden en boeien van flexkrachten. De kandidaat moet daarin (nog) meer centraal staan. Ook moet Aeres Agree uitwerken wat zij de flexkrachten moet aanbieden om het rendement op een kandidaat te verhogen, zodat zij meerdere malen aan te bieden zijn aan de inleners.
- Aeres Agree moet haar commerciële slagkracht vergroten en doorgroeien in omzet en aantal medewerkers, om zo de kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen.

### 7.3.4. Resultaten Aeres Agree

#### Aeres Agree Recruitment

Het boekjaar 2017 sluit af met een omzet van € 1.479.000 en een brutoresultaat van € 831.000. De omzet is € 150.000 hoger dan in het jaar 2016, de marge (brutoresultaat) is daardoor ook hoger. Voor aftrek van de vennootschapsbelasting is het bedrijfsresultaat € 55.000 negatief. Dit is conform de begroting, die uitgaat van een begroot resultaat van € 50.000 negatief. Ten opzichte van boekjaar 2016 een verbetering van € 90.000.

Voor food en agribusiness is de doelstelling 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 70% werving en selectie en 30% uitzenden/detacheren. Een volwaardige consultant moet iedere maand een bemiddeling kunnen realiseren. Werving is daarbij belangrijk.

#### Aeres Agree Payroll

Aeres Agree Payroll kent dit jaar een omzetstijging van € 4.307.000 naar een totale omzet van € 4.620.000 met een brutoresultaat van € 783.000. Voor aftrek van de vennootschapsbelasting is het bedrijfsresultaat € 114.000, dit is € 50.000 hoger dan vorig boekjaar. Door de omzetstijging is er ook een hoger brutoresultaat gescoord en uiteindelijk een hoger nettoresultaat.

### 7.3.5. 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.

## 7.4. Agrotransfer bv: Aeres Bedrijvencentrum Dronten

Aeres Bedrijvencentrum Dronten (ABC) 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 veranderen de laatste jaren enorm. 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 werken samen aan een nieuw en ruimer bestemmingsplan. Dit resulteert in een gebiedsvisie.

#### 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 2017

Het jaar is afgesloten met een omzet van € 479.000. Dit is € 41.000 hoger dan vorig boekjaar, en dit is conform de begroting. Het nettoresultaat voor aftrek van de vennootschapsbelasting (vpb) is € 17.000 positief.

Aeres Bedrijvencentrum Dronten merkt dat de Nederlandse economie herstelt en de arbeidsmarkt weer aantrekt. De economische groei heeft een positief effect op de bedrijfsruimtemarkt. De vraag naar bedrijfsruimten stijgt mede doordat het producentvertrouwen toeneemt. Daarnaast bewegen huurders om elders ruimte te betrekken of ze overwegen om ruimte te kopen.

Aeres Bedrijvencentrum Dronten huisvest in januari 2017 31 huurders, in december 2017 zijn dit er 37. Met andere woorden: een groei van ongeveer 15%. De verhuurbare m<sup>2</sup> en dus de maandelijkse

huurinkomsten zijn hetzelfde gebleven. Er zijn een aantal grotere huurders vertrokken en daar zijn meerdere kleinere huurders voor teruggekomen. Aeres Bedrijvencentrum Dronten blijkt interessant voor starters die hun thuissituatie zijn ontgroeid en professioneler willen werken. Dit sluit aan bij de doelstelling van een bedrijvencentrum zoals het ABC.

### Plannen

Het komend jaar investeert Aeres Bedrijvencentrum Dronten in het bedrijfsverzamelgebouw. Het verbouwt de gehele receptie en de entree en maakt deze toegankelijker voor klanten/bezoekers en huurders. Het wordt een open ruimte die meer past bij deze tijd. Ook vervangt het ABC de vloer in het centrale deel bij de receptie, net als die van de kopieerruimte, de keuken en de vergaderruimte. Getracht wordt de overlast tot een minimum te beperken.

Aeres Bedrijvencentrum Dronten frist de buitenkant van de laagbouw op: zij vervangt de oude verkleurde blauwe panelen. De kleur wordt donkerblauw zodat dit beter aansluit bij de rest van het bedrijfsverzamelgebouw. Daarnaast is het voornemen om ook de vergaderzalen beneden (tegenover de kantine) een facelift te geven. Deze ruimtes moeten meer de uitstraling van deze tijd krijgen.

Het is zaak om de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden en de huurders optimaal te faciliteren. Het voornemen is om in 2018 twee keer per jaar een huurdersbijeenkomst te beleggen (een voor de zomervakantie en een na de zomervakantie) waarin de onderwerpen dienstverlening en kwaliteit centraal staan. Aeres Bedrijvencentrum Dronten wil op deze manier meer in gesprek komen met de huurders en een completer beeld krijgen van wat er speelt. Zo kan zij adequater reageren en anticiperen op de behoeftes van de huurders. Deze behoefte deelt het centrum met enkele huurders.

## 7.5. Personeelsbeleid Agrotansfer Holding bv

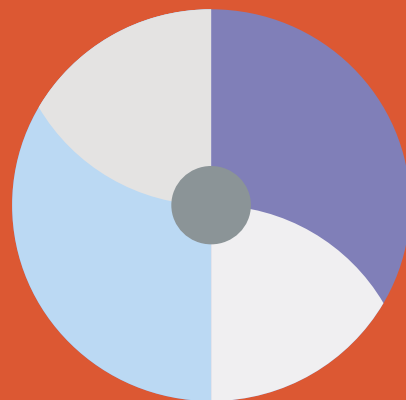
Het verslag van het personeelsbeleid is ondergebracht in het sociaal jaarverslag van Aeres. Zie § 9.14 en § 9.15.2.



# 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 toezicht.

# 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.

*Foto: Openingsfestiviteiten in Velp*

## Inhoud

8.1	Wat gebeurt er bij het Bestuursbureau in 2017?	222
8.2	Organisatie(structuur)	222
8.3	Horizontale dialoog	223
8.4	Financiën (incl. Inkoop)	223
8.4.1	Financiën & Control	223
8.4.2	Inkoop	224
8.5	Personeel, organisatie en salarisadministratie	224
8.6	Huisvesting & Beheer	225
8.6.1	Beleid	225
8.6.2	Resultaten H&B 2017	226
8.7	ICT	227
8.7.1	Resultaten ICT 2017	227
8.8	Kwaliteitszorg en optimalisatie samenwerking	228

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

## 8.1. Wat gebeurt er bij het Bestuursbureau in 2017?

Bij het Bestuursbureau staat in 2017 de verkenning van de bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege centraal. De verschillende stafdiensten steken hier gedurende het jaar veel tijd en energie in.

De stafdienst ICT voert de integratie van alle ICT-afdelingen tot één stafafdeling verder door en de afdeling Financiën & Control werkt de bedrijfsprocessen nader uit en implementeert ze. De personele bezetting verandert in 2017 flink. Een groot aantal mensen verlaat de organisatie en nieuwe collega's stromen in. Dit biedt nieuw elan en energie voor de toekomst.

Eind 2017 start het proces om te komen tot een nieuwe strategie met een evaluatie van de huidige koers.

### Uitdagingen

#### Extern

- Omgaan met onzekerheid over het overheidsbeleid. De overheid kondigt beleidsmaatregelen doorgaans tijdig aan, waardoor anticiperen mogelijk is. Onverwachte beleidsmaatregelen komen echter ook voor.
- Anticiperen op onzekerheid over de bekostiging. In elk geval geldt meer en beter doen met minder geld. Het belang van tweede en derde geldstromen neemt toe en de rol van prestatiegerichte bekostiging in het onderwijs wordt groter.
- Positie kiezen in het krachtenveld in en rond het (groene) onderwijs en de veranderingen.

#### Intern

- Invulling geven aan de bevindingen van het MTO (o.a. stimuleren ontwikkeling professional).
- Realiseren ambities uit het Strategisch Beleidsplan 2015-2019. In dit plan maakt Aeres een aantal strategische keuzes om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Een daarvan is dat het sturingsprincipe 'Decentraal, tenzij ...' plaats maakt voor het principe 'Gemeenschappelijk, tenzij ...'.
- Implementeren van de plannen op het vlak van de ICT-organisatie en bijbehorende vernieuwingen.
- Uitwerken van een visie en de strategie rondom de wijze waarop marketing en communicatie binnen het Bestuursbureau zijn georganiseerd. Daarin speelt de relatie ten opzichte van de afdelingen van de onderdelen nadrukkelijk een rol.

## 8.2. Organisatie(structuur)



Het tweehoofdige College van Bestuur wordt ondersteund door het Bestuursbureau. Dit bureau bestaat uit vijf stafdiensten en het bestuurssecretariaat.

De stafdiensten zijn Personeel & Organisatie (incl. Personeels- & Salarisadministratie: PSA), Huisvesting & Beheer (incl. receptie Ede), ICT, Financiën & Control (incl. inkoop) en Marketing & Communicatie. Iedere stafdienst heeft een hoofd. Daarnaast heeft het Bestuursbureau doorsnijdende taken in de coördinatie van Internationaal en Innovatie & Ontwikkeling. Innovatie & Ontwikkeling heeft een eigen directeur die Aeres-breed werkzaam is. Het Bestuursbureau werkt voor de vier onderdelen die deel uitmaken van Aeres en de daaronder vallende activiteiten. Aeres Agree

en het Aeres Praktijkcentrum verzorgen (een deel van) hun administratie zelf.



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 onderhoudt 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. Het bestuurssecretariaat checkt dit mailadres vrijwel dagelijks. Er komen via dit adres vooral reclameboodschappen, facturen, beleidsinformatie en nieuwsbrieven binnen. Gerichtte berichten gaan vaak over financiële of juridische zaken of zijn van mensen die iets of iemand zoeken. Sinds de naamsverandering komen geregeld mails binnen voor de andere Aeres-onderdelen.

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. De stafdienst levert budgethouders en financiers structureel en ad hoc informatie die betrouwbaar, relevant en tijdig is. Ook verzorgt de dienst de financiële transacties (salarissen en declaraties, facturen) van Aeres.

#### Resultaten 2017

- De implementatie van het herinrichtingstraject F&C is afgerond voor zowel het onderwijs als de commerciële entiteiten. Alle functies zijn ingevuld, de functieprofielen zijn definitief opgesteld en een evaluatie is uitgevoerd. Uit de evaluatie komt naar voren dat verbetering waarneembaar is. Hier en daar bestaan echter nog kwaliteitsfricties en F&C moet verdere uniformering en afstemming tussen centraal en decentraal continueren.

- Het plan van aanpak voor de commerciële entiteiten rond een verdere uniformering van de financiële dienstverlening is opgesteld en grotendeels uitgevoerd.
- Een plan van aanpak voor projectcontrol om te komen tot een uniforme werkwijze binnen het onderwijs is opgesteld. In 2017 treft F&C de voorbereidingen om over te gaan op de percentage of completion methode voor de verslaglegging van de subsidie- en private projecten. De dienst realiseert deze omslag per 1 januari 2018 en hij krijgt zijn beslag in boekjaar 2017.
- De hoogte van de onderwijsbijdrage voor Aeres Landbouwbedrijf is berekend. Het vaststellen van deze bijdrage is nodig omdat het landbouwbedrijf door de inrichting voor en dienstverlening aan onderwijs en onderzoek niet optimaal efficiënt kan werken. Alfa Accountants heeft de hoogte van de onderwijsbijdrage bepaald op basis van benchmarkgegevens.
- Het selectieproces voor een nieuwe rapportagetool voor de financiële rapportages en het uitwisselen en consolideren van informatie is afgerond. Een projectplan is opgesteld om de nieuwe tool LucaNet per 1 januari 2018 te implementeren.
- Een due-diligence-onderzoek is uitgevoerd in verband met de beoogde fusie met het Wellantcollege. Dit vraagt de nodige aandacht en tijd van de financiële afdeling. De uitkomst brengt geen nieuwe feiten aan het licht.
- De reguliere bankkosten zijn opnieuw beoordeeld in samenwerking met adviseur Thésor.
- De aanbesteding van de accountantsdiensten start in het voorjaar van 2018 op in samenwerking met adviesbureau BIC.

#### 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 vormen het (on)gevraagd adviseren en het toetsen van allerhande contractstukken een wezenlijk onderdeel van de verantwoordelijkheid van de dienst.

#### Resultaten 2017

- De inkoopfunctie ontwikkelt zich gestaag binnen Aeres. Aeres benoemt in 2017 een nieuwe inkoopadviseur en stelt een interne klankbordgroep inkoop in. De inkoopregels en doelstelling zijn opnieuw bepaald.
- Het onderzoek naar nieuwe inkoopsegmenten start op, op basis van de uitgevoerde spend-analyse. Aeres gaat de segmenten zoals tickets, personele inhuur en groenvoorziening al dan niet aanbesteden.
- Diverse documenten, waaronder de inkoopvoorwaarden, zijn aangepast en geactualiseerd (o.a. naar aanleiding van wijzigingen in de huidige wet- en regelgeving).
- Europese aanbestedingen zijn uitgevoerd:
  - ICT-dienstverlening is in 2017 afgerond, evenals de ICT-hardware en Online CMS.
  - Mobiele telefonie is in 2017 afgerond op basis van een gezamenlijke aanbesteding via SURF.
  - Kantoorartikelen en schoolboeken (Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO en Aeres MBO) lopen en worden in voorjaar van 2018 afgerond.
  - Gestart is met de aanbestedingen van drukwerk, accountancy, meubilair, multifunctional copiers (MFC), tickets en personele inhuur.

## 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.
- Onderhouden en beheren van de gebouwen, gronden en terreinen.
- Verzorgen van structurele huur en verhuur.
- Zorgdragen voor receptie Bestuursbureau Ede.
- Uitvoeren facilitymanagement voor Bestuursbureau 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 Aeres voor 100% inzet voor onderwijs en aan onderwijs gerelateerde activiteiten, stelt zij direct aan de scholen ter beschikking. Daar waar Aeres gebouwen geheel of gedeeltelijk niet voor het onderwijs 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 kan ze in de meeste gevallen niet tussen locaties onderling opvangen. Aeres heeft de meeste gebouwen in eigendom, maar op enkele locaties wordt ook gehuurd. Daarmee realiseert Aeres de flexibiliteit in het huisvestingsaanbod 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 2017

Het (meerjarige) 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 trekt Aeres de navolgende conclusies en zijn de volgende prioriteiten gesteld:

- Opvangen verwachte toename huisvestingsvraag. Door toenemende aantallen deelnemers neemt de huisvestingsvraag tot 2021 naar verwachting toe met circa 20%. Om aan die veranderende vraag te voldoen, is flexibiliteit in de gebouwcapaciteit nodig. Aeres kan wisselingen in de vraag opvangen door extern te huren respectievelijk te verhuren.
- Afweging maken tussen flexibiliteit en kwaliteit als de vergrote huisvestingsvraag structureel wordt.
- Handhaven onderhoud van gebouwen op conditieniveau 3.

Het in 2017 begrote onderhoudsbudget	
Eigenaarsonderhoud vastgoed Stichting Aeres Groep (hogeschool en aoc)	€ 794.000
Budgetten gebruikersonderhoud locaties	€ 370.000
Budget vastgoedonderhoud Stichting PTC <sup>+</sup>	€ 65.000
Vervangingsinvesteringen, incl. kleine projecten, calamiteiten en duurzaamheid	€ 1.375.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.604.000</b>

Aeres heeft een calamiteitenfonds. Ze zet dit ook in 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 2017

- Uitbreiding Aeres (V)MBO Velp 2<sup>e</sup> fase met 900 m<sup>2</sup> BVO.
- Uitbreiding Aeres MBO Almere met 2.850 m<sup>2</sup> BVO, inclusief terreinaanpassingen.
- Nieuwbouw pluimveestal van 215 m<sup>2</sup> BVO in Dronten.
- Herstructurering van 560 m<sup>2</sup> BVO studieruimten in de Hogeschool Dronten.
- Herstructurering van het praktijkcentrum van 800 m<sup>2</sup> BVO in Dronten.
- Opstelling masterplan campus Aeres Barneveld.

### De belangrijkste plannen voor 2018

- Voorbereiden van renovatie Aeres VMBO te Maartensdijk.
- Onderzoeken uitbreidingsmogelijkheden van de hogeschool in Almere.
- Afronden van de uitbreiding van het praktijkonderwijs in Emmeloord met 360 m<sup>2</sup> BVO.
- Uitbreiden Aeres (V)MBO Emmeloord met 600 m<sup>2</sup> BVO.
- Uitbreiden campus Aeres Barneveld met onderwijsfaciliteiten, praktijkfaciliteiten, studentenhuisvesting en diverse terreinaanpassingen.
- Plaatsen zonnepanelen op de locaties Aeres Tech, Aeres (V)MBO Nijkerk en Aeres (V)MBO Emmeloord.
- Opstellen beleid op duurzaamheid.
- Stroomlijnen bouwkundig planmatig onderhoud.

Voor de middellange (2-5 jr.) en lange termijn zijn de belangrijkste speerpunten:

- Kostendekkend exploiteren van de gebouwen die Aeres geheel of gedeeltelijk niet voor onderwijs inzet.
- Stapsgewijs investeren in verduurzaming van het gebouwenbestand, vooral door bij regulier onderhoud, renovaties en nieuwbouwprojecten de verbetering van duurzaamheid te integreren.
- Stroomlijnen planmatig en correctief gebouwenonderhoud.
- Daar waar mogelijk verbeteren van de kwalitatieve uitstraling en verhoging van de verblijfs- en gebruikskwaliteit van de gebouwen.

## 8.7. ICT

De stafdienst ICT levert Aeres-breed diensten rond de ICT-infrastructuur, informatiemanagement 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.

Voor de instandhouding van het ICT-landschap en voor de nodige innovatie neemt de afdeling de regie meer in eigen handen. Dit in samenwerking met diverse partners en andere instellingen zoals SURF. Aeres bouwt kennis op en neemt zelf beslissingen waardoor de kosten goed onder controle kunnen blijven. Uitgangspunt is altijd dat ICT het onderwijsveld moet dienen binnen de kaders van veiligheid en kosten. De ICT-architectuur van Aeres moet flexibel zijn en kunnen meebewegen met de ontwikkelingen op het gebied van ICT en onderwijs en op het gebied van technologische ontwikkelingen in de markt.

Informatie over de financiën en het investeringsbeleid van onder meer ICT-projecten (hard- en software) staat respectievelijk in § 2.2.2 onder Bestuursbureau en § 2.5.5 onder Vervangingsinvesteringen.

### 8.7.1. Resultaten ICT 2017

#### Implementatie nieuwe ICT-structuren

- Alle ICT-medewerkers zijn sinds 2017 onderdeel van de gezamenlijke stafdienst ICT. De scheiding tussen locatiegebonden verantwoordelijkheden en centrale verantwoordelijkheden vervalt daarmee.
- De aansturing van de ICT-organisatie verloopt nu via STIB en het ICTO. De directies van de onderdelen zitten in het Strategisch ICT-beraad (STIB) onder voorzitterschap van de vicevoorzitter van het CvB. Het interne ICTO-team, met technische en onderwijskundige expertise, is adviserend richting het STIB en borgt de toepasbaarheid, ICT-architectuur en veiligheid. Een deeloverleg per onderdeel is de basis voor de vraagarticulatie.
- Er is een nieuwe ICT-dienstverlener: per 1 juli 2017 neemt Vancis de dienstverlening van Avit-Xantes over.
- De ICT-architectuur (waaronder netwerk) breidt uit en flexibiliseert. Aeres wil de ICT-architectuur meer capaciteit en flexibiliteit geven en sorteert voor op het volledig online werken en blended learning in het onderwijs.
- De Cloudstrategie en het toekomstperspectief van het datacentrum zijn opgesteld. Aeres wil zoveel mogelijk ICT-voorzieningen afnemen in de vorm van clouddiensten en toetst alle besluiten dienaangaande aan de cloudstrategie en de consequenties voor de infrastructuur. Dit betekent onder meer dat Aeres op termijn het eigen datacentrum afstoot. In 2017 neemt de bezetting van het datacentrum met ruim 20% af tot naar verwachting volledige afbouw in de loop van 2019. Er zijn geen desinvesteringen omdat de geleidelijke afbouw parallel loopt aan benodigde investeringen in nieuwe technologie en bestaande apparatuur naar het datacentrum van de clouddienst verhuist.

- TheFactor.e in Groningen is de nieuwe beheerder van het Sitecoreplatform (internetsites). Dit bedrijf neemt het stokje over van Estate uit Tilburg.
- Het opbouwen van kennis van de volledige ICT-infrastructuur (hardware en software) vergroot de regie.

#### Informatiemanagement

- De harmonisatie van applicaties loopt gestaag door; bijvoorbeeld met itslearning (elektronische leeromgeving), Xedule (roosterplanning) en DPO (Data Platform Onderwijs, rapportagetool).
- Het ICT-beveiligingsbeleidsplan en de realisatie (80%) daarvan zijn klaar, inclusief de implementatie van verbeteringsvoorstellen die zijn aanbevolen vanuit twee externe audits.
- Na een voorbereiding in 2017 is het security-awareness-programma inzake de AVG voor alle locaties eind 2018 afgerond.

## 8.8. Kwaliteitszorg en optimalisatie samenwerking

Het Bestuursbureau wil adequate, kwalitatief hoogwaardige ondersteuning bieden binnen het groene Aeres-collectief. 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 2017

Vanwege de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege vinden er in 2017 minder activiteiten plaats op het vlak van kwaliteitszorg. Zo zijn er geen audits uitgevoerd en ligt het certificeringstraject voor het Bestuursbureau stil. Wel is het risicomanagement in 2017 geactualiseerd en scherpt Aeres de risicoparagraaf in de begroting, jaarplannen en rapportages aan. In 2017 voert Aeres in het kader van de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege ook een due-diligence-onderzoek uit. De uitkomsten hiervan zijn geen verrassing en bieden een goede spiegel voor de organisatie.



## 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 geïmplementeerd 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 (onderwijs-onderdelen aoc en 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. Aeres Training Centre International en Acole) staat in § 9.12.
- Personeelsbeleid Aeres Farms staat in § 9.13.
- Personeelsbeleid Agrotransfer Holding bv (= Aeres Agree en Aeres Bedrijvent centrum 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.

*Foto: Tijdens de openingsweek van Aeres (V)MBO in Almere neemt André Kuipers gasten en collega's mee op een boeiende ruimtereis.*

## Inhoud

9.1	Belangrijke items personele zaken 2017	231
9.2	Totale omvang personeelsbestand Aeres	231
9.3	Omgeving, strategie en plannen personele zaken	232

### Onderwijsonderdelen en Bestuursbureau

9.4	Personeelsbeleid Stichting Aeres Groep: de onderwijsonderdelen	233
9.4.1	Strategie, ambities en plannen van de onderwijsonderdelen	233
9.5	Aeres-brede resultaten personele zaken onderwijsonderdelen	235
9.5.1	Reductie uitkeringskosten	235
9.5.2	Onderzoeken onder medewerkers onderwijsonderdelen	236
9.6	Scholing en professionalisering onderwijsonderdelen	236
9.6.1	Aeres AOC: Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO en Aeres MBO	236
9.6.2	Aeres Hogeschool	237
9.7	Arbeidsvoorwaarden onderwijsonderdelen	238
9.8	Arbo en ziekteverzuim onderwijsonderdelen	238
9.8.1	Ziekteverzuim en veiligheid onderwijsonderdelen	238
9.8.2	Resultaten arbobeleid	240
9.8.3	Sociaal veiligheidsbeleid	240
9.8.4	Klachten en bezwarenprocedures personele zaken	240
9.9	Competentiemanagement en HR-cyclus onderwijsonderdelen	241
9.9.1	Functiebouwwerk onderwijsonderdelen	242
9.9.2	Professionele ruimte en statuut onderwijsonderdelen	242
9.10	Personeelsbeleid Bestuursbureau	242
9.11	Cijfers personeelsbestand Stichting Aeres Groep (onderwijsinstellingen én Bestuursbureau)	243
9.11.1	Kengetallen	243
9.11.2	Overzicht onderwijsfuncties en niet-onderwijsfuncties	247
9.11.3	Leeftijdsopbouw en vergrijzing	249

### Commerciële activiteiten

9.12	Personeelsbeleid Aeres Tech (incl. Aeres Training Centre International en Acole)	251
9.12.1	Resultaten 2017	251
9.12.2	Plannen	254
9.13	Personeelsbeleid Aeres Farms	254
9.14	Personeelsbeleid Agrotransfer Holding bv	255
9.14.1	Resultaten 2017	255

### Medezeggenschap

9.15	Horizontale verantwoording HRM Aeres totaal: medezeggenschap	257
9.15.1	Verslagen medezeggenschap onderwijsonderdelen en Bestuursbureau	257
9.15.2	Verslagen ondernemingsraden commerciële activiteiten	262
9.16	Horizontale verantwoording HRM Aeres totaal: werknemersvertegenwoordiging	263

De verklarende woordenlijst staat in bijlage 1.

De onderbouwende cijfers staan in bijlage 5.



## 9.1. Belangrijke items personele zaken 2017

De organisatieontwikkeling van Aeres gaat continu door. Zo geeft de hogeschool invulling aan het driekoppige directiemodel. Verder is Aeres Training Centre international (voorheen PTC<sup>+</sup> VPD, Barneveld) nu een zelfstandige eenheid binnen Stichting PTC<sup>+</sup>. Aeres Farms (voorheen Aeres Praktijkcentrum Dronten) zet in op een steeds betere bedrijfsvoering en begeleiding van studenten. Ook krijgt de inzet op meer gezamenlijkheid meer invulling en krijgen de programmateams meer gewicht. Dit heeft gevolgen voor de instellingen en de stafdiensten.

In 2017 vraagt het onderzoek naar de mogelijkheden tot bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege veel extra inzet. Dit traject leidt niet tot het bij aanvang beoogde doel. Winst van dit traject is wel dat het een aantal inzichten oplevert over de eigen organisatie, die Aeres meeneemt bij de ontwikkeling van het nieuwe strategische beleid.

De kwaliteit van onderwijs, waarin professionals het verschil maken, staat onverminderd centraal en daarmee de investeringen in professionalisering. Aeres kent een groot gewicht toe aan informeel leren. Het bijhouden van de ontwikkelingen in je vakgebied wordt als vanzelfsprekend beschouwd.

De inzet op bevoegde docenten is groot, starters worden hierbij gefaciliteerd. Door de ontwikkelingen en veranderende regelgeving start Aeres professionaliseringstrajecten voor pabo-gediplomeerden. Het beleid en de mogelijkheden tot zij-instroom zijn ongewijzigd. Aeres stimuleert het behalen van een tweede bevoegdheid en/of een bevoegdheid in tekortvakken. Veel collega's volgen de module Basis (BKE) en Senior (SKE) Kwalificatie Examinering en de module Onderzoeksvaardigheden (TOD I en II).

De stafdienst P&O van het Aeres Bestuursbureau is partner in business. De uitdagingen in het onderwijs hebben veelal ook een P&O-component. Aeres zet de P&O-expertise vroegtijdig in en toont juist zo haar waarde. Inzet van P&O is vanzelfsprekend bij het verbeteren van zowel de harde kant van de bedrijfsvoering (o.a. strategie, structuur en systemen) als de zachte kant van de bedrijfsvoering (o.a. cultuur, professionele ontwikkeling en managementstijl).

## 9.2. Totale omvang personeelsbestand Aeres

Op 31 december 2017 heeft Aeres 1.245 (was 1.209 in 2016) medewerkers (1.002,55 fte, was 974,78 fte in 2016, 921,3 fte in 2015) in dienst.

- De onderwijsonderdelen van de Stichting Aeres Groep (aoc en hogeschool) hebben dan 1.080 medewerkers (859,68 fte). Dit is exclusief inhuur via derden. Dit is een toename van 7,57 fte ten opzichte van het vorige jaar (was 852,11 fte).
- Eind 2017 werken er bij het Bestuursbureau (ook Stichting Aeres Groep) 76 medewerkers (65,04 fte). Dit is een toename van 17,95 fte ten opzichte van vorig jaar. Deze toename is vooral toe te schrijven aan de overplaatsing van alle ICT-medewerkers naar het Bestuursbureau.
- Aeres Farms (Aeres Praktijkcentrum Dronten bv) is een onderdeel van Stichting Aeres Groep en heeft 5 medewerkers (5 fte) in dienst en 10 studenten (ca. 2 fte) die deels bekostigd worden. Zij zijn niet in de overzichten opgenomen. De overige medewerkers die hier werken zijn ingehuurd van het aoc en de hogeschool. Zij zijn in de overzichten van die onderdelen opgenomen.
- Eind 2017 heeft Stichting PTC<sup>+</sup> 53 (47,18 fte) medewerkers in dienst. Dit is exclusief de 5 (3,9 fte) medewerkers van Acole bv. De formatie is nagenoeg gelijk gebleven.
- Eind 2017 heeft Stichting Agrotransfer Dronten (Holding, Aeres Agree en Aeres Bedrijfscentrum Dronten) 26 (21,74 fte) medewerkers. Dit is 1,94 fte meer dan in 2016 (19,8 fte).
- De medewerkers van de ondersteunende stichtingen (SSV en AISF) zijn ingehuurd van het aoc en de hogeschool en zijn in de overzichten van die onderdelen opgenomen.
- 60,8% (was 58,8% in 2016) van de Aeres-medewerkers heeft een deeltijdbaan, 51,32 van de fte's (was 48,9% in 2016).
  - De kleinere onderdelen hebben in verhouding tot de onderwijsonderdelen veel voltijdbanen.
  - 63,8% van alle medewerkers bij de onderwijsinstellingen werkt in deeltijd, 54,5% van de fte.

- 10,44% (12,21% in 2016, 11,8% in 2015) van de medewerkers van Stichting Aeres Groep is ouder dan 60 jaar. Van de Aeres Tech-medewerkers is 28,61% (33,96% in 2016, 28,3% in 2015) ouder dan 60 jaar tegen 3,85% (8% in 2016, 9% in 2015) bij Stichting Agrotransfer Dronten.
- In absolute aantallen werken er meer vrouwen dan mannen bij Aeres. Qua uren (fte's) zijn de mannen net als vorig jaar in de meerderheid.

### 9.3. Omgeving, strategie en plannen personele zaken

Het is een grote uitdaging om continu te kunnen reageren op de snelle veranderingen in de omgeving. Met koersvastheid en aanpassingsvermogen bouwt Aeres aan een wendbare organisatie, met wendbare medewerkers. Deze medewerkers functioneren in interactie met anderen en kunnen in complexe situaties doeltreffend besluiten nemen.

Het succes van Aeres is in de hoogste mate afhankelijk van de ontwikkeling van die wendbare professionals. Daarom investeert Aeres vanzelfsprekend in dat professionele kapitaal. Zo realiseert ze teams die deskundig zijn op hun vakgebied en beschikken over de pedagogische en didactische kwaliteiten waarmee ze afwisselend en inhoudelijk sterk onderwijs verzorgen en onderzoek doen dat relevant is voor en waarde toevoegt aan de sector.

#### 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 beleving, zowel in comfort als in last (werkdrukbeleving).
- Toenemende informatisering, digitalisering, robotisering en technologisering.
- Internationalisering.
- Duurzame inzetbaarheid (stijgende pensioenleeftijd naar levensverwachting) vraagt vroegtijdig om beleid daarop. 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 kwalitatief hoogwaardige organisatie. 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 vragen 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

Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO, Aeres MBO en Aeres Hogeschool zijn onderdelen van de Stichting Aeres Groep. Het Bestuursbureau in Ede valt ook onder de stichting, maar wordt hier apart behandeld. 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 genoemde Aeres-brede beleid. Ze worden hieronder per onderwerp voor Aeres AOC 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 wel samen gegeven, omdat de medewerkers van het Bestuursbureau zoals gezegd binnen dezelfde stichting vallen.

### 9.4.1. Strategie, ambities en plannen van de onderwijsonderdelen

De eerdergenoemde ontwikkelingen (§ 9.3) 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 en 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.

Aeres AOC zet in op meer focus aanbrengen in de beleidsontwikkeling per onderwijssoort (vmbo en mbo) met als belangrijke middelen het vmbo- en mbo-beleidsoverleg. Praktijkonderwijs valt beleidsmatig onder het vmbo. Behalve op gerichte doorontwikkeling van het vmbo en mbo, zet het aoc tevens in op de verbinding tussen vo, mbo, hbo en de commerciële activiteiten. Het aoc brengt meer focus en samenhang aan tussen de diverse projecten binnen het aoc.

Professionalisering is een belangrijk speerpunt op de hogeschool, die mede door professionalisering de ambities voor de kwaliteit van onderwijs realiseert. Daarbij zijn de professionaliseringsactiviteiten examinering en onderzoeksvaardigheden ingezet.

### Visie op vaste, tijdelijke of flexibele inzet

De wijze van inzet van personeel kent een pallet aan mogelijkheden. Binnen de cao is er ruimte voor een dienstverband voor onbepaalde en voor bepaalde tijd. Ook zijn er mogelijkheden tot tijdelijke uitbreidingen, contractverminderingen, ziektevervanging en detachering. Daarnaast kunnen medewerkers in loondienst werken, maar buiten de onderwijscao's zoals via payroll of uitzendbureaus. Naast inhuur van diensten, bijvoorbeeld voor schoonmaak, huurt het beroepsonderwijs van oudsher kleine zelfstandigen, zzp-ers in. Het is een onmisbare groep. De wijze van inzet is allereerst een strategische keuze waarbij een dienstverband binnen de cao het uitgangspunt is. 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 urenbreidingen voor bepaalde tijd verstaan. Aeres hanteert een afwijkende definitie van 'zuivere' flexibele inzet. Flexibele arbeid is voor Aeres:

- Medewerkers in loondienst, met 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, via uitzendbureau, via payroll of als zzp'er.

Aeres hanteert een afwijkende definitie omdat medewerkers met een contract voor bepaalde tijd binnen Aeres over het algemeen binnen kernactiviteiten (vaste formatie) werkzaam zijn. Aeres beoogt voor hen een dienstverband voor onbepaalde tijd. Daarom ziet Aeres deze medewerkers niet als flexibele inzet. Het betreft momenteel een grote groep, die door de groei van de organisatie is aangenomen en nu nog werkzaam is op een jaarcontract.

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 wordt ook niet tot de flexibele inzet gerekend.

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. Na de jaarlijkse analyse hiervan besluit Aeres met het oog op versterking van de positie op de arbeidsmarkt het 'twee keer een jaarcontract'-beleid te wijzigen naar één keer een jaarcontractbeleid.

Ten aanzien van de flexibele inzet maakt Aeres de volgende beleidskeuzes:

- Zuivere definitie van flexibele inzet.
- De gewenste hoogte van de flexibele inzet wordt met name ingegeven door de tijdelijkheid van financiële middelen naar de toekomst toe.
- Ziektevervanging wordt via payroll verloond.
- Nog onbevoegden in het aoc krijgen alleen contracten voor bepaalde tijd, bij gebrek aan mogelijkheden binnen de cao via payroll.
- Van 'twee keer een jaarcontract' naar één keer een jaarcontract' (wijziging per 2017).

### Prognose van 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 overweegt Aeres per onderdeel de mogelijkheid tot groei van de vaste formatie.
- Aeres huurt specifieke expertise en inzet voor niet-kernactiviteiten in. Dit zal naar de toekomst toe ongewijzigd blijven. Onze verwachting is dat de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) tot een verschuiving van zzp naar andere inhuur-/leenvormen leidt.

Voor 2018 voorziet Aeres een verhoging van de flexibele inzet binnen Aeres Hogeschool en een verlaging van de flexibele inzet binnen het Aeres AOC. Op Stichting Aeres-niveau zal de flexibele inzet gelijk blijven.

## 9.5. Aeres-brede resultaten personele zaken onderwijsonderdelen

De belangrijkste algemene Aeres-brede activiteiten binnen de onderwijsonderdelen zijn in 2017:

- organisatieontwikkeling Aeres en Aeres MT;
- organisatieontwikkeling Aeres AOC, 10+ traject;
- organisatieontwikkeling Aeres Hogeschool, functie-loongebouw, HR-cyclus en evaluatie directiemodel;
- positionering Aeres Farms;
- eigenstandige positionering Aeres Training Centre International;
- Aeres-brede introductiebijeenkomsten;
- Goed bezig XL;
- start implementatie digitaal personeelsdossier;
- Aeres buitenlandregeling geactualiseerd;
- royale inzet Livvit preventie.

### Resultaten Personeels- & Salarisadministratie (PSA)

- De personeelsdossiers zijn nu gedigitaliseerd. De volgende stap is om alle formulieren ook digitaal aan de medewerkers aan te bieden, behoudens de arbeidsovereenkomsten. In 2018 stelt Aeres de digitale personeelsdossiers ter beschikking aan de medewerkers.
- In december 2017 start het onderzoek om de medewerkers digitaal hun reiskosten te laten declareren. De verwachting is dat dit in 2018 daadwerkelijk kan plaatsvinden.

#### 9.5.1. Reductie uitkeringskosten

Aeres neemt haar re-integratieplicht serieus: ex-medewerkers krijgen begeleiding bij het vinden van ander werk. De opbouw van dit beleid krijgt stap voor stap vorm.

2017	Begroot	Werkelijke uitgaven	Verschil	Oorzaak
Aeres VMBO en MBO (incl. TC's)	€ 562.586	€ 375.854	€ 186.732	
Aeres Praktijkonderwijs	€ 12.949	€ 529	€ 12.420	
Aeres Hogeschool	€ 200.431	€ 114.108	€ 86.323	
Bestuursbureau	€ 40.695	€ 55.725	€ -15.030	Opschuiven AOW
<b>Totaal</b>	<b>€ 816.661</b>	<b>€ 546.216</b>	<b>€ 270.445</b>	

Bron: wachtgeld 2017 Aeres-versie 9 d.d. 1-2-2018.

Het bovenstaande overzicht geeft de begrote en werkelijke uitkeringskosten. 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. 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 over heel 2017.

Bij alle Aeres-onderdelen zijn substantieel minder uitkeringsrechten verzilverd. Dit komt doordat de instroom van uitkeringsgerechtigden 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 maakt Aeres met medewerkers waarmee zij een vaststellingsovereenkomst afsluit ook direct afspraken 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 vinden na begeleiding snel ander werk. Er stromen in 2017 drie ex-medewerkers in in de WW.

#### **Aeres VMBO en Aeres MBO**

Aeres VMBO en Aeres MBO hebben een beperkte instroom en deze betreft vooral het niet verlengen van tijdelijke contracten (dertien personen die aanspraak doen op de WW bij einde dienstverband in 2017). 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 een medewerker terugvallen op de uitkering.

#### **Aeres Praktijkonderwijs**

Het Praktijkonderwijs heeft in 2017 geen nieuwe instroom (25% van de uitkeringslasten komt ten laste van het onderdeel).

#### **Bestuursbureau**

In 2017 is een herberekening geweest in verband met de verlenging van de WW tot AOW-leeftijd. Eén ex-medewerker doet in 2017 een WW-aanvraag die niet de begroting is opgenomen.

### **9.5.2. Onderzoeken onder medewerkers onderwijsonderdelen**

De medewerkertevredenheidsonderzoeken vinden volgens planning om de vier jaar plaats. De laatste reeks was in 2016. Een enkele keer kan er aanleiding zijn om na twee jaar één extra onderzoek te doen. Bijvoorbeeld bij grote organisatorische veranderingen in een onderdeel.

Bij Aeres Hogeschool staat in mei 2018 een nieuw medewerkertevredenheidsonderzoek gepland. De daaropvolgende vindt in 2020 plaats.

Voor Aeres AOC en Aeres Bestuursbureau staan onderzoeken gepland voor 2020.

## **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. Aeres AOC: Aeres Praktijkonderwijs, Aeres VMBO en Aeres MBO**

Het locatiemanagement is, samen met de eigen teams, verantwoordelijk voor scholing en professionalisering en dat is een leidend principe. Waar zinvol worden activiteiten gemeenschappelijk georganiseerd.

Voor docenten zijn belangrijke scholingsonderwerpen in 2017:

- Professionalisering examenfunctionarissen, inclusief assessorentrainingen.
- Vijf docenten met een pabo-diploma starten met een speciaal opleidingstraject vanuit de subsidie voor korte opleidingstrajecten vmbo leraren (KOVl).
- Het landelijke project begeleiding leraren heeft tot doel het verminderen van vroegtijdige uitval en het versnellen van de ontwikkeling van de docent. Drie vmbo-locaties nemen deel aan en dit project en leveren hun bijdragen samen met de Aeres-faculteit Wageningen, WUR en Universiteit Groningen.
- Leertraject (team) leren binnen Aeres.
- Masternetwerk om kennis uit te wisselen.
- Vakoverstijgend overleg (docentennetwerken e.d.)
- Onbevoegde docenten in opleiding om bevoegd te geraken.
- NRO-traject 'Goed werk', hoe leert een team?

Voor het management zijn belangrijke activiteiten in 2017:

- Responsief leiderschap, md-traject teamleiders.
- Doorgaande 10+-organisatieontwikkeling onder begeleiding van Kernconsult.
- Tweemaal per jaar is er een breed managementteamoverleg met een themagewijze invulling.
- Individuele scholingstrajecten.

### 9.6.2. Aeres Hogeschool

De out-of-pocketkosten van Aeres Hogeschool over 2017 bedragen € 459.469, dit is 3% van het getotaliseerde jaarinkomen, inclusief de ophoging met het restant van vorig jaar. 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 in een restant van € 30.156, toe te voegen aan het budget out-of-pocketkosten 2017.

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 masteropgeleide docenten. In 2017 hebben 131 docenten van de hogeschool een master.

### 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
€ 15.877.448	3% van € 15.877.448 = € 476.325 + restant vorig jaar € 30.156 = € 506.481	€ 432.411	2,2%	-0,3%	€ -74.070

## 9.7. Arbeidsvoorwaarden onderwijsonderdelen

### Voortgezet onderwijs (vo)

De cao vo is van toepassing op de werknemers werkzaam bij Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord en Aeres VMBO. De cao voor het schooljaar 2016-2017 loopt tot 1 oktober 2017. De onderhandelingen voor een nieuwe cao zijn nog niet afgerond.

### Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (bve)

De cao mbo is van toepassing op de medewerkers werkzaam bij Aeres MBO en het Bestuursbureau. De nieuwe cao mbo heeft een looptijd van 1 juli 2016 tot 1 oktober 2017. De onderhandelingen voor een nieuwe cao zijn nog niet afgerond.

### Regeling versterking van salarismix leraren mbo in de Randstadregio's

Eind 2016 heeft Aeres MBO 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. Op basis van goedkeuring van het ministerie bespreekt Aeres het inzetten van de laatste promotiemogelijkheden met de OR. De daadwerkelijke invulling van de promotie van LB naar LC vindt in het eerste kwartaal van 2017 plaats. Na besteding van het laatste deel van de beschikbare middelen hebben er binnen Aeres MBO in totaal 92 promoties van LB naar LC 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 2017 tot 1 april 2018.

### Decentrale middelen hbo

In overleg met de vakbonden komt Aeres voor 2017 overeen dat de hogeschool decentrale arbeidsvoorwaarden middelen inzet 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

Aeres wil duurzaam leven en leren stimuleren en de medewerkers faciliteren om regie te nemen over hun eigen (mentale) gezondheid. In 2017 biedt Aeres trainingen aan onder de noemer Goed Bezig, waar maak jij tijd voor in 2017? Zij biedt vijf interventies op het gebied van omgaan met agressie, gespreksvaardigheden, eigen regie houden bij veranderingen en werkdruk en verzuimmanagement proactief aan. Behalve dat medewerkers zich inschrijven voor de aangeboden trainingen, leidt deze aandacht ook tot aanvragen voor coaching. Onder de nieuwe naam Goed Bezig XL breidt het aanbod in 2018 uit met onder meer ICT-trainingen.

### 9.8.1. Ziekteverzuim en veiligheid onderwijsonderdelen

Aeres wil een veilige en gezonde leer- en werkomgeving voor haar medewerkers, deelnemers en bezoekers. Het Arbobeleidsplan 2017-2020 beschrijft wat Aeres doet op het gebied van arbeidsomstandigheden, welzijn, ziekteverzuim en terugkeer in het arbeidsproces.

De wijzigingen in de Arbowet (1 juli 2017) zijn hierin opgenomen. Aeres rondt dit beleidsplan in 2018 af en biedt het aan.



## Resultaten 2017

De werkgeversverzekering (Livvit) kent diverse interventies gericht op preventie. In 2017 maken 571 medewerkers gebruik van 153 gezondheidsoplossingen. In onderstaande tabel zijn deze gespecificeerd naar zorgaanbieder.

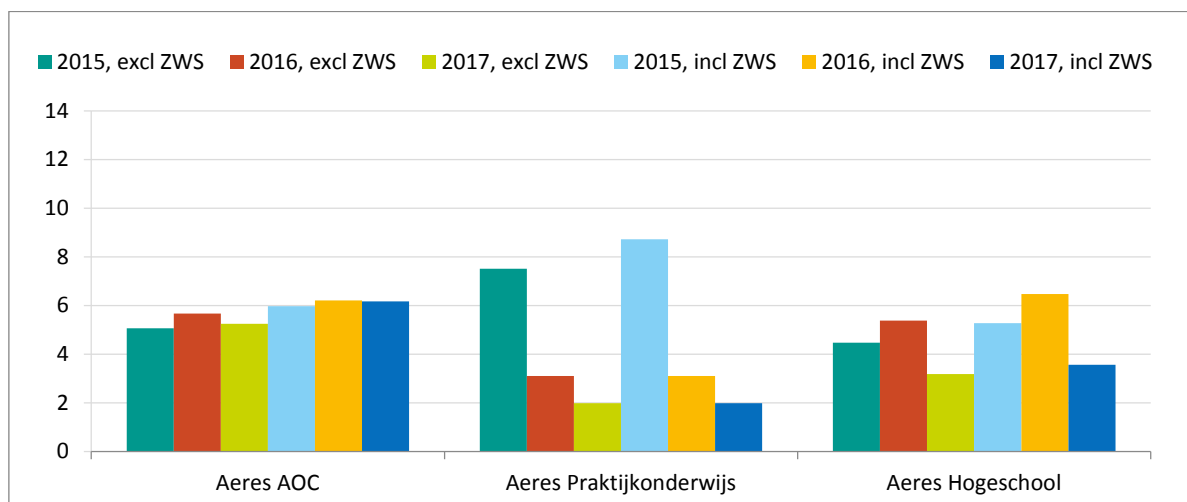
Gezondheidsoplossing	Aantallen	Gezondheidsoplossing	Aantallen
Leefstijl Training & Coaching	64	Tigra Werkplekinstructie	16
Shared Ambition loopbaanonderzoek	7	Van Opstal & Partners mediation	3
Connexion taxi	28	MyDailyLifeStyle Workshop	1
Coaching Nederland	6	Margolin Arbeidsdeskundige	5
Pim Mulier	2	SpecialistenNet Consultancy	5
Brand New Health: App Ichange	15	Winnock re-integratieprogramma	1
<b>Totaal</b>			<b>153</b>

## 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 2017 is over de gehele Stichting Aeres Groep positief te noemen. Bij alle instellingen daalt het verzuim. Het verzuim exclusief zwangerschap binnen Aeres AOC is 5,25% (was 5,67%), binnen Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord 1,99% (was 3,11%) en binnen Aeres Hogeschool 3,19% (was 5,38%).



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 Arbobeidsplan 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 start een inhaalslag op het actualiseren van de RI&E's.

#### Keuring arbeidsmiddelen

In 2017 voert de keuringsmedewerker van de Aeres-stafdienst Huisvesting & Beheer keuringen uit van de arbeidsmiddelen bij Aeres VMBO en Aeres MBO Velp, Aeres MBO Barneveld, Aeres VMBO Emmeloord, Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord en Aeres Hogeschool Dronten. Bij het Agri Innovation Centre van de hogeschool start de keuring in 2017, met een uitloop in 2018.

#### Bhv-cursus

Aeres MBO Barneveld (voorheen Cursuscentrum Dierversorgung Barneveld) verzorgt de basis- en herhalingsopleiding voor de bedrijfshulpverlening. In 2017 volgen 57 personen de herhalingscursus en 10 personen de basiscursus bedrijfshulpverlening.

#### Registratie ongevallen

In 2017 is één ongeval gemeld bij de Inspectie SZW.

### 9.8.3. Sociaal veiligheidsbeleid

Studenten kunnen alleen leren en zich ontwikkelen als zij zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn. Datzelfde geldt voor de medewerkers. Zij kunnen 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 2017 besteedt Aeres aandacht aan de ondersteuning van de onderwijsteams bij het voeren van werkoverleg, het geven van feedback, het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag en het omgaan met agressie. Zowel de hogeschool als het aoc 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 2017 doet één medewerker een melding bij de externe vertrouwenspersonen. Daarnaast is de externe vertrouwenspersoon ingezet in een team dat sociale onveiligheid ervaart.

### 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-scholen.

Klachten en bezwaren van leerlingen en studenten zijn opgenomen in de hoofdstukken van Aeres VMBO (§ 3.13.3), Aeres MBO (§ 3.21.4) en Aeres Hogeschool (§ 4.6.5).

### Klachten medewerkers

Aeres is 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 2017 is bij de Landelijke Klachtencommissie één klacht ingediend. Deze is intern naar tevredenheid opgelost, waarna klager zijn klacht heeft ingetrokken. Het College van Bestuur heeft een klacht ontvangen inzake sociale onveiligheid. Het CvB heeft de klacht behandeld, onderzocht en beoordeeld.

## 9.9. Competentiemanagement en HR-cyclus onderwijsonderdelen

### Aeres AOC

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 2016-2017 zijn functioneringsgesprekken gevoerd op de verschillende locaties. Met het onderstaande percentage van het totale aantal medewerkers zijn gesprekken gevoerd:

	2015	2016	2017
Almere	88%	67%	56%
Barneveld	82%	81%	48%
Dronten	100%	88%	90%
Bilthoven	75%	94%	96%
Ede	25%	64%	80%
Emmeloord	70%	100%	92%
Emmeloord PrO	100%	100%	82%
Lelystad	70%	75%	80%
Maartensdijk	70%	70%	30%
Nijkerk	25%	35%	85%
Velp	100%	75%	55%

De redenen waarom het niet lukt om 100% van de functioneringsgesprekken in een kalenderjaar te voeren, zijn verschillend:

- wisseling teamleiders (en dan wel kennismakingsgesprekken);
- ziekte leidinggevende of docent;
- drukte /agendatechnisch;
- geen gesprekken met netgestarte medewerkers gedaan.

### Aeres Hogeschool

Bij Aeres Hogeschool is met 100% van de medewerkers een functioneringsgesprek gevoerd.

In 2017 voert de hogeschool gesprekken over de integratie van de HR-cycli van de faculteiten (nog als onderdeel van de fusie). In 2018 volgt een definitief besluit over de wijze waarop de faculteiten de cycli invullen en implementeert de hogeschool deze nieuwe gezamenlijke werkwijze.

### **Raet (Youforce en Raet Medewerker Ontwikkeling)**

In 2017 starten de voorbereidingen voor de implementatie van het digitale personeelsdossier. Als vervolgstap hierop is de optie digitaal declareren via Raet aan de beurt. Raet Medewerker Ontwikkeling (RMO) is verder geïmplementeerd en verbeterd.

#### **9.9.1. Functiebouwwerk onderwijsonderdelen**

##### **Aeres AOC**

Binnen Aeres AOC zijn enkele functies opnieuw beschreven en gewaardeerd. Verder was er geen sprake van bijstelling van het functiebouwwerk.

##### **Aeres Hogeschool**

Met de toekenning van de functie van lector in maart 2017 rondt Aeres Hogeschool de harmonisatie van onderwijs- en onderzoekfuncties af. Vervolgens start het harmoniseren van de functie van onderwijs- en onderzoeksassistent. De OR verleent in november 2017 instemming op het deel van het functiebouwwerk dat zich op deze functies richt. Eveneens start in 2017 het harmoniseren van de bedrijfsvoeringsfuncties. Daarbij is een set van 63 functies (uit de functiebouwwerken van de voormalige CAH en Stoas) teruggebracht naar 28 functies. Deze zijn inzetbaar op alle faculteiten van Aeres Hogeschool.

#### **9.9.2. Professionele ruimte en statuut onderwijsonderdelen**

Onder professionele ruimte verstaat Aeres de ruimte voor de docent 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 in de Aeres besturingsfilosofie met eigenaarschap op elk niveau en bij iedereen in de organisatie. Ook de diverse cao's en het professioneel statuut agenderen professionele ruimte als een belangrijke succesfactor. Aeres koppelt de professionele ruimte aan teams als bouwsteen van de organisatie. Het team neemt de verantwoordelijkheid en legt die ook af over de genomen professionele ruimte.

## **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**

- In het kader van het kwaliteitsbeleid stelt Aeres het projectmandaat vast waarmee alle medewerkers van het Bestuursbureau ingaande 2017 werken.
- Eind 2017 start de Aeres-brede evaluatie van de herinrichting F&C. Zowel de diverse functies, als het organisatiemodel, als het doorlopende veranderproces maken daar deel van uit.

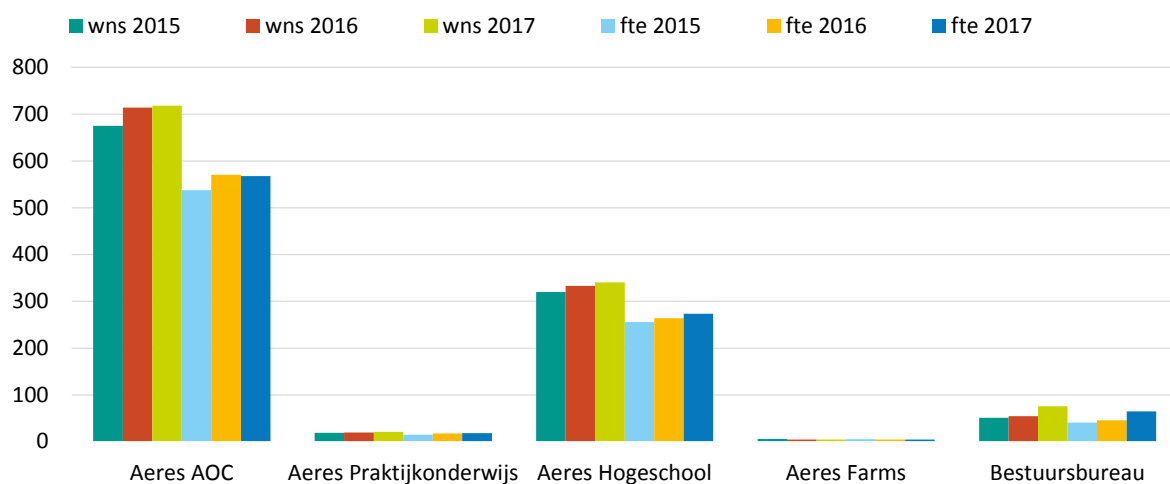
- Evaluatie herinrichting ICT. Per 1 januari 2017 werkt de stafdienst ICT overeenkomstig het nieuwe organisatiemodel. Voor dit nieuwe organisatiemodel geldt het volgende:
  - Alle ICT-functionarissen zijn ondergebracht in één regieorganisatie voor de versterking van de interactie tussen ICT-medewerkers en een verbeterde samenhang in de ICT-werkzaamheden. ICT komt daarmee nadrukkelijker ten dienste van het onderwijs te staan.
  - De ICT-taken zijn verdeeld naar resultaatgebied; van daaruit zijn de functies samengesteld.
  - ICT-medewerkers specialiseren zich in het verlengde van hun kwaliteiten.
  - De ICT-ondersteuning op locatie is geborgd.
 Bij de implementatie is een evaluatie na tenminste één jaar toegezegd, deze evaluatie start eind 2017.
- Gelet op de personeelsgroei bij het Bestuursbureau wijzigt de personeelsvertegenwoordiging in een ondernemingsraad.
- In 2017 is het ziekteverzuim 1,59%, exclusief zwangerschap.

## 9.11. Cijfers personeelsbestand Stichting Aeres Groep (onderwijsinstellingen én Bestuursbureau)

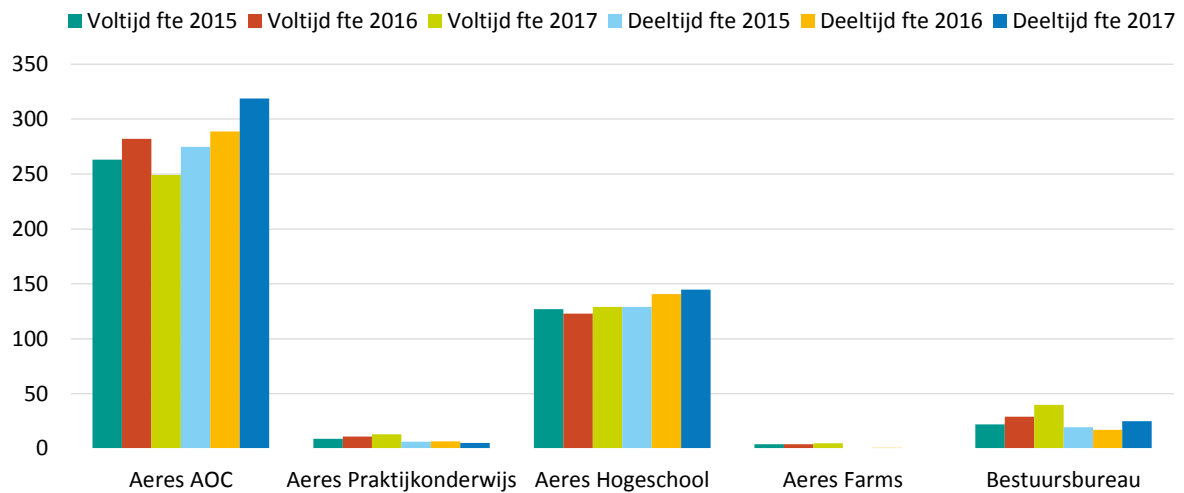
### 9.11.1. Kengetallen

#### Formatie, vaste en tijdelijke dienstverbanden

Eind 2017 heeft de Stichting Aeres Groep (Aeres AOC, Aeres Hogeschool, PrO en het Bestuursbureau) binnen de onderwijsonderdelen 1.080 medewerkers (859,68 fte) in dienst, het Bestuursbureau heeft 76 medewerkers (65,04 fte) in dienst. Van de medewerkers die in dienst zijn bij Aeres AOC en Aeres Hogeschool werken er 391 in voltijd en 689 medewerkers (468,68 fte) in deeltijd. Binnen het Bestuursbureau werken 40 medewerkers in voltijd en 36 medewerkers (25,04 fte) in deeltijd.

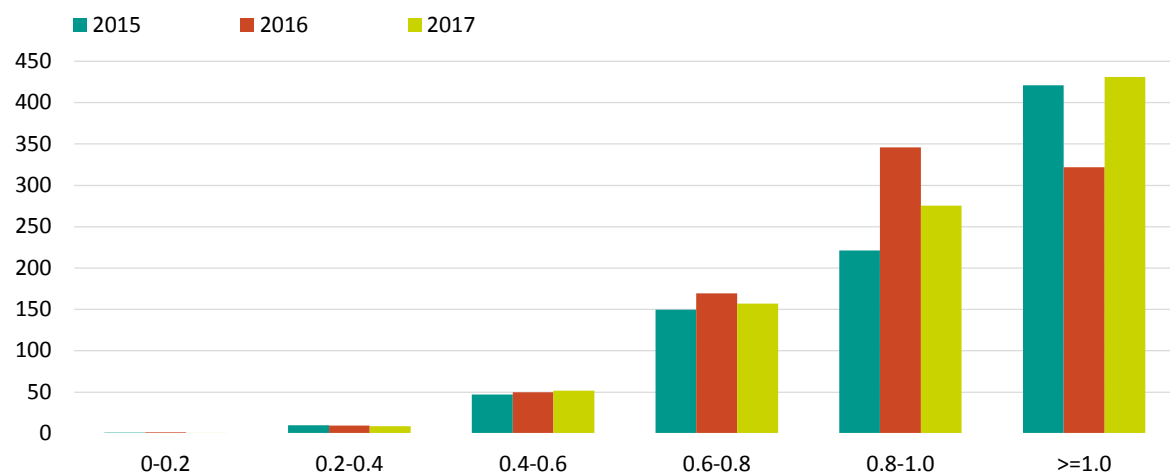


Grafiek 9.2 Totaalaantal medewerkers en fte's Stichting Aeres Groep (zie bijlage 5, tabel 1 en 2)



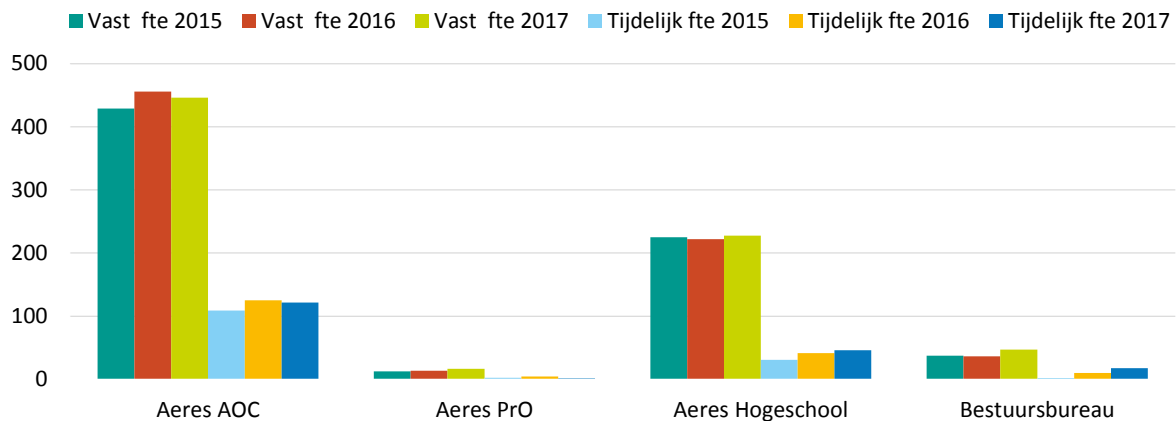
Grafiek 9.3 Voltijd- en deeltijd dienstverband (zie bijlage 5, tabel 1 en 2)

Door de groei van het aantal deelnemers neemt het aantal medewerkers in 2017 weer toe (+26,52 fte). In lijn met de nieuwe ICT-organisatie plaatst Aeres 18,95 fte aan ICT-medewerkers van de scholen over naar het Bestuursbureau. Daardoor stijgt het aantal medewerkers van de scholen licht (+7,57 fte).



Grafieken 9.4 Aantal fte's in relatie tot de omvang van de baan (zie bijlage 5, tabel 5 en 6).

In 2017 heeft ruim 77,85% = 719,85 fte een vast dienstverband (en 22,15% = 204,78 fte een tijdelijk). Tijdelijk slaat hier op alle mensen die een arbeidscontract voor een bepaalde tijd hebben, met uitzicht op een contract voor onbepaalde tijd. De stijging van het aantal tijdelijke dienstverbanden zoals zichtbaar in 2015 en 2016 zet ook in 2017 door. Door de wijziging van het beleid ontvangt een medewerker na een jaar dienstverband een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.



Grafiek 9.5 Vast of tijdelijk dienstverband Stichting Aeres Groep (zie bijlage 5, tabel 7).

### Percentage flexibele inzet (loondienst en niet in loondienst)

De cao mbo definieert in artikel 3.5 flexibele formatie als uitzendarbeid en onder tijdelijke formatie verstaat de cao mbo de arbeidsovereenkomsten en urenuitbreidingen voor bepaalde tijd. In dit jaarverslag is een afwijkende definitie van zuivere flexibele inzet van toepassing. Aeres onderscheidt de volgende groepen medewerkers:

- Medewerkers niet in loondienst (NIL) werkzaam op basis van detachering, uitzendbureau, via payrollrolling of als zzp'er.
- Medewerkers in loondienst werkzaam op grond van projectgelden.

Medewerkers met een contract voor bepaalde tijd met zicht op een contract voor onbepaalde tijd worden niet tot de flexibele inzet gerekend.

Zie voor meer informatie § 9.4.1.

Voor projecten zet Aeres in totaal 7,48% (74,6 fte) van het totaal aantal medewerkers in. Voor het hbo is dat 16,93% (60,32 fte) en voor het aoc 1,92% (14,29 fte). Dit betreft zowel medewerkers in loondienst als medewerkers die niet in loondienst zijn.

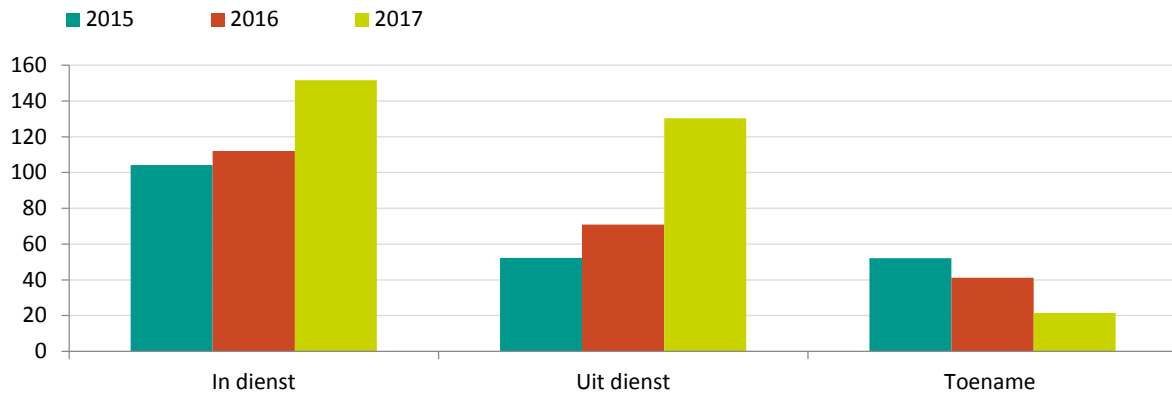
De inhuur, onderdeel van de flexibele schil, voor projecten en reguliere arbeid is voor Aeres-totaal 7,26% van het totaal aantal medewerkers. Voor het hbo is dat 11,70%, voor het aoc 5,81%.

De tijdelijke arbeidsovereenkomsten betreffen voor Aeres totaal 20,21% , voor het hbo 16,88%, voor het aoc 20,96% en voor het Bestuursbureau 27,46%. Binnen Aeres is 5,1% fte van de medewerkers in loondienst werkzaam voor projecten. Voor het hbo is dat 14,3% en voor het aoc is dat 1,3%.

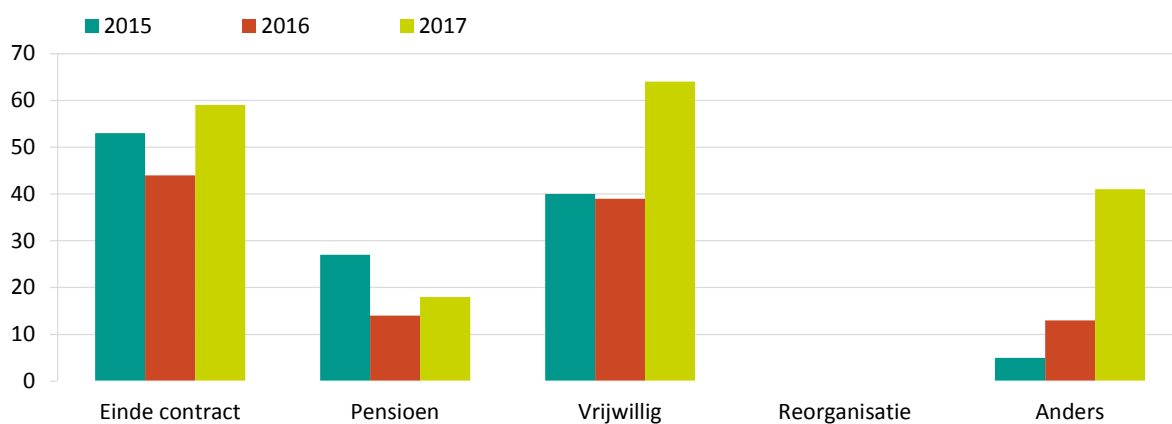
Voor Aeres-totaal komt het percentage flexibele inzet daarmee in onze definitie op 12%. Voor het hbo is dat 24,3% en voor het aoc is dat 7,1%. Uit landelijk onderzoek komt voor het hbo 30% als percentage voor de totale flexibele inzet.

### Instroom en uitstroom personeel

In 2017 komen 216 (151,68 fte) nieuwe medewerkers in dienst en vertrekken 182 (130,31 fte) medewerkers bij de Stichting Aeres Groep (onderwijsonderdelen en Bestuursbureau). Daardoor stijgt het aantal medewerkers met 34 (21,37 fte, zie bijlage 5, tabel 8a). In 2017 zijn 170 vacatures gepasseerd, waarvan 110 bij Aeres AOC, 47 bij Aeres Hogeschool en 14 bij het Bestuursbureau.



Grafiek 9.6a Aantal fte's in en uit dienst (zie bijlage 5, tabel 8a).



Grafiek 9.6b Redenen voor vertrek medewerkers (zie bijlage 5, tabel 8b).

De toename 'Anders' is het gevolg van de overplaatsing van alle ICT-medewerkers naar het Bestuursbureau. Dit vertekent het beeld omdat ze nog steeds in dienst zijn bij Stichting Aeres Groep. Ze hebben wel allemaal een nieuw arbeidscontract gekregen.

### Prognose verloop Aeres AOC (PrO, vmbo, mbo, voorheen Groenhorst)

Naar verwachting volgt het personeelsbestand van het aoc het onderstaande verloop, 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:

	2018	2019	2020	2021
Natuurlijk verloop	6,4% = 36,3 fte	4,72 % = 2,7 fte	5,04%=2,8 fte	6,46% = 37 fte
excl. einde contract	waarvan 8 =	waarvan 13 =	waarvan 14=	waarvan 13 =
	4,9 fte pensioen	10,7 fte pensioen	12,8 fte pensioen	10,75 fte pensioen

De leeftijdsverdeling van Aeres AOC-medewerkers zal de komende jaren gelijke tred houden met het landelijk gemiddelde in de benchmark. Reden hiervoor is dat het aoc een reguliere leeftijdsopbouw kent en een gemiddeld verloop en een gemiddelde uitstroom in verband met pensionering. Er is geen reden voor het Aeres AOC om in haar werving en selectie op leeftijdsopbouw te sturen.



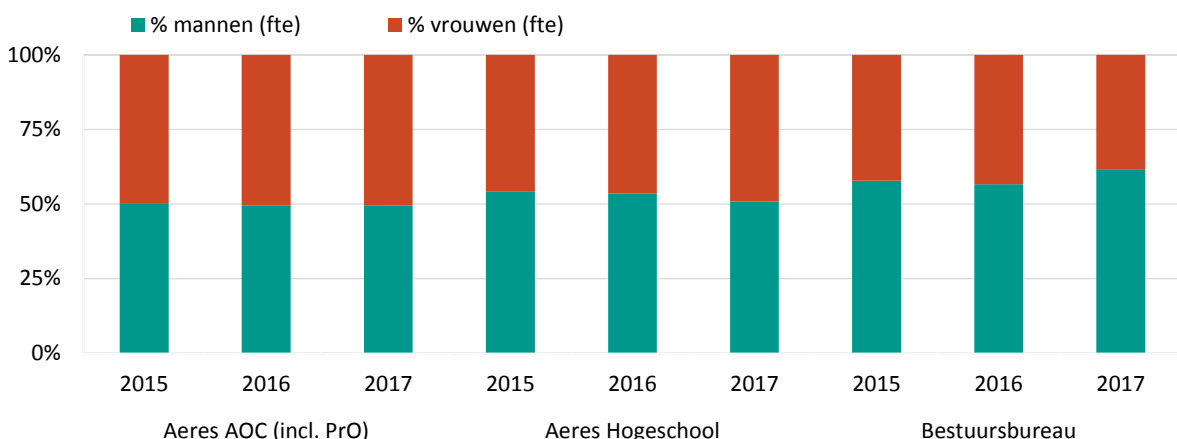
## Prognose verloop Aeres Hogeschool

	2018	2019	2020	2021
Pensioneringen	5 collega's = 4,0 fte pensioen	5 collega's = 4,2 fte pensioen	7 collega's = 6,8 fte	6 collega's = 4,55 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 2017 ten opzichte van 2016 iets veranderd. Het percentage vrouwen stijgt nog steeds gestaag. Deze trend is ook in de hbo-sector waarneembaar. Aeres Hogeschool heeft met 50,8% mannen (139,01 fte, 46,6% wns) meer mannen in dienst. Dat is vrijwel gelijk aan de landelijke verhouding in het hbo in 2016 (46,5% van de fte's en 46,1% van de wns). Het aoc van Aeres heeft 47,3% mannen (268,2 fte, 43,6% wns) in dienst. Landelijk daalt het percentage mannen in het mbo in 2016 licht naar 47,7%, voor de aoc's naar 50,6%. Gezien de evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand voert Aeres geen specifiek voorkeursbeleid.

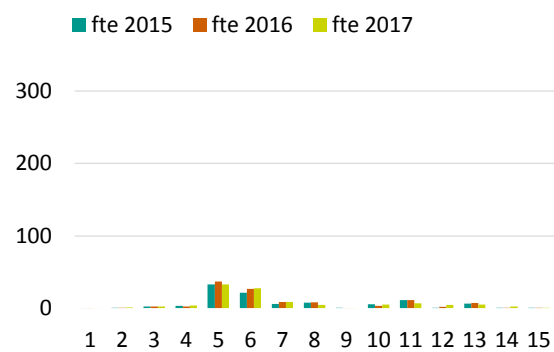
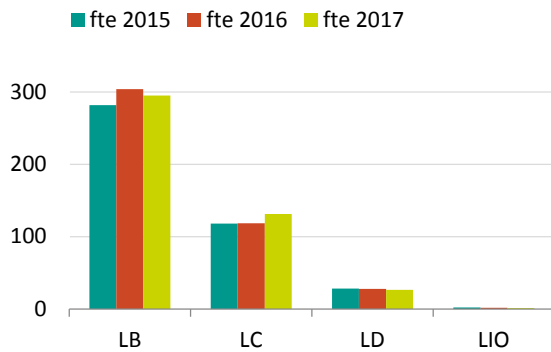


Grafiek 9.7 Verhouding man : vrouw Stichting Aeres Groep (zie bijlage 5, tabel 9).

### 9.11.2. Overzicht onderwijsfuncties en niet-onderwijsfuncties

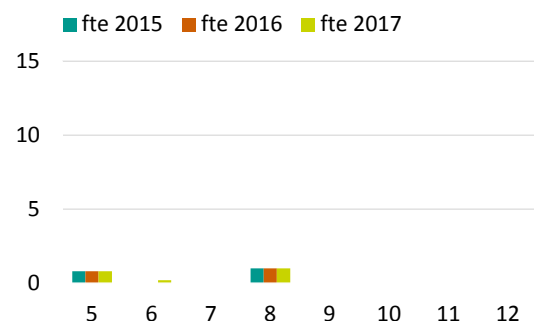
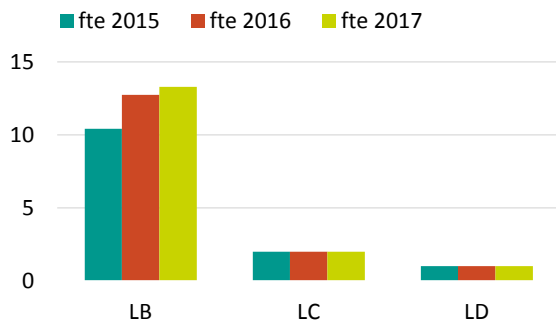
De onderbouwing van de onderstaande grafieken is gegeven in bijlage 5, tabel 10 a t/m d en tabel 11 a t/m d (twee tabellen per onderdeel Stichting Aeres Groep).

Het percentage onderwijzend personeel (OP) van het totale aantal medewerkers is bij Aeres AOC 80,0% (79,2% in 2016, 80,0% in 2015). Het overige percentage is het onderwijsondersteunende personeel (OOP). Deze verhouding is al jaren min of meer stabiel.



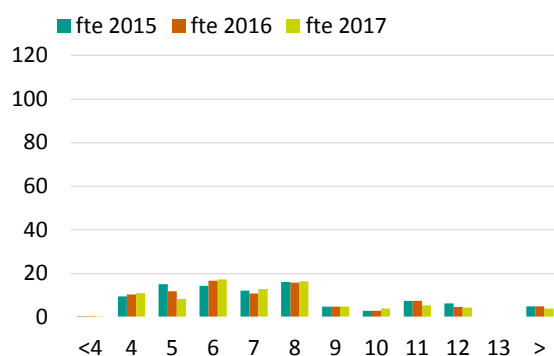
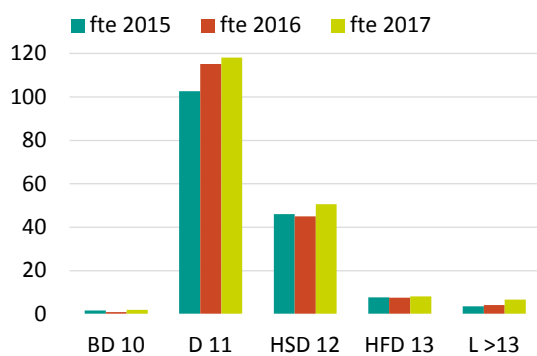
Grafieken 9.8 Onderwijsfuncties docent/coördinator en 9.9 Onderwijsondersteunende functies Aeres AOC (zie bijlage 5, tabel 10a en 11a).

Het percentage OP van het totale aantal medewerkers is bij het Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord 89,1% (90% in 2016 en 88,1% in 2015 ). Het overige percentage is het OOP.



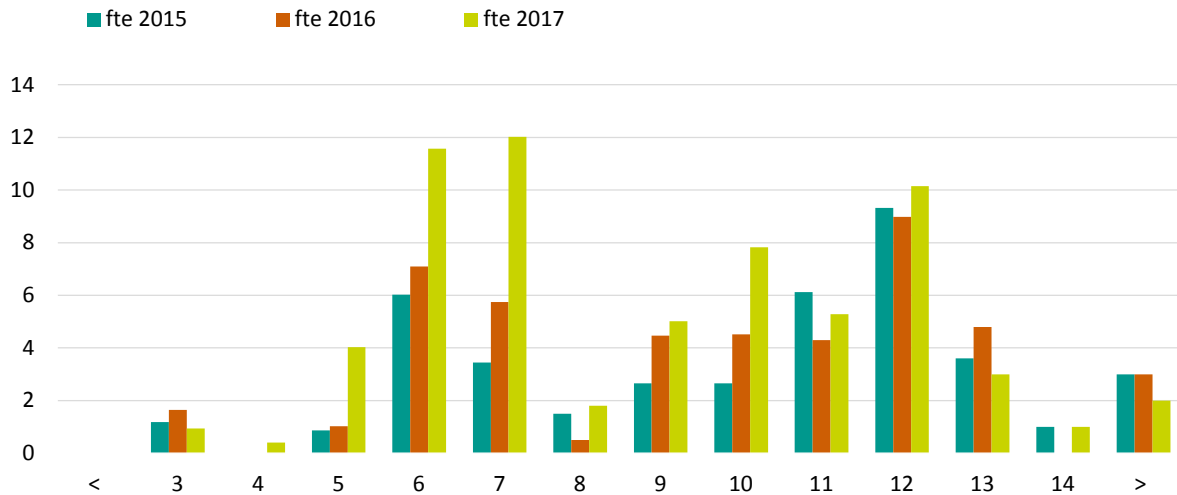
Grafieken 9.10 Onderwijsfuncties leraar/coördinator en 9.11 Onderwijsondersteunende functies Aeres Praktijkonderwijs (zie bijlage 5, tabel 10b en 11b).

Het percentage OP van het totale aantal medewerkers is bij Aeres Hogeschool 67,8% (65,51% in 2016 en 63,18% in 2015). 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).

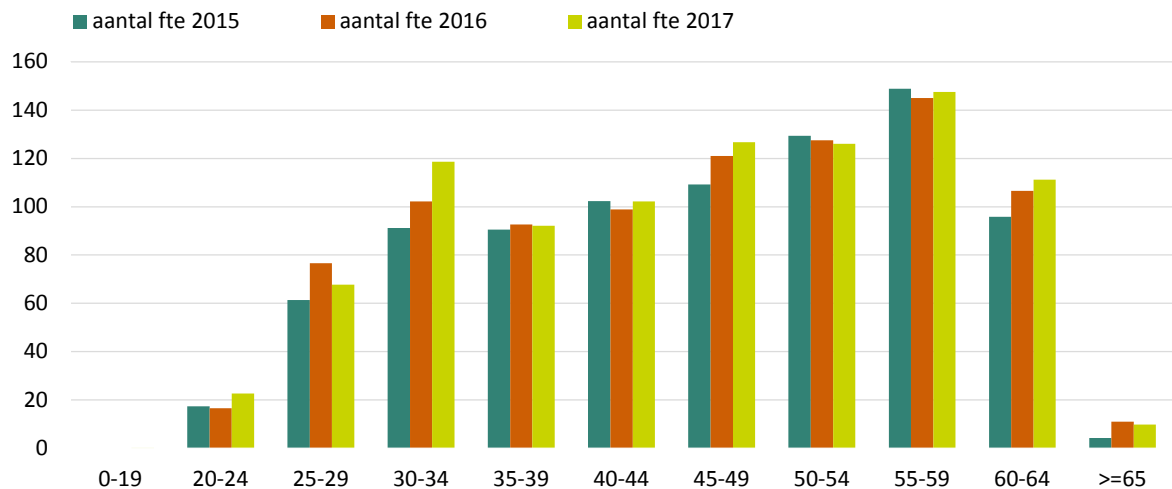
Het Bestuursbureau van Aeres heeft geen onderwijsfuncties.



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 daalt.



Grafiek 9.15 Leeftijdsopbouw (zie bijlage 5, tabel 12 a t/m h).

#### Duurzame inzetbaarheid

Aeres heeft financiële voorzieningen getroffen voor duurzame inzetbaarheid.

#### 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		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Aeres AOC	44,8	44,8	44,9	8,3%	11,5%	11,1%
Aeres Praktijkonderwijs E'oord	43,2	42,0	42,5	0%	0,00%	8,7%
Aeres Hogeschool	47,3	47,4	47,3	13,6%	16,5%	15,0%
Bestuursbureau	50,5	47,9	46,4	8,7%	17,9%	7,7%
Totaal Stichting Aeres Groep	45,7	45,7	45,7	11,8%	13,1%	10,4%

In 2016 is 55,7% van het personeel in het hbo ouder dan 45 jaar (bron: Factsheet, Vereniging Hogescholen). In 2017 is dat bij Aeres Hogeschool 62,5%. Voor de totale beroepsbevolking is dat 43,7% (bron: CBS, 2017). In 2016 is 13% van het docerend en onderzoekend personeel van het hele hbo ouder dan 60 jaar en dit percentage neemt toe.

Bij alle aoc's is 56,2% van de medewerkers (fte's) in 2016 ouder dan 45 jaar (bron: Stamos). In 2017 is dat voor Aeres AOC 52,9%.



# 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. Aeres Training Centre International en Acole)

Op grond van de strategische heroriëntatie besluit Aeres om Aeres Tech Ede en Aeres Training Centre International (voorheen PTC+ VPD Barneveld) te positioneren als twee zelfstandige vestigingen met ieder een eigen directeur. Naast het zo goed mogelijk borgen van de financiële geldstroom (met name de Nuffic-gelden voor Aeres Training Centre International), biedt deze wijze van positioneren de beide vestigingen ruimte om zo succesvol mogelijk te kunnen ondernemen.

### 9.12.1. Resultaten 2017

Brancheorganisatie Fedecom en Aeres Tech starten de voorbereiding voor intensievere samenwerking met de mogelijkheid tot overname van de opleidingsactiviteiten, Fedecom Academy: de directeur van Aeres Tech is benoemd tot ad-interim-directie van Fedecom Academy.

#### Formatie en verschuivingen en aantal medewerkers/fte en de omvang van de baan

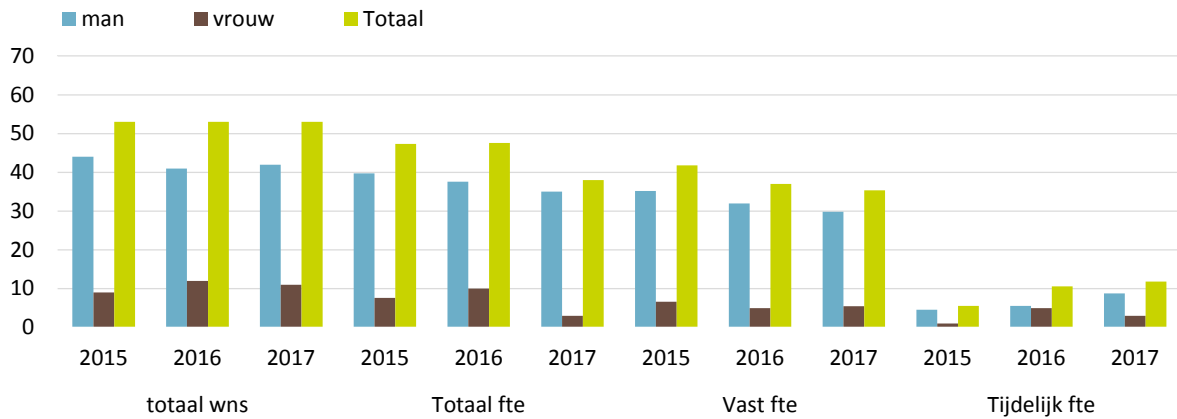
Op 31 december 2017 heeft Stichting PTC<sup>+</sup> (excl. Acole bv) 53 medewerkers (47,19 fte) in dienst. Dit is een afname van 0,3 fte ten opzichte van 2016.

38 medewerkers werken in voltijd, 15 (9,19 fte) in deeltijd.

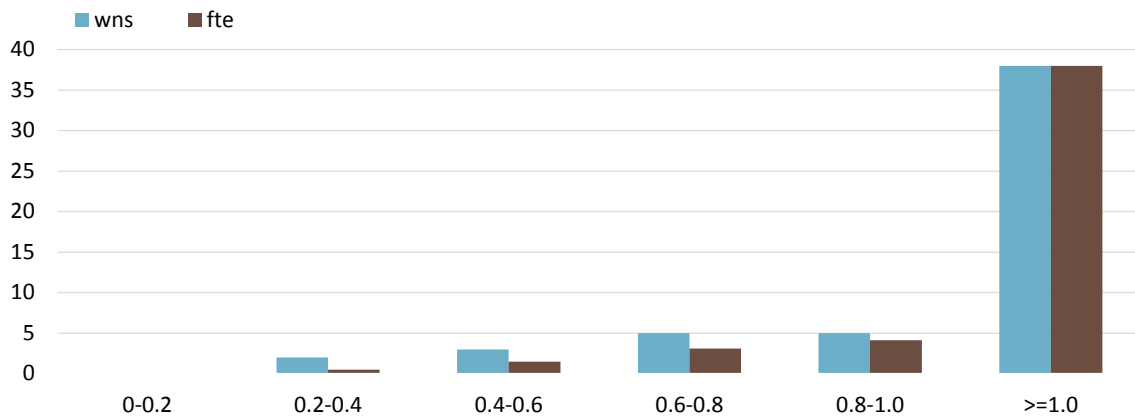
47 (41,79 fte) medewerkers zijn vast in dienst en 6 (5,57 fte) tijdelijk.

Stichting PTC<sup>+</sup> heeft 42 mannen (38,67 fte) en 11 vrouwen (8,52 fte) in dienst. Bij de mannen werkt de meerderheid fulltime, bij de vrouwen werkt het merendeel parttime.

Op 31 december 2017 heeft Acole 5 medewerkers (3,9 fte) in dienst. Deze zijn niet meegenomen in de onderstaande grafieken.



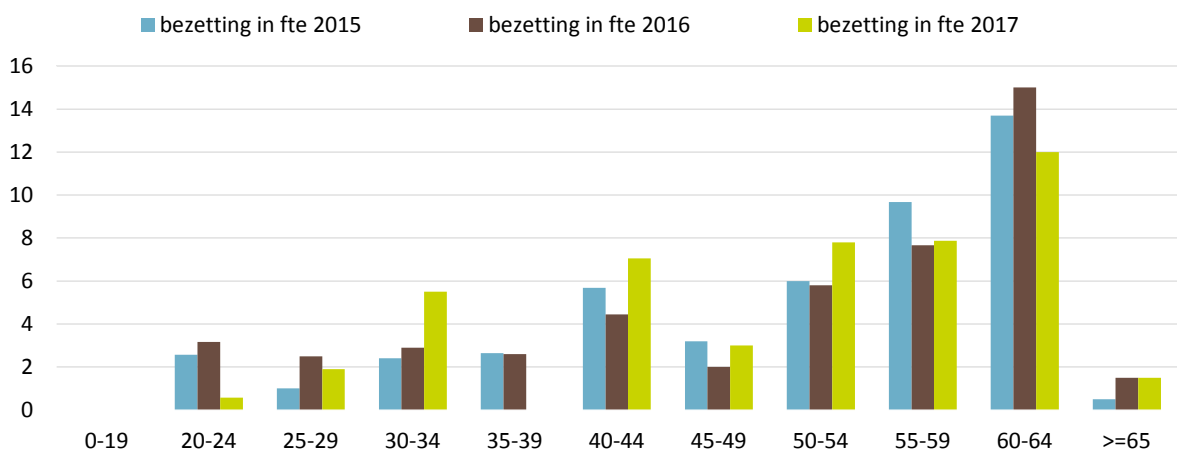
Grafiek 9.16 Verhouding man : vrouw met vast of tijdelijk (zie bijlage 5, tabel 13 en 16).



Grafiek 9.17 Aantallen wns/fte in relatie tot omvang betrekking (zie bijlage 5, tabel 15).

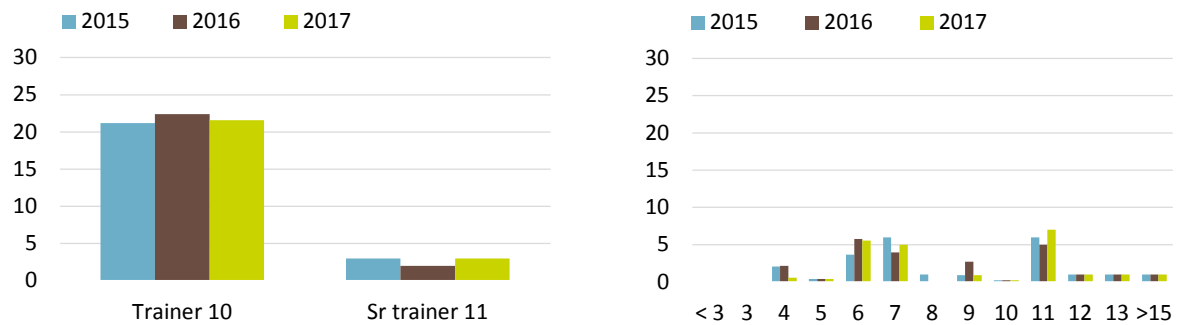
### Leeftijdsopbouw en vergrijzing

Ten opzichte van het totale aantal medewerkers van de Stichting PTC<sup>+</sup> is de leeftijdsgroep vanaf 60 jaar gedaald naar 28,61% (33,96% in 2016 en 29,98% in 2015).



Grafiek 9.18 Leeftijdsopbouw (zie bijlage 5, tabel 17).

## Overzicht carrièrepatroon: aantallen medewerkers per functieschaal

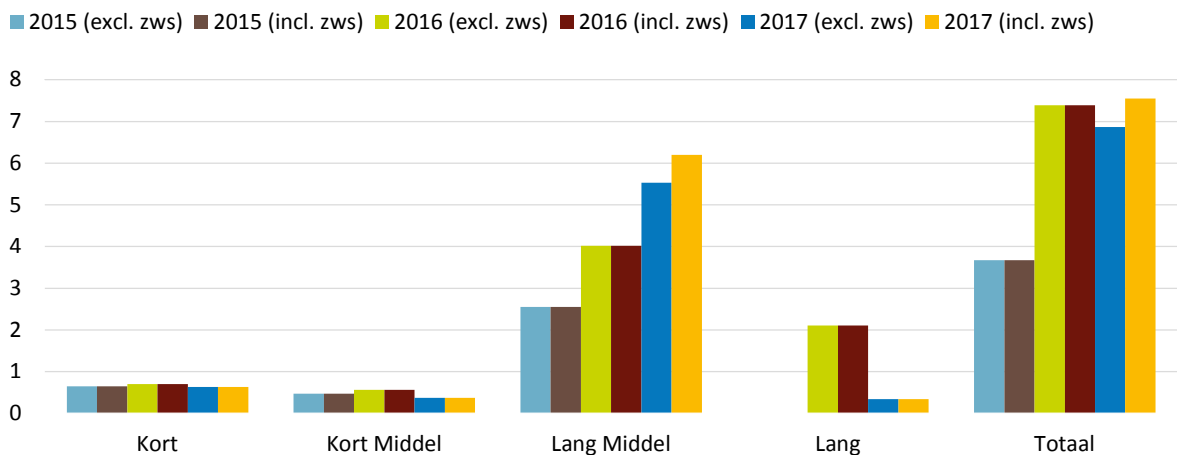


Grafiek 9.19 Carrièrepatroon trainers (zie bijlage 5, tabel 18).

Grafiek 9.20 Carrièrepatroon ondersteunende medewerkers (zie bijlage 5, tabel 19).

## Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage is 6,87 in 2017, exclusief zwangerschapsverlof. Dit is een lichte daling ten opzichte van vorig jaar (7,39% in 2016 en 3,67% in 2015).



Grafiek 9.21 Ziekteverzuim exclusief en inclusief zwangerschap (zie bijlage 5, tabel 20).

## Uitkeringskosten

Stichting PTC<sup>+</sup> betaalt in 2017 voor 25 oud-medewerkers de (boven)wettelijke werkloosheidsuitkering. Dat is een toename van 1 sinds 2016.

Vanaf 2015 spreken de ex-werknemers van Aeres Tech en Aeres Training Centre International de aansluitende uitkering aan. De uitkeringskosten stijgen naar ruim 2,7 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 vinden, verslechtert de arbeidsmarktsituatie zo sterk dat het aannemelijk is dat zij in een uitkeringssituatie blijven. Een andere reden voor de stijgende uitkeringskosten is dat de eerder verdiende salarissen en de daarbij behorende uitkeringsrechten een barrière vormen om lager betaalde banen te accepteren. Dit betekent naar verwachting dat de geprognostiseerde kosten voor Aeres Tech waarschijnlijk ook de daadwerkelijke kosten zullen zijn.

Bij Aeres Tech is dit jaar een nieuwe bovenwettelijke uitkering aangevraagd.

### 9.12.2. Plannen

De P&O-beleidsprioriteiten voor Stichting PTC<sup>+</sup> zijn in 2018:

- Personeelsontwikkeling;
- vaststelling van een post-cao-pakket arbeidsvoorwaarden.

## 9.13. Personeelsbeleid Aeres Farms

Aeres Farms is de handelsnaam van de 2015 opgerichte Aeres Praktijkcentrum Holding bv. De holding heeft in 2017 nog vijf dochterondernemingen: Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming De Drieslag bv), Aeres Biologisch bedrijf (LONK bv), Aeres Weidebedrijf bv i.o., Aeres Studentbedrijven bv en het bijna opgeheven Aeres Trainingscentrum bv.

De directeur van Aeres MBO en Aeres Training Centre Emmeloord/Dronten en de directeur van Aeres Hogeschool voeren samen de directie.

### Resultaten 2017

In 2017 voert Aeres Farms het in 2016 vastgestelde personeelsplan uit. De belangrijkste wijziging is dat Aeres Farms nu werkt met twee bedrijfsleiders, een voor het melkvee- en een voor het akkerbouwgedeelte.

### Formatie en verschuivingen en aantal medewerkers/fte en de omvang van de baan

Op 31 december 2017 werken er bij Aeres Landbouwbedrijf 4 medewerkers in vaste dienst (4 fte). Eén medewerker is in dienst op basis van een jaarcontract (1 fte). Daarnaast voeren studenten (10 studenten, ca. 2 fte) activiteiten uit in het kader van hun opleiding en krijgen daar (deels, naast studiepunten) een financiële vergoeding voor. Ze zijn werkzaam op basis van een nulurencontract voor een bepaalde periode (1 jaar) en voeren ook dat hele jaar werkzaamheden uit, met name in de periode van september tot juni. Deze tijdelijke krachten zijn niet meegenomen in de totale Aeres-formatie. Daarnaast werken er medewerkers van Aeres AOC en Aeres Hogeschool in het kader van projecten of onderzoek mee bij Aeres Landbouwbedrijf. Zij begeleiden onder andere hun eigen studenten die praktijkervaring opdoen.

Vier studenten van Aeres Hogeschool doen de bedrijfsvoering van Aeres Studentbedrijven, met begeleiding van een medewerker (0,5 fte) die in dienst is van de hogeschool. Deze studenten hebben deels een payrollcontract en krijgen deels studiepunten voor hun werkzaamheden.

Het beheer van de paardenpensionstal (Paardenplaats) ligt met ingang van 1 april 2017 bij het Paardencentrum Dronten.

### Plannen

De personele beleidsprioriteiten van Aeres Farms zijn in 2018:

- Een van de medewerkers van Aeres Landbouwbedrijf gaat in 2018 met pensioen. Het bedrijf vangt diens werkzaamheden op door meer loonwerk in te zetten. Daardoor wordt de flexibele inzet groter en worden de kosten misschien lager.
- De inzet van studenten is structureel en passend bij hun opleiding en bij de werkzaamheden van de bedrijven.
- Met het Paardencentrum Dronten maakt Aeres Farms in het voorjaar van 2018 afspraken over hoe de samenwerking na 1 augustus 2018 verder gaat verlopen.



## 9.14. Personeelsbeleid Agrotransfer Holding bv

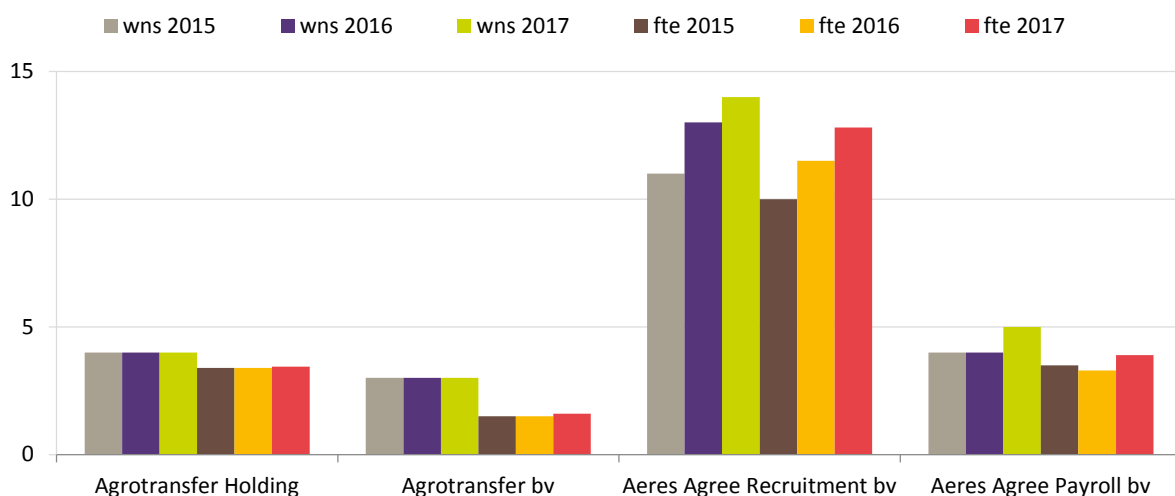
De afdeling P&O van Stichting Agrotransfer (Agrotransfer Holding bv, Aeres Agree Recruitment bv, Aeres Agree Payroll bv en Agrotransfer bv) met de handelsnamen Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten streeft naar professionaliteit. Hierbij horen het onderhouden en ontwikkelen van de eigen competenties, 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 P&O-afdeling streeft daarbij naar het creëren van een aantrekkelijke werkomgeving met aandacht voor welzijn en veiligheid.

### 9.14.1. Resultaten 2017

Voor de middellange termijn is het van belang om een nieuwe strategische koers uit te stippelen waardoor Aeres Agree een stevige speler blijft in de markt van werving en selectie en payrolling en daardoor voldoende toekomstbestendig is.

#### Formatie en verschuivingen

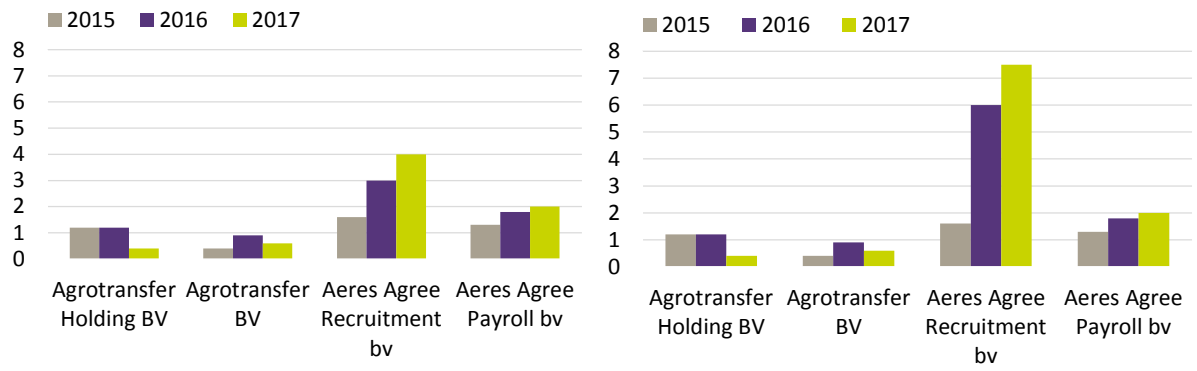
Stichting Agrotransfer Dronten (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten) heeft 26 medewerkers (21,7 fte). Dit is een toename van 1,9 fte ten opzichte van 2016 (19,8 fte). Van de vier medewerkers die vertrekken, doen twee dit vrijwillig, één omdat het contract ten einde is en één vanwege pensionering. 3,85% van de medewerkers is in 2017 ouder dan 60 jaar (8% in 2016, 9% in 2015).



Grafiek 9.22 Formatie en verschuivingen. Zie bijlage 5, tabel 21 a en b.

#### Ziekteverzuim

De doelstelling is een ziekteverzuim van onder de 4%. In 2017 is die doelstelling voor Stichting Agrotransfer Dronten (Agrotransfer Holding bv, Agrotransfer bv, Agrojobs bv en Payrolljobs bv) ruimschoots gehaald. In 2018 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 24a en 24b.



# Medezeggenschap

## 9.15. Horizontale verantwoording HRM Aeres totaal: medezeggenschap

De medezeggenschap van Aeres is gebaseerd op de Wet op de ondernemingsraden (WOR), de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB), de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en het professioneel statuut.

De wetwijzigingen Wet versterking bestuurskracht (1 september 2017) vraagt om aanpassing van de medezeggenschapsstructuur, zo is inmiddels de gezamenlijke vergadering voor Aeres AOC geïnstalleerd en het daarbij behorende reglement vastgesteld.

### 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;
- Ondernemingsraad Aeres AOC;
- Centrale ouderraad Aeres AOC;
- Centrale deelnemersraad Aeres AOC;
- Medezeggenschapsraad Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord;
- Ondernemingsraad Aeres Hogeschool;
- Centrale Studentenraad Aeres Hogeschool;
- Studentenraden op faculteit Dronten, Wageningen en Almere
- Opleidingscommissies Aeres Hogeschool;
- Gezamenlijke vergadering Aeres AOC;
- Gezamenlijke vergadering Aeres Hogeschool;
- Ondernemingsraad Bestuursbureau;
- Ondernemingsraad Aeres Agree;
- Ondernemingsraad Aeres Tech (incl. Aeres Training Centre International en Acole).

De wettelijke kaders bepalen of een onderwerp advies- of instemmings plichtig is of dat het informatierecht van toepassing is. Naast het wettelijke kader is ook de organisatiecontext bepalend voor aan welke 'medezeggenschapstafel' het onderwerp besproken wordt. Voor het bepalen van de gesprekspartners is naast de bevoegdheid de inhoud van een onderwerp leidend. Daarbij staan drie opties open:

- 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.

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 en de raden van Aeres AOC en Aeres Hogeschool, de OR van het Bestuursbureau, de COR en de MR van Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord.

#### Verslag ondernemingsraad van Aeres AOC

De ondernemingsraad van Aeres AOC is het medezeggenschapsorgaan voor de medewerkers.

Daarnaast heeft het aoc een centrale deelnemers- en een ouderraad en raden per locatie.

De OR van Aeres Aoc vergadert 10 keer per jaar.

Regulier vindt overleg plaats tussen de OR van Aeres AOC en de directeur van het Aeres-onderdeel.

Indien nodig, afhankelijk van de onderwerpen/agenda, nodigt de OR het College van Bestuur uit.

Deze paragraaf geeft de belangrijkste punten uit het overleg van het verslagjaar.

In 2017 zijn diverse zaken in de OR aan de orde geweest. Jaarlijks terugkerende onderwerpen zijn:

- het 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 Aeres de juiste procedures in acht neemt.

Verder is in 2017 in de OR aandacht geweest voor:

- de ontwikkeling van keuzedelen voor zowel vmbo als mbo;
- de besteding van de salarismixgelden;
- examenorganisatie mbo;
- formatiebeleid.

Daarnaast informeert Aeres AOC de OR op zijn verzoek over de verzuimrapportage (het verhaal achter de cijfers) en de nieuwe Arbowet. Uiteraard besteedt de OR in 2017 veel tijd aan de voorgenomen bestuurlijke samenwerking tussen Aeres en het Wellantcollege.

#### Verslag centrale deelnemersraad (CDR) Aeres AOC

De CDR bestond in het eerste deel van 2017 uit de volgende leden:

- student Aeres MBO Almere (voorzitter);
- student Aeres MBO Barneveld;
- student Aeres MBO Emmeloord;
- twee studenten Aeres MBO Ede.

Wegens onder andere afstuderen en verandering van opleiding en het aanstellen van nieuwe leden is de samenstelling van de raad met ingang van het schooljaar 2017-2018:

- student Aeres MBO Ede (voorzitter);
- student Aeres MBO Almere;
- student Aeres MBO Barneveld;
- student Aeres MBO Emmeloord.

De CDR vergadert in 2017 zesmaal. Besproken onderwerpen zijn onder andere:

- vakevaluatie;
- hoofdlijnen begroting;
- schoolnota;
- bpv-verbeterplan;
- LOB;
- doorstroom mbo naar hbo;
- protocol schorsing en verwijdering;

- beoogde samenwerking met het Wellantcollege;
- de JOB-monitor.

Daarnaast is de CDR vertegenwoordigd bij de drie bijeenkomsten met de Raad van Toezicht en bij het bezoek van het JOB-bestuur aan de locatie in Barneveld.

### Verslag Centrale ouderraad (CO) Aeres AOC

Aeres AOC belegt de medezeggenschap van ouders, zoals vastgelegd in de WMEB, 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 viermaal.

In 2017 zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- schoolplan;
- pestbeleid;
- inspectierapport;
- schoolgidsen;
- hoofdlijnen begroting;
- protocol schorsing en verwijdering;
- reglement bezwaar leerlingzaken en beroep examenzaken;
- examenreglement;
- programma van toetsing en afsluiting (PTA);
- vrijwillige ouderbijdrage;
- beoogde samenwerking met het Wellantcollege;
- statuut Centrale ouderraad.

### MR Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord

Aeres Praktijkonderwijs Emmeloord heeft een medezeggenschapsraad (MR), waarin drie personeelsleden en twee ouders zitting hebben. De MR vergadert minimaal vijf keer per jaar, waarvan twee keer met de algemeen directeur en de directeur van de locatie Emmeloord.

In 2017 zijn de volgende onderwerpen besproken:

- financiën;
- nieuwbouw;
- algemeen en strategisch beleid;
- personeel en organisatie;
- beoogde fusie Aeres en Wellantcollege.

### Verslag ondernemingsraad Aeres Hogeschool

In dit verslagjaar is de OR 22 keer in vergadering bijeengekomen, waarbij de vergaderlocaties zoveel mogelijk rouleerden tussen de faculteiten en het Bestuursbureau. De agenda was in het algemeen goed gevuld tot overvol en het aanwezigheidspercentage van de leden was zeer hoog.

De samenstelling van de raad is als volgt:

Naam	Functie	Faculteit
Wilbert Waggelink	Voorzitter	Wageningen
Elise Gieling	Secretaris	Almere
Hans Corten	Lid	Dronten
Marion Ekamper	Lid	Wageningen
Conny Harpe	Lid	Almere
Sonja Leeuw	Lid	Dronten
Marga Onrust	Lid	Dronten
Wim Ridder	Lid	Wageningen

Naam	Functie	Faculteit
Matthijs Schram	Lid	Dronten

Hans Corten is als nieuw lid gekozen in de raad. Lianne van Langen vervangt Elise Gieling tijdelijk vanaf november 2017 in verband met haar zwangerschapsverlof.

Een keuze uit de onderwerpen die in 2017 tijdens de vergaderingen aan de orde zijn geweest:

- kaderbrief, jaarplan en instemming begroting 2018;
- instemming studentenstatuut en OER 2017-2018;
- instemming functies lector en functies onderzoek en onderwijs;
- instemmingsverzoek harmonisatie HR-cyclus en functies bedrijfsvoering;
- instemming identiteit Aeres Hogeschool Almere;
- advies opleiding Management van de leefomgeving Almere;
- jaarverslag 2016;
- verkiezingen voor de raad;
- voortgang onderzoek en voortgang duurzame inzetbaarheid;
- buitenlandregeling.

#### **Gemeenschappelijke vergadering (GV)**

De samenwerking van de GV met de Centrale Studenten Raad is prima. Er zijn vijf gemeenschappelijke vergaderingen geweest en samen is een themamiddag rondom opleidingscommissies georganiseerd.

#### **Professionalisering van de raad**

Afgelopen jaar volgen OR-leden een zelfgekozen cursus, passend bij hun specialisme. Daarnaast is er een gezamenlijke bijscholing geweest ter versterking van het functioneren van de raad.

#### **Transparantie naar het personeel**

De OR communiceert het afgelopen jaar maandelijks naar het personeel via de digitale nieuwsbrief Up2date/AHWeetjes. Daarin houdt hij het personeel op de hoogte van zaken die binnen de OR aan bod komen. Ook creëert hij inloopmomenten per faculteit, waarbij hij input vanuit het personeel krijgt.

#### **Tot slot**

De sfeer in de OR is open en constructief, wat de samenwerking binnen de raad ten goede komt. De samenwerking met het Bestuursbureau is goed en ook de gesprekken met CvB en directie verlopen in een goede sfeer. Verschil van rol en daarmee ook van inzicht blijft op bepaalde onderdelen wel aanwezig. Zolang het vertrouwen bestaat dat ieder het beste met de hogeschool voorheeft, zijn er vaak wegen te vinden om tot elkaar te komen.

#### **Verslag Centrale Studentenraad (CSR) Aeres Hogeschool**

De CSR is gestart per september 2017 en bestaat uit zes leden:

Naam	Functie	Faculteit
Kim ten Damme	Voorzitter	Wageningen
Henriette Haverhals	Secretaris	Almere
Aart Jochemsen	Algemeen adjunct	Dronten
Ayella Spaapen	Algemeen adjunct	Dronten
Joyce Seebregts	Algemeen adjunct	Wageningen
Meryem Jabry	Algemeen adjunct	Almere

Deze samenstelling blijft zo tot februari 2018.

## Scholing

De eerste maanden lag het accent op scholing:

- De CSR organiseert een training van SOM (Studenten Overleg Medezeggenschap) voor de CSR- en de SR-leden van de drie faculteiten.  
Er zijn acht CSR-/SR-leden aanwezig. De training gaat over het versterken van de achterban; hoe kan de SR/CSR zichzelf bekender maken en promoten? De deelnemers krijgen hier handvatten voor, waar de faculteiten apart van elkaar mee aan de slag kunnen. De deelnemers ontdekken door deze training dat het een positief effect heeft als de drie faculteitsraden bij elkaar komen. Ze kunnen nog veel van elkaar leren.

## Activiteiten

- De CSR onderneemt verschillende activiteiten om overal van op de hoogte te blijven. Zo zijn er overleggen met de faculteitsdirecteuren. Daarnaast hebben de voorzitter en secretaris werkoverleg met de voorzitter van de OR van Aeres Hogeschool. In deze overleggen zijn er verschillende zaken en belangen besproken vanuit OR-/CSR-inzicht. Ook krijgt de CSR uitleg over de begrotingen.
- Er vindt nog een bijeenkomst plaats met de opleidingscommissies. De OR en CSR organiseren deze samen. Onderwerp zijn de verwachtingen over de nieuwe rechten die deze commissies krijgen.

## Besproken onderwerpen

Een greep uit onderwerpen die tijdens vergaderingen aan bod komen in 2017:

- de eventuele bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege;
- de begroting;
- het OER;
- de nieuwe rechten van de opleidingscommissies;
- de gelijkheid van de verschillende faculteiten.

## Verslag Centrale ondernemingsraad (COR) Stichting Aeres Groep

De Centrale ondernemingsraad is in 2017 zevenmaal in regulier verband bijeengekomen om te vergaderen, waarbij de vergaderlocaties rouleerden. De agenda is in het algemeen goed gevuld, de aanwezigheidspercentages van de leden is hoog. Daarnaast is er zesmaal formeel overleg geweest met het College van Bestuur, tweemaal met de Raad van Toezicht en eenmaal met de vakbonden. In het kader van de samenwerking tussen Aeres en Wellantcollege zijn er twee extra bijeenkomsten geweest met het College van Bestuur, één extra bijeenkomst met de Raad van Toezicht en drie bijeenkomsten met de ondernemingsraad van het Wellantcollege. Daarnaast hebben de voorzitters van de beide ondernemingsraden regelmatig afgestemd. De gesprekken over beoogde samenwerking tussen de twee instellingen zijn in oktober gestopt wegens onvoldoende perspectief.

## De samenstelling van de raad

Gerard Schuttenbelt	OR Aeres AOC	Voorzitter
Wilbert Waggelink	OR Aeres Hogeschool	Secretaris
Jan Lammers	OR Aeres AOC	Lid
Maarten de Vries	PVT Bestuursbureau	Lid
Hans Corten	OR Aeres Hogeschool	Lid
Johan Mulder	OR Aeres AOC	Lid

Michiel Drok treedt juli 2017 af. Hans Corten vervangt hem.

De onderwerpen die tijdens de vergaderingen aan de orde zijn geweest:

- merkenbeleid;
- buitenlandregeling;
- arbo en preventiemedewerker;
- Aeres Farms (Aeres Praktijkcentrum);
- flexibele schil en vaste benoeming na eerste jaar;
- kaderbrief 2018;
- jaarrekening 2016;
- jaarverslag Aeres 2016;
- beoogde samenwerking Aeres-Wellantcollege;
- externe ondersteuning COR;
- afstemming met andere raden;
- vergaderrooster 2017-2018;
- voortgang herinrichting financiën en ICT;
- Aeres-begroting 2018;
- jaarplannen Aeres AOC en Aeres Hogeschool.

### Verslag Ondernemingsraad Bestuursbureau

De Personeelsvertegenwoordiging (PVT) van het Bestuursbureau gaat in 2017 over naar een OR. Reden is de toename van het aantal werknemers met een aanstelling bij het Bestuursbureau in Ede. De transitie is in samenspraak met het College van Bestuur gerealiseerd. De nieuwe OR heeft formeel vijf zetels waarvan er in 2017 vier bezet zijn. De bestaande PVT-leden zijn overgegaan naar de OR en voor de overige drie zetels zijn verkiezingen uitgeschreven wat twee extra leden heeft opgeleverd.

### De samenstelling van de raad

Maarten de Vries	Stafdienst H&B	Voorzitter
Frank Strik	Stafdienst F&C	Lid
Laura Marsman	Stafdienst ICT	Lid
Peter Schrijver	Stafdienst ICT	Lid
(Vacature)		

De OR Bestuursbureau is het medezeggenschapsorgaan van de stafdiensten in Ede. De raad overlegt regelmatig met het College van Bestuur over diverse onderwerpen. Er is in 2017 overleg geweest over de volgende onderwerpen:

- overstap naar OR;
- verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege;
- organisatie stafdiensten;
- Aeres-strategie;
- jaarplannen stafdiensten;
- begroting en financiële zaken bestuursdienst.

Verder zijn diverse onderwerpen besproken die ook in de Centrale Ondernemingsraad aan bod komen, omdat de OR Bestuursbureau 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 en Aeres Training Centre International) heeft regulier overleg met de eigen directie. In 2017 verleent de OR goedkeuring aan de splitsing van Aeres Tech en Aeres Training Centre International in twee aparte business-units.

#### **Verslag ondernemingsraad Aeres Farms**

Aeres Farms in 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:

- jaarcijfers 2017 Agrotransfer Holding bv en haar werkmaatschappijen;
- arbeidsvoorwaarden Agrotransfer Holding bv en Agrotransfer bv;
- (her)inrichting financiële administratie Dronten;
- jaarverslag arbeidsomstandigheden;
- fusie aangelegenheden inzake de beoogde fusie met het Wellantcollege;
- begroting 2018;
- regeling beoordeling en beloning Aeres Agree.

## 9.16. Horizontale verantwoording HRM Aeres-totaal: werknemersvertegenwoordiging

Voor de onderdelen Stichting Aeres Groep (Aeres AOC en Aeres Hogeschool) en Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, Acole en Aeres Training Centre International) wordt jaarlijks overleg gevoerd met de vakbonden.





# 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. de heer S. Galema, de heer E. Alderkamp (vicevoorzitter), mevr. I Mastenbroek, de heer R. Kip, mevrouw A. Knoet-Michels en de heer J.J. van Dijk (voorzitter). Op de foto ontbreekt: mevr. M. de Groot.*

## Inhoud

10.1	Belangrijke items en uitdagingen Raad van Toezicht 2017	266
10.2	Toeziethoudende rol	267
10.3	Adviesrol	268
10.4	Werkgeversrol	268
10.5	Werkwijze	269
10.5.1	Deelname en honorering	269
10.5.2	Deskundigheidsbevordering	270
10.5.3	Overleg inspraakorganen	270
10.6	Rol Raad van Toezicht in ontwikkelingen Aeres	271

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 2017

Het jaar 2017 staat voor de Raad van Toezicht onder meer in het teken van de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege, de voorfinancieringsproblematiek en de gevolgen van de bezuinigingen. De raad voert meermalen overleg met het College van Bestuur over de voortgang van het onderzoek naar de beoogde samenwerking met het Wellantcollege. In het gesprek met het College van Bestuur staat de raad met name stil bij de visie achter de samenwerking, de kansen en de mogelijkheden, maar bij de risico's en consequenties daarvan. De raad betreurt het dat de verkenning uiteindelijk is beëindigd, maar begrijpt de overwegingen van het College van Bestuur. De verschillen op het vlak van besturingsfilosofie, bedrijfsvoering en organisatie zijn te groot. Een verdergaande samenwerking zou op dit moment niet in het belang van Aeres zijn.

De implementatie van de strategie 'Verbindend perspectief' is in de laatste fase gekomen. Het is tijd om geleidelijk aan de balans op te maken en na te denken over de nieuwe strategische periode. Zeker nu een bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege niet doorgaat, moet Aeres nadenken over hoe zij verder wil en of zij op eigen kracht verdergaat. De wereld verandert in een steeds sneller tempo en het onderwijs moet hierin meebewegen. Het moet erover nadenken wat het in die veranderende wereld kan betekenen en hoe het het tempo kan blijven volgen. Het onderwijs zal in ieder geval goed aan moeten sluiten op de arbeidsmarkt en de demografische ontwikkelingen en gericht moeten zijn op het nieuwe leren. Andere zaken, zoals een leven lang ontwikkelen, individuele leertrajecten en een modulaire opbouw van het onderwijs, zijn ook van belang. De raad vindt het belangrijk dat Aeres intern werkt aan professionalisering van medewerkers. Een belangrijk onderdeel hiervan is het geven van verantwoordelijkheid aan medewerkers en teams zodat het eigenaarschap toeneemt.

Tijdens het reguliere overleg bespreekt de raad de uitwerking van de groene ontwikkelagenda, de kwaliteit van het onderwijs, kennisontwikkeling, professionalisering van medewerkers en de commerciële activiteiten van Aeres en de nevenstichtingen. Daarnaast zijn de ontwikkelingen in de groene sector, de onderbesteding van het groene onderwijs en de implicaties van het regeerakkoord veelbesproken onderwerpen. De raad heeft een werkbezoek afgelegd aan Aeres Tech en een gesprek gevoerd met de Inspectie van het Onderwijs in het kader van het nieuwe, bestuursgerichte toezicht en het onderzoek naar de Staat van de instelling.

De Raad van Toezicht heeft de begroting 2018 goed gekeurd. Ondanks de problematiek van onderbesteding is een positieve begroting opgesteld. Een mooi resultaat.

De Raad van Toezicht is er trots op dat alle vmbo- en mbo-scholen in 2017 het basisarrangement van de Onderwijsinspectie krijgen en dat de kwaliteit van de hogeschool en commerciële onderdelen van hoog niveau is. Alle scholen en onderdelen werken hard aan de kwaliteit. Het is mooi om te zien dat de buitenwereld de vruchten daarvan waardeert. Het is nu zaak om de kwaliteit vast te houden en verder uit te breiden.

De raad voert in 2017 twee keer overleg met vertegenwoordigers van de verschillende medezeggenschaps- en inspraakorganen, waaronder studenten, ouders en deelnemers. In deze gesprekken staat de raad stil bij onderwerpen als de kwaliteit van het onderwijs, professionalisering van de medewerkers en investeringen in en onderhoud van gebouwen. Ook de verkenning en het beëindigen van de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege zijn besproken.

In 2017 neemt mevrouw De Groot afscheid van de raad. In 2018 start de procedure voor het vinden van een vervanger om de raad weer op volle sterkte te krijgen. Eind 2017 meldt mevrouw Knoet-Michels dat zij per 1 januari 2018 als interim-bestuurder is benoemd bij de Christelijke Onderwijs Groep (COG) in Ede. In goed overleg met mevrouw Knoet-Michels wordt besloten dat zij gedurende de periode dat zij interim-bestuurder is bij COG haar functie neerlegt als lid van de Raad van Toezicht van Aeres.

De geplande zelfevaluatie, onder leiding van een externe voorzitter, is vanwege de verkenning met het Wellantcollege uitgesteld. Deze is doorgeschoven naar 2018. Op dit punt wijkt de Raad van Toezicht af van de Branchecode goed bestuur hogescholen.

### Uitdagingen

- Een uitdaging is het vasthouden van de kwaliteit met minder middelen en op termijn een dalend aantal leerlingen.
- De koers voor de toekomst: hoe kan Aeres zich het beste ontwikkelen en profileren?
- Inspelen op ontwikkelingen in de samenleving als circulaire economie, duurzaamheid, leven lang ontwikkelen, het nieuwe leren en digitalisering van het onderwijs.
- De ontwikkelingen in het groene onderwijs en bij collega onderwijsinstellingen. De sector is in beweging en dit biedt kansen maar ook uitdagingen en risico's met zich mee.

## 10.2. Toezichthoudende 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 control-cyclus. 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 er wijzigingen zijn. 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 hij nog voldoet aan de Branchecode goed bestuur hogescholen. In 2017 heeft deze evaluatie geen aanleiding gehad tot specifieke acties. Ook

ontwikkelingen in de branchecode vo en mbo worden gevolgd. De vierjaarlijkse evaluatie onder leiding van een externe voorzitter is verplaatst naar 2018 vanwege de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege. Op dit punt wijkt de raad af van de Branchecode goed bestuur hogescholen. De raad ziet toe op rechtmatige en doelmatige verwerving en besteding van rijksmiddelen en heeft het geïntegreerd jaarverslag 2017, bestaande uit het bestuursverslag 2017 en de jaarrekening 2017, goedgekeurd. De Raad van Toezicht stelt indien nodig kritische vragen bij de managementletters en de accountantsverslagen. De managementletter is voor de Raad van Toezicht een belangrijk instrument. In 2017 bespreekt de raad ook het due-diligence-rapport in het kader van de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege. De raad is tevreden over de kwaliteit van de managementletter en het due diligence-rapport en tevreden met de conclusie dat er weinig aandachtspunten zijn geconstateerd. De organisatie is in control.

### 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.

Kwaliteit staat prominent op de agenda van de vergaderingen van de Raad van Toezicht. In 2017 zijn er zoals gezegd (o.a. in het voorwoord) veel positieve ontwikkelingen. 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.

De Raad van Toezicht stelt in de gesprekken met het College van Bestuur kritische vragen en geeft advies. Dit gaat in een open dialoog 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.

### 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. Vanuit meerdere perspectieven wordt het functioneren beoordeeld, gericht op verdere ontwikkeling. Het instrument is vooral bedoeld 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 2017 zes reguliere vergaderingen belegd. Daarnaast is de raad vijf keer bijeen geweest om over de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege te vergaderen.

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 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 is er in 2017 twee keer overleg geweest met de Centrale Ondernemingsraad (COR) en twee keer met het collectief van de Centrale ouderraad (CO) en de Centrale deelnemersraad (CDR) van Aeres AOC 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. Daar hebben momenteel de voorzitter en de vicevoorzitter zitting in.

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. De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk. De in de Branchecode goed bestuur hogescholen genoemde afhankelijkheidscriteria zijn niet op hen van toepassing. In 2017 is mevrouw De Groot op eigen verzoek afgetreden omdat haar werkgever het verkenningproces tussen Aeres en het Wellantcollege zou gaan begeleiden. Dit om de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen. De procedure om een vervanger te werven start eind 2017. Eind 2017 meldt mevrouw Knoet-Michels dat zij per 1 januari 2018 als interim-bestuurder is benoemd bij de Christelijke Onderwijs Groep (COG) in Ede. Op grond van de statuten van de Stichting Aeres Groep leidt het aanvaarden van een benoeming tot lid van een College van Bestuur van een andere onderwijsinstelling tot defungeren. Aangezien de aanstelling bij COG tijdelijk van aard is, wordt in goed overleg besloten dat mevrouw Knoet-Michels gedurende de periode dat zij interim-bestuurder is bij COG haar functie neerlegt als lid van de Raad van Toezicht van Aeres. Na deze periode zal mevrouw Knoet-Michels weer als lid van de Raad van Toezicht worden benoemd en deel gaan nemen in de werkzaamheden van de raad.

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 is aangepast voor 2017. 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 jaarlijks. In 2017 heeft de raad daar op meerdere momenten bij stilgestaan, maar in het bijzonder bij het eigen functioneren naar aanleiding van de verkenning bestuurlijke samenwerking met het Wellantcollege. Hiernaast bespreekt de raad, samen met het College van Bestuur, elkaars rol en hoe onderling geacteerd is. Een resultaat hiervan is het voornemen om goed en frequent onderling contact te hebben, het liefst persoonlijk.

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 2017 is het profiel van de leden van de Raad van Toezicht niet aangepast. Wel is voor de werving van een nieuw lid kritisch gekeken of het profiel nog passend is vanuit het perspectief van de ontwikkelingen in de buitenwereld en de complementariteit van de raad. Het nieuw te werven lid zou idealiter uit het bedrijfsleven en de groene sector moeten komen.

#### 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 2017 zijn de volgende onderwerpen aan bod geweest in het kader van deskundigheidsbevordering:

- kwaliteitszorg, het inspectietoezicht vo en mbo;
- bestuurlijke samenwerking;
- de contouren van de Aeres-visie, op weg naar een nieuwe strategie;
- de ontwikkelingen binnen het groene onderwijs.

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 2017 heeft de raad een werkbezoek afgelegd aan Aeres Tech. De raad spreekt met de instellingsdirecteur, medewerkers en cursisten en krijgt een rondleiding door de onderwijsruimten. In 2018 bezoekt de raad Aeres Hogeschool Wageningen.

### 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 Aeres AOC en de Centrale Studentenraad (Aeres Hogeschool). In de COR zitten de voorzitters van alle inspraakorganen binnen Aeres (OR's en MR Pro). De Centrale deelnemers- en studentenraad vergaderen niet meer samen met de COR, omdat zij dan een meer onafhankelijk gesprek met de Raad van Toezicht kunnen



voeren. Het College van Bestuur is in vergaderingen met de inspraakorganen voornamelijk toegehoord. In het algemeen is geconstateerd dat het investeren in de relatie met de inspraakorganen belangrijk is. Om de interne checks-and-balances te versterken heeft de overheid ook de Wet versterking bestuurskracht aangenomen. Net als bij andere gremia binnen Aeres is er voor de vergaderingen van de Raad van Toezicht in onderling overleg met de inspraakorganen een jaaragenda opgesteld. Thema's in deze agenda's 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

He toezicht houden op de onderwijskwaliteit maakt prominent deel uit van het werk van de raad en staat structureel op de agenda. De raad ontvangt bij elke reguliere vergadering informatie over het onderwerp. Hierbij valt te denken aan rapportages en correspondentie van de Inspectie van het Onderwijs, de NVAO (Nederlands-Vlaams Accreditatieorganisatie), de CEKO (Commissie Evaluatie Kwaliteitszorg Onderwijs), MBO in Bbedrijf en de ministeries van OCW en EZ. Twee keer per jaar bespreekt de raad een interne rapportage over onderwijs en kwaliteit die gebaseerd is op al deze rapporten en de landelijke ontwikkelingen. Wanneer relevant komen ook andere actieplannen of rapportages terug op de agenda. Op deze manier is de Raad van Toezicht geïnformeerd over alle relevante ontwikkelingen en kan het naast toezicht houden ook een adviserende rol oppakken.

### Huisvesting en beheer

Om goed toezicht te kunnen houden op de bouwprojecten van Aeres ontvangt de raad 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 tevreden met de rapportage, maar blijft alert op de kwaliteit ervan. De strategie voor het huisvestingsbeleid zal de raad in de komende jaren vanuit een breder perspectief benaderen, onder andere door de ontwikkelingen in het opleidingsportfolio mee te nemen.

### Financiën en control

Ook in 2017 is er sprake geweest van bezuinigingen en onderbesteding van het groene onderwijs door de overheid. Dit vereist van het College van Bestuur strakke sturing. De begroting is een belangrijk middel om te sturen. De raad heeft het recht om deze jaarlijks goed te keuren. De begroting laat de ruimte en de kaders zien waarbinnen budgethouders mogen opereren. De meerjarenbegroting is een vertaling van de visie van Aeres op de planning en sturing voor de komende jaren. Zij biedt, samen met de gerelateerde investeringsplannen, inzicht in het financiële beleid van Aeres en de haalbaarheid van onze ambities op het vlak van groei en onderwijsvernieuwingen.

De Raad van Toezicht houdt conform de afgesproken planning-en-control-cyclus toezicht op de financiën en ontvangt hiervoor per trimester een rapportage. Deze rapportages bevatten de benodigde financiële kengetallen en sturingsinformatie en worden in de vergaderingen toegelicht door het College van Bestuur en het hoofd Financiën & Control. Ook het risicomanagement is hierbij een belangrijk besprekingspunt. De raad keurt naast de begroting ook de geconsolideerde jaarrekening van

Aeres en de bijbehorende jaarrekeningen van de stichtingen en bv's goed. Door het bieden van tussentijdse informatie zitten hier doorgaans geen verrassende zaken tussen.

Naast trimesterrapportages bieden de managementletters en het accountantsverslag houvast in het toezicht houden op de financiële gang van zaken bij Aeres. De punten uit de managementletters en het accountantsverslag van 2016 zijn opgevolgd dan wel onderhanden. De Raad van Toezicht is tevreden over de financiële continuïteit en stabiliteit van Aeres, maar blijft strikt toezien op de financiële ontwikkelingen, zeker gelet op de onderbesteding en de voorfinanciering van het groeiend aantal deelnemers.

Er wordt veel gevraagd van medewerkers, studenten en deelnemers. De Raad van Toezicht waardeert de betrokkenheid en inzet van iedereen in 2017.

Jan Jacob van Dijk, namens de Raad van Toezicht Aeres





# Bijlagen

Bijlage 1	Verklarende woordenlijst	274
Bijlage 2	Verklaring bevoegd gezag	279
Bijlage 3	Samenstelling Raad van Toezicht	281
Bijlage 4	Samenstelling College van Bestuur	284
Bijlage 5	Kengetallen personeel	285
Bijlage 6	Overzichten en kengetallen Aeres VMBO	302
Bijlage 7	Overzichten en kengetallen Aeres MBO	307
Bijlage 8	Overzichten en kengetallen Aeres Hogeschool	313
Bijlage 9	Publicatielijst Aeres Hogeschool	322
Bijlage 10	Helderheid in bekostiging	334

Informatie over de MIP staat 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.
ADEF	Algemeen Directeurenoverleg Educatieve Faculteiten
ADFA	Advanced Dutch Flower Arrangements
AISF	Stichting Aeres International Student Fund; draagt bij aan de studiekosten van buitenlandse studenten.
AMN	AMN is de bedrijfsnaam van een organisatie die gespecialiseerd is in testen.
aoc	agrarisch opleidingscentrum
ATC	Aeres Training Centre
BA	basisarrangement
bb	basisberoepsgerichte leerweg vmbo
bbl	beroepsbegeleidende leerweg mbo
B-CT	bachelor Consumptieve Techniek
BDB	Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid
B-EKM	bachelor Educatie & kennismanagement groene sector
benchmark	Systematisch onderzoek naar de prestaties en de onderliggende processen en methoden van een of meer leidende referentieorganisaties op een bepaald gebied. Het doel is de eigen prestaties door vergelijking te kunnen iken en te verbeteren.
bhv	bedrijfshulpverlening
neutraal bijzondere	
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.
BKE	Basiskwalificatie Examinering
BKO	Brancheprotocol Onderzoek
BKOV	Basiskwalificatie onderzoekend vermogen
bol	beroepsopleidende leerweg mbo
bpv	beroepspraktijkvorming mbo
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
CBBE	Centre for Biobased Economy (een van de Centres of Expertise)
CDB	Cursuscentrum Diervverzorging Barneveld
CDHO	Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs
ce	centraal examen (cijfer)
CEC (Ceco)	Centrale Examencommissie
CEKO	Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek
cgi	competentiegericht of criteriumgericht interview
cgo	competentiegericht onderwijs

CHE	Christelijke Hogeschool Ede
CIV	Centrum voor Innovatief Vakmanschap (mbo)
Cobex	College van Beroep voor de examens
CoE	Centre of Expertise (hbo)
COR	Centrale Ondernemingsraad
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
CRV	Coöperatieve RundveeVerbeteringsorganisatie
CSCL	Computer-Supported Collaborative Learning
CSR	Centrale Studentenraad
CvB	College van Bestuur
CVDB	Coöperatief veredelingsdemonstratiebedrijf; was een studentenbedrijf van CAH Vilentum dat nu deel uitmaakt van het Aeres Praktijkcentrum in Dronten.
CVI	Consortium voor Innovatie
deelnemer	Zowel de naam voor een mbo-bbl-deelnemer als voor de groep leerlingen, studenten en cursisten.
DEGG	Duurzame energie en groene grondstoffen (lectoraat)
derivaat	Financiële derivaten zijn beleggingsinstrumenten die hun waarde ontleen 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.
D&P	Opleiding Dienstverlening en Producten
DPO	Data Platform Onderwijs
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; dit 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 studiepunten.
EER	Europese Economische Ruimte
EFDA	European Floral Design Academy van Aeres Hogeschool Wageningen
EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
EKM	Hbo-opleiding Educatie & kennismanagement groene sector van Aeres Hogeschool
EZ	ministerie van Economische Zaken
FoV	Focus op Vakmanschap
GD	Gezondheidsdienst voor Dieren
GGI	Groen, grond en infra
gl	gemengde leerweg vmbo
GMD	Geo, Media & Design
hao	hoger agrarisch onderwijs
hbo	hoger beroepsonderwijs
HGL	Het Groene Lyceum

(i)HKS	herziene kwalificatiestructuur
HON	Hogeschool Onderzoek Netwerk
HPBO	Het Platform Beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
IAC	Interne Adviescommissie
ICT	informatie- en communicatietechnologie
IOP	individueel ontwikkelingsplan
IPAP	Individuele Premie Aanvullingsplan (verzekering gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid)
Itslearning	Leerplatform speciaal voor het onderwijs
Jaarverslag	Is het gehele verslagleggingsdocument. Dit bestaat uit het beschrijvende deel, dat het Bestuursverslag heet, de jaarrekeningen en de bijlagen.
JAMK	University of Applied Sciences Jyväskylä in Finland.
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
JR	jaarresultaat
kb	kaderberoepsgerichte leerweg vmbo
Kennisbasis	Basiskennis die iedere startbekwame leraar aan het einde van de opleiding minimaal moet beheersen.
KNHS	Paardensportbond voor iedere paardensporter.
LEO	Lokale Examencommissie
LDH	Lactate dehydrogenase of melkzuurhydrogenase
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.
LMS	Learning Management Systeem
LOB	loopbaanoriëntatie en -begeleiding
lwoo	leerwegondersteunend 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
MLI	Master Leren en Innoveren
MoU	Memorandum of Understanding (Ned: memorandum van overeenstemming)
MTO	medewerkerstevredenheidsonderzoek
MVT	moderne vreemde talen
NAH	niet-aangeboren hersenletsel
NAK	Nederlandse Algemene Keuringsdienst voor zaaizaad en pootgoed van landbouwgewassen
Nb	Nota Bene: (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.
NFP	Netherlands Fellowship Programmes
NOCO	natuurlijk oplossen van complexe opgaven
NQA	Nederlands Quality Agency
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 Examenreglement
OFW	Oost Flevoland Woondiensten
OiO	Onderzoek in Onderwijs
OKV	onderzoek naar kwaliteitsverbetering
OOP	onderwijsondersteunend personeel
OP	onderwijzend personeel
OR	ondernemingsraad
ORD	Onderwijs en Research Dagen
PBS	Positive Behaviour Support
PDCA	(kwaliteitscyclus) Plan-Do-Check-Act
PEC	Poultry Expertise Centre
PITC	Practical Innovation Training Center
PLG	professionele leergemeenschappen
P&O	Personeel & Organisatie
pps	publiek-private samenwerking
POP3	Derde Europese plattelandsontwikkelingsprogramma
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
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
RUAF	Internationaal netwerk voor duurzame stadslandbouw en stedelijke voedselsystemen
RvC	Raad van Commissarissen
RvT	Raad van Toezicht
SBB	Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
se	schoolexamen(cijfer)
SEP	Standard Evaluation Protocol
SF4NN	Smart Farming for Noord-Nederland
SIA/RAAK	Stichting Innovatie Alliantie (ook RAAK-regelingen)
SKE	Senior Kwalificatie Examinering
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 is de solvabiliteit inclusief voorzieningen.
SR	Studentenraad
SSV	Stichting Studentvoorzieningen (huisvesting en voeding studenten Dronten)
SW	sociale werkvoorziening
TC of ATC	Aeres Training Centre
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
TOM	TeamOndersteunende Masters
TPO	Team Praktijkgericht Onderzoek
URL	Uniform Resource Locator = adres van of padverwijzing naar pagina op internet.
VAR	Verklaring arbeidsrelatie
VBW	Vereniging Bloemist-Winkeliers
VCA	Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers
VHG	Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners
VHL	Hogeschool Van Hall Larenstein
VKO	Validatiecommissie Kwaliteitszorg Onderzoek
vo	voortgezet onderwijs
VPD	Varkens, Pluimvee & Diervoeders (stond in naam voormalig PTC <sup>+</sup> VPD Barneveld)
vpb	vennootschapsbelasting
vso	voortgezet speciaal onderwijs
vsv'ers	voortijdig schoolverlaters
VT	voltijd
WAFL	International scientific conference on the assessment of animal welfare at farm and group level
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 University & Research (Wageningen Universiteit en Researchcentrum)
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.



# 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 Aeres AOC (PrO, vmbo en mbo) en Aeres Hogeschool (hbo) nemen om dat te kunnen garanderen.

## Aeres AOC

In § 3.4.1 is aangegeven hoe Aeres AOC zorg draagt voor de kwaliteit en wat de resultaten hiervan zijn, in § 3.4, Lerende cultuur en personele zaken, en in § 9.6.1 hoe het aoc zorgt voor competente medewerkers die de vertaalde eisen kunnen implementeren en uitvoeren.

### Vo (praktijkonderwijs en vmbo)

De wettelijke vereisten waaraan het vmbo moet voldoen, liggen vast 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).

Aeres Praktijkonderwijs en Aeres VMBO volgen de (nieuwe) wettelijke bepalingen jaarlijks. Zij stellen vierjaarlijks een schoolplan op op grond van artikel 24 van de Wet op het voortgezet onderwijs. Het schoolplan bevat een beschrijving van het beleid voor de kwaliteit van het onderwijs dat binnen het aoc wordt gevoerd, en omvat in ieder geval:

- het onderwijskundig beleid;
- het personeelsbeleid;
- het beleid voor de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Het bevoegd gezag van Aeres AOC stelt het schoolplan op voorstel van de medezeggenschapsorganen voor een periode van vier jaar vast. Beleidsthema's worden periodiek behandeld in vo-beleidsoverleg.

### Mbo

De wettelijke vereisten waaraan het mbo moet voldoen, liggen vast 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 en de Wet beroepen in het onderwijs (wet BIO).

Aeres MBO volgt de wettelijke bepalingen jaarlijks. Beleidsthema's worden periodiek behandeld in mbo-beleidsoverleg.

## Aeres Hogeschool

De wettelijke vereisten waaraan het hbo moet voldoen, liggen 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 zorg draagt 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 (1988-2002), 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	Lid geschillencommissie CRV per december 2017.	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 I. Mastenbroek (Ineke) (V) Lid	08-10-1954	Directeur Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland. Eigenaar IMagribusiness-advies.	Lid bestuur Stichting ERF. Lid RvT Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Lid bestuur Natuur- en Milieu Federatie Flevoland tot 1 november 2017. Lid RvT Raad voor Accreditatie. Lid bestuur Stichting Administratiekantoor Flexentral.	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	Interim directeur en strategisch adviseur Summa College Eindhoven mei 2017- maart 2018. Interim voorzitter CvB Christelijke Onderwijs Groep (COG) te Ede januari – juni 2018. Lid Provinciale Staten Noord Brabant PvdA, 15 maart 2011-19 januari 2018.	Voorzitter Raad van Toezicht Daelzicht tot en met 2016. Vanaf januari 2018 lid. Lid Raad van Toezicht Spring Kinderopvang 2016-heden. Lid bestuur Driessen Foundation 2017 – heden.	Voortgezet onderwijs lerares en management 1974-2000. Lid bestuur BVE Raad (huidige MBO Raad) 2003-2006. Voorzitter Stichting Praktijkleren 2007-2012. Toezichthouder woningbouw en welzijn 2004-2008. Voorzitter Betaald Voetbal Helmond Sport 2009-2012. Lid bestuur Klok & Peel Museum 2016-oktober 2017. Voorzitter College van Bestuur ROC Ter AA te Helmond 2000 tot mei 2016.	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 (wordt per 1 februari 2018 Algemeen directeur IZZ)	Lid Begeleidingscommissie Sociaal Plan FNV. Voorzitter Comité van Toezicht Efro, Operationeel programma Oost. Voorzitter Stuurgroep fusie Univé Onderlingen Noord Nederland/Groningen. Lid algemeen bestuur SBB. Lid Auditcommissie SBB.	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 28-06-2012	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.		01-01-2006	01-01-2006
De heer J.F. Houterman (Joep) Vicevoorzitter sinds 01-09-2013	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 tot 13-09-2017.	01-09-2013	01-09-2013

## Bijlage 5 Kengetallen personeel

Let op!

De kengetallen van Stichting PTC<sup>+</sup> (Aeres Tech, Aeres Training Centre International en Acole) en Stichting Agrotransfer Dronten (Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum 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 Holding bv (Aeres Farms) 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 31-12-2017	Totaal wns		Voltijd wns			Deeltijd wns		
	2016	2017	2016	2017	%	2016	2017	%
	wns	wns	wns	wns		wns	wns	
Stichting Aeres Groep								
• Aeres VMBO, Aeres MBO en Aeres TC	714	718	282	249	35%	432	469	65%
• Aeres Praktijkonderwijs	20	21	11	13	62%	9	8	38%
• Aeres Hogeschool	333	341	123	129	38%	210	212	62%
• Bestuursbureau*****	55	76	29	40	53%	26	36	47%
• Aeres Praktijkcentrum Holding bv*	5	5	4	5	100%	1	0	0%
Stichting PTC <sup>+</sup> **	53	53	37	38	72%	16	15	28%
• Acole Productions bv	5	5	2	1	20%	3	4	80%
Stichting Agrotransfer Dronten***	24	26	10	13	50%	14	13	50%
Ondersteunende stichtingen ****	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Aeres</b>	<b>1.209</b>	<b>1.245</b>	<b>498</b>	<b>488</b>		<b>711</b>	<b>757</b>	

Aantal fte's per 31-12-2017	Totaal fte		Voltijd fte			Deeltijd fte		
	2016	2017	2016	2017	%	2016	2017	%
	Fte	Fte	fte	Fte		fte	fte	
Stichting Aeres Groep								
• Aeres VMBO, Aeres MBO en Aeres TC	570,73	567,66	282	249	44%	288,73	318,66	56%
• Aeres Praktijkonderwijs	17,55	18,30	11	13	71%	6,55	5,30	29%
• Aeres Hogeschool	263,83	273,72	123	129	47%	140,83	144,72	53%
• Bestuursbureau*****	46,09	65,04	29	40	62%	17,09	25,04	38%
• Aeres Praktijkcentrum Holding bv*	4,8	5	4	5	100%	0,8	0	0%
Stichting PTC <sup>+</sup> **	47,58	47,19	37	38	81%	10,58	9,19	19%
• Acole Productions bv	4,4	3,9	2	1	26%	2,4	2,9	74%
Stichting Agrotransfer Dronten***	19,80	21,74	10	13	61%	9,8	8,74	39%
Ondersteunende stichtingen ****	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal Aeres</b>	<b>974,78</b>	<b>1.002,55</b>	<b>498</b>	<b>488</b>		<b>476,78</b>	<b>514,55</b>	

- \* Aeres Praktijkcentrum Holding bv (Aeres Farms) bestaat in 2017 uit Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming De Drieslag bv), Aeres Studentbedrijven bv, Aeres Biologisch bedrijf (LONK bv), Aeres Weidebedrijf i.o en Aeres Trainingscentrum bv. Aeres heft de laatste per 1 januari 2018 op. Aeres Praktijkcentrum Holding bv heeft vier (4 fte) vaste medewerkers en een medewerker (1 fte) met een jaarcontract. Daarnaast voeren studenten (10 studenten, ca. 2 fte) activiteiten uit in het kader van hun opleiding. Zij krijgen daar (deels, naast studiepunten) een financiële vergoeding voor. Ze zijn werkzaam op basis van een nulurencontract voor een bepaalde periode (1 jaar) en voeren ook dat hele jaar werkzaamheden uit, met name in de periode van september tot juni. Deze tijdelijke krachten zijn niet meegenomen in de totale Aeres-formatie. Daarnaast werken er medewerkers die in het overzicht zijn opgenomen bij Aeres AOC of Aeres Hogeschool mee in het kader van onderwijs, projecten of onderzoek. Zij begeleiden onder andere hun eigen studenten.
- \*\* Stichting PTC<sup>+</sup> bestaat sinds 2016 uit Aeres Tech, Aeres Training Centre en Acole. 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 (Aeres Agree Recruitment bv en Aeres Agree Payroll bv) en Aeres Bedrijfscentrum Dronten (ABC-gebouw, Agrotransfer bv).
- \*\*\*\* 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. Aeres heft Stichting Studentvoorzieningen per 1 januari 2018 op.
- \*\*\*\*\* De grote toename van medewerkers op het Bestuursbureau betreft de overplaatsing van al het ICT-personeel van de locaties naar de stafdienst ICT in Ede.

### Landelijke cijfers vol- en deeltijd

Volgens de arbeidsmarktmonitor van 2017 (Zestor) is in het hbo de verhouding tussen vol- en deeltijd tussen 2010 en 2015 gelijk gebleven: 35% van de medewerkers (wns, niet fte) werkt in voltijd, 65% in deeltijd. Van de mannen werkt 52% in voltijd, van de vrouwen 22%. Volgens Stamos werken in het vo en mbo (incl. aoc's) juist meer mensen in voltijd. In 2016 werkte bij de aoc's 64,5% van de medewerkers (wns, niet fte) meer dan 0,8 fte. De lijn stijgt licht bij de aoc's en in het mbo en daalt nauwelijks in het vo. Daar waar Aeres Hogeschool de landelijke trend redelijk volgt, wijkt Aeres AOC met 44% in voltijd daarvan af. Dit komt mogelijk door de 0,8 fte. In tabel 2 gaat het bij voltijd uitsluitend om aanstellingen van 1,0 fte.

### Tabel 3 Gemiddelde fte's en loonkosten per onderdeel

Ontwikkeling gemiddelde leeftijd is weergegeven in tabel 12 i. In het onderstaande overzicht zijn geen stagiair(e)s opgenomen.

	Gemiddeld aantal fte's			Gemiddelde loonkosten €		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Stichting Aeres Groep						
• Aeres VMBO, Aeres MBO en Aeres TC	516,7	546,76	550,71	€ 65.441	€ 67.385	€ 69.314
• Aeres Praktijkonderwijs	15,20	16,41	17,83	€ 63.539	€ 66.716	€ 67.096
• Aeres Hogeschool	250,67	257,95	270,91	€ 72.326	€ 74.888	€ 76.784
• Bestuursbureau	39,91	41,63	65,01	€ 76.955	€ 79.861	€ 65.566
• Aeres Praktijkcentrum Holding bv*	5,2	6,23	7,81	€ 67.090	€ 55.261	€ 51.019
Stichting PTC <sup>+</sup> **	56,41	46,63	47,78	€ 70.140	€ 65.304	€ 64.075
Stichting Agrotransfer Dronten***	19,67	20,27	21,3	€ 56.153	€ 54.965	€ 54.490
• Acole Productions bv	-	-	4,2	-	-	€ 41.198
Ondersteunende stichtingen ****	0	0	0	0	0	
<b>Totaal Aeres</b>	<b>904,95</b>	<b>935,88</b>	<b>985,55</b>			

Voor \*, \*\*, \*\*\*, \*\*\*\* zie onder tabel 2.



# Stichting Aeres Groep

De cijfers van Aeres Farms (Aeres Praktijkcentrum Holding bv) staan in hoofdstuk 5.

**Tabel 4a t/m d Ziekteverzuimcijfers onderwijsonderdelen Aeres AOC, Aeres Hogeschool en het Aeres Bestuursbureau.**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.1 en de tekst van § 9.8.1.

## Aeres AOC (VMBO, MBO en TC, voorheen Groenhorst)

	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)	2017 (excl. zwangerschapsverlof)	2017 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,95	0,95	0,98	0,98	0,89	0,89
Kort middel	0,79	0,80	0,82	0,84	0,8	0,83
Lang middel	2,73	3,65	3,21	3,73	3,11	4,01
Lang	0,57	0,57	0,67	0,67	0,44	0,44
<b>Totaal</b>	<b>5,06</b>	<b>5,98</b>	<b>5,67</b>	<b>6,21</b>	<b>5,25</b>	<b>6,17</b>

Per locatie 2017*	Kort		Kort middel		Lang middel		Lang		Totaal	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Almere	1,47	1,28	1,10	0,86	4,72	4,1	0,55	0,61	7,84	6,86
Barneveld	1,05	1,01	0,76	0,98	3,58	3,16	0	0,85	5,39	6,00
Bilthoven	1,00	0,73	1,00	0,79	3,00	5,18	8,00	3,43	13,00	10,14
Dronten	1,00	0,26	1,00	0,11	5,00	5,69	0	0	6,00	6,06
Ede	0,77	0,93	0,98	0,83	3,94	6,2	0,72	0	6,41	7,97
Emmeloord	0	0,36	1,00	0,8	5,00	3,15	0,00	0	6,00	4,31
Lelystad	0,98	0,5	0,93	0,78	4,01	10,72	0,50	0	6,41	12,00
Maartensdijk	1,39	1,25	0,73	1,41	1,5	3,43	0	0	3,62	6,09
Nijkerk	1,00	1,24	1,00	0,99	2,00	1,84	0	0	4,00	4,07
Velp	1,00	0,52	0	0,34	4,00	1,83	1,00	0	6,00	2,7

\* Alles inclusief zwangerschap.

## Aeres Praktijkonderwijs

	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)	2017 (excl. zwangerschapsverlof)	2017 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,66	0,66	0,40	0,40	0,63	0,63
Kort middel	1,16	1,16	0,12	0,12	0,64	0,64
Lang middel	5,69	6,91	2,59	2,59	0,72	0,72
Lang	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>7,52</b>	<b>8,73</b>	<b>3,11</b>	<b>3,11</b>	<b>1,99</b>	<b>1,99</b>

## Aeres Hogeschool

	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)	2017 (excl. zwangerschapsverlof)	2017 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,66	0,66	0,74	0,74	0,58	0,58
Kort middel	0,74	0,74	0,75	0,75	0,66	0,66
Lang middel	3,08	3,88	3,39	4,48	1,53	1,91
Lang	0,00	0,00	0,50	0,50	0,42	0,42
<b>Totaal</b>	<b>4,48</b>	<b>5,28</b>	<b>5,38</b>	<b>6,48</b>	<b>3,19</b>	<b>3,57</b>

Per locatie 2016*	Kort		Kort middel		Lang middel		Lang		Totaal	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Almere	0,64	0,3	0,85	0,36	3,53	1,57	0,00	0	5,02	2,23
Dronten	1,00	0,51	1,00	0,46	2,00	0,78	1,00	0,43	4,00	2,18
Wageningen	0,68	0,97	1,19	1,47	7,14	3,83	0,00	0,65	9,02	6,92

\*Alles inclusief zwangerschap

## Aeres Bestuursbureau

	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)	2017 (excl. zwangerschapsverlof)	2017 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,60	0,60	0,53	0,53	0,37	0,37
Kort middel	0,64	0,64	0,40	0,40	0,52	0,52
Lang middel	3,60	3,60	1,17	1,67	0,69	0,69
Lang	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>4,84</b>	<b>4,84</b>	<b>2,09</b>	<b>2,59</b>	<b>1,58</b>	<b>1,58</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
Aeres VMBO, Aeres MBO (incl. Aeres TC)	7	22	67	158	215	249
Aeres Praktijkonderwijs	0	1	0	3	4	13
Aeres Hogeschool	0	8	33	71	100	129
Aeres Bestuursbureau	1	0	8	10	17	40

Aantal fte	0-0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0	≥ 1,0
Aeres VMBO, Aeres MBO (incl. Aeres TC)	0,73	6,39	32,21	103,43	175,91	249
Aeres Praktijkonderwijs	0	0,2	0	1,8	3,3	13
Aeres Hogeschool	0	2,08	15,80	44,97	81,88	129
Aeres Bestuursbureau	0,18	0	3,87	6,73	14,26	40

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	8	31	108	242	336	431
Fte	0,91	8,66	51,87	156,93	275,35	431

### Omvang betrekking afgezet tegen landelijke cijfers

Landelijke vergelijking in percentages	0-0,5 fte			0,5-0,8 fte			Meer dan 0,8 fte		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Landelijke cijfers aoc's (%)	3,6	3,3	-	21,7	21,4	-	74,7	75,3	-
Landelijke cijfers mbo (%)	3,4	3,4	-	21,8	21,3	-	74,8	75,3	-
Aeres AOC (Groenhorst) (%)	3,7	2,7	2,7	21,4	23	22,4	75,0	74,4	74,9

Landelijke vergelijking in percentages	0-0,5 fte			0,5-0,85 fte			Meer dan 0,85 fte		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Landelijke cijfers hbo (%)	4,7	-	-	40	-	-	55,2	-	-
Aeres Hogeschool (%)	3,9	3,3	2,1	44,1	44,3	44,54	52,0	52,5	53,36

Bron: landelijke cijfers: Stamos, Landelijke cijfers hbo niet voor 2016 beschikbaar.

### Tabel 7 Vaste en tijdelijke betrekkingen

De onderstaande tabellen onderbouwen grafiek 9.5.

#### Aeres AOC (VMBO, MBO en TC, voorheen Groenhorst)

	Vast			Tijdelijk		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Totaal wns	517	538	545	158	176	173
Totaal fte	428,63	445,55	446,34	109,08	125,17	121,32

#### Aeres Praktijkonderwijs (voorheen Groenhorst)

	Vast			Tijdelijk		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Totaal wns	15	15	19	4	5	2
Totaal fte	12,6	13,35	16,8	2,63	4,2	1,5

Aeres VMBO, Aeres MBO (incl. Aeres TC) in vergelijking tot andere aoc's en landelijk

	Vast			Tijdelijk		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Landelijk aoc's (Stamos)	87,9%	86%	-	12,1%	14%	-
MBO Raad	85,9%	-	-	14,1%	-	-
Groenhorst 2016	79,7%	78,1%	-	20,3%	21,9%	-
Aeres AOC 2017	-	-	78,6%	-	-	21,4%

## Aeres Hogeschool

	Vast			Tijdelijk		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Totaal wns	275	273	281	45	60	60
Totaal fte	225,07	222,14	227,52	30,97	41,7	46,2

	Vast			Tijdelijk		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Landelijk hbo's *	76,5%	-	82%	23,5%	-	18%
Aeres Hogeschool (fte)	87,9%	84,2%	83,1%	12,1%	15,8%	16,9%

\* Bron 2015: 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.

Bron 2017: Zestor Arbeidsmonitor 2017. Zestor maakt onderscheid tussen tijdelijke arbeidscontracten binnen de cao (18%) en tijdelijke uitbreiding (4%). Aeres bedoelt met tijdelijk, de eerste omschrijving: mensen die uitzicht hebben op een vaste aanstelling.

## Bestuursbureau

	Vast			Tijdelijk		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Totaal wns	45	44	55	3	11	21
Totaal fte	37,41	36,22	47,18	2,11	9,87	17,86

## Stichting Aeres Groep totaalpercentage vast en tijdelijk

Fte	Vast	Tijdelijk
2015	82,86%	17,14%
2016	79,85%	20,15%
2017	77,85%	22,15%

## Tabel 8a Instroom en uitstroom personeel Stichting Aeres Groep

De onderstaande tabel onderbouwt de tekst op pagina 244-245 en de grafieken 9.6 a en b.

	In dienst		Uit dienst		Toename	
	wns	fte	wns	fte	wns	fte
2015	160	104,24	76	52,22	83	52,02
2016	168	112,07	110	70,87	58	41,2
2017	216	151,69	182	130,31	34	21,38

\* 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**

	2015	2016	2017
Einde contract	22	44	59
Pensioen	21	14	18
Vrijwillig	29	39	64
Reorganisatie	0	0	0
Anders	3	13	41*
<b>Totaal</b>	<b>76</b>	<b>110</b>	<b>182</b>

\* Dit aantal is zo hoog, omdat alle ICT-medewerkers zijn overgeplaatst naar het Bestuursbureau. Dit vertekent het beeld omdat ze niet weg zijn bij Stichting Aeres Groep, maar met een nieuw arbeidscontract in dienst zijn gebleven.

**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
Aeres VMBO, Aeres MBO (incl. Aeres TC)	313	268,21	405	299,45	718	567,66
Aeres Praktijkonderwijs	12	11,3	9	7	21	18,3
Aeres Hogeschool (voorheen Vilentum)	159	139,01	182	134,67	341	273,72
Bestuursbureau	43	39,99	33	25,05	76	65,04
<b>Totaal</b>	<b>527</b>	<b>458,56</b>	<b>629</b>	<b>466,16</b>	<b>1.156</b>	<b>924,72</b>

**Vergelijking fte's met cijfers aoc's en hbo/hao's**

Fte	Mannen	Vrouwen		Mannen	Vrouwen
Landelijke aoc's (Stamos, 2016)	50,6%	49,4%	Landelijke hbo (Stamos, 2016)	50,6%	49,4%
Landelijke mbo (Stamos, 2016)	47,7%	52,3%			
Landelijk vo (Stamos, 2016)	50,7%	49,3%			
Groenhorst 2016	49,5%	50,5%	Aeres Hogeschool 2016	53,6%	46,4%
Aeres AOC 2017	49,6%	50,4%	Aeres Hogeschool 2017	50,8%	49,2%

In aantallen (wns) heeft Aeres AOC 44% mannen en 56% vrouwen, de hogeschool 46,6% mannen en 53,4% vrouwen.

### Tabel 10 a t/m c Overzicht onderwijsfuncties per onderdeel

De onderstaande gegevens onderbouwen de grafieken 9.8, 9.10 en 9.12.

#### Aeres AOC (VMBO, MBO (incl. Aeres TC, voorheen Groenhorst))

	Schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
		N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
Docent en/of coördinator	LB	367	396	386	281,89	304,09	295,28
	LC	134	135	153	117,91	118,60	131,33
	LD	30	29	29	28,31	27,63	26,35
	LIO	3	3	2	2	1,5	1
<b>Totaal</b>		534	563	570	430,12	451,82	453,95

	2015	2016	2017
Percentage OP ten opzichte van OOP	80%	79,16%	79,97%

#### Aeres Praktijkonderwijs (voorheen Groenhorst College Praktijkonderwijs)

	Functie-schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
		N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
Leraar en/of coördinator	LB	14	15	15	10,43	12,75	13,3
	LC	2	2	2	2	2	2
	LIO			0	0		0
	LD	1	1	1	1	1	1
<b>Totaal</b>		17	18	18	13,43	15,75	16,3

	2015	2016	2017
Percentage OP ten opzichte van OOP	87,50%	90,0%	89,07%

#### Aeres Hogeschool

	Functie-schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
		N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
Basisdocent	10	2	1	2	1,72	1	2
Docent	11	132	149	151	102,65	115,07	118,06
Hogeschooldocent	12	52	52	58	46,08	45,03	50,58
Hogeschoolhoofddocent	13	8	8	9	7,67	7,6	8,25
Lector	>13	7	8	10	3,65	4,15	6,65
<b>Totaal</b>		201	218	230	161,76	172,85	185,53

	2015	2016	2017
Percentage OP ten opzichte van OOP	63,18%	65,15%	67,78%

Het 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.

**Aeres VMBO, Aeres MBO (incl. Aeres TC) (bve, voorheen Groenhorst)**

Carrièrepatroon	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
	N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
1	1	1	1	0,25	0,65	0,43
2	2	2	4	1,05	1,05	1,61
3	4	5	5	2,8	3,125	2,81
4	6	5	7	3,84	3,04	4,25
5	44	48	43	33,42	37,29	33,65
6	32	35	36	22,15	27,15	28,01
7	8	11	11	6,72	9,38	9,33
8	11	10	7	8,35	8,52	5,00
9	2	1	1	1,25	0,6	0,6
10	8	7	8	5,9	3,87	5,57
11	13	13	9	11,85	11,85	7,45
12	1	3	6	1	2,6	5,2
13	7	8	6	7	7,8	5,8
14	1	1	3	1	1	3
15	1	1	1	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>141</b>	<b>151</b>	<b>148</b>	<b>107,59</b>	<b>118,91</b>	<b>113,71</b>

**Aeres Praktijkonderwijs (vo, voorheen Groenhorst)**

(Functie)schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
	N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
5	1	1	1	0,8	0,8	0,8
6	0	0	1	0	0	0,2
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>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2</b>

## Aeres Hogeschool

(Functie)schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
	N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
< 4	1	1	1	0,38	0,38	0,36
4	13	15	15	9,48	10,48	10,93
5	19	15	11	15,11	11,86	8,41
6	21	23	24	14,44	16,69	17,3
7	15	14	16	12,2	10,8	12,9
8	20	20	20	16,12	15,82	16,42
9	5	5	5	4,8	4,8	4,8
10	3	3	4	3	3	4
11	8	8	6	7,5	7,5	5,4
12	9	6	5	6,25	4,65	4,4
13			0			0
> schalen	5	5	4	5	5	4
<b>Totaal</b>	<b>119</b>	<b>115</b>	<b>111</b>	<b>94,28</b>	<b>90,98</b>	<b>88,94</b>

## Bestuursbureau

(Functie)schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang		
	N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
< 4	3	4	2	1,18	1,65	0,94
4			1	0		0,41
5	2	2	5	0,87	1,03	4,03
6	7	8	14	6,03	7,09	11,57
7	4	6	13	3,44	5,75	12,02
8	2	1	2	1,5	0,5	1,8
9	3	6	7	2,65	4,47	5,01
10	3	5	9	2,65	4,52	7,82
11	7	5	6	6,12	4,30	5,28
12	9	10	11	9,32	8,98	10,15
13	5	5	3	3,6	4,8	3
14	1	0	1	1	0	1
> schalen	3	3	2	3	3	2
<b>Totaal</b>	<b>49</b>	<b>55</b>	<b>76</b>	<b>41,36</b>	<b>46,09</b>	<b>65,03</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.

Scholen en –trainingscentra van Aeres AOC												
	totaal	0-19	20-24	25-29	30-24	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	≥ 65
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
aantal personen 2017	718	1	21	61	93	73	92	95	95	107	74	6
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
bezetting in fte 2017	567,66	0,10	15,09	47,73	75,16	58,05	69,57	72,06	76,00	85,20	63,77	4,94

Vergelijking percentages medewerkers van Aeres AOC (voorheen Groenhorst) met landelijke cijfers (indicatie)						
	totaal	jonger dan 30	30-39	40-49	50-59	ouder dan 60
MBO Raad 2015*	100%	9,06	17,15	20,71	35,60	17,48
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
Aeres AOC 2017	100%	11,56	23,12	26,05	28,13	11,14

\*MBO Raad heeft geen recentere cijfers dan 2015. Stamos heeft een hele andere indeling

Aeres Praktijkonderwijs (voorheen 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 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
aantal personen 2017	21	0	1	2	6	1	1	1	5	2	2	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		
bezetting in fte 2017	18,30	0,00	1,00	2,00	5,70	0,80	0,80	0,60	3,80	2,00	1,60	0,00

Aeres 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 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
aantal personen 2017	341	0	4	14	43	39	28	54	47	61	45	6
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
bezetting in fte 2017	273,72	0,00	3,60	11,95	34,53	28,75	22,10	42,05	35,43	52,25	38,16	4,90

Aeres Hogeschool: 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 2016*	100%	1,22	5,96	10,50	13,02	12,71	14,06	14,51	15,13	11,86	1,03
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
Aeres Hogeschool 2017	100%	1,17	4,11	12,61	11,44	8,21	15,84	13,78	17,89	13,20	1,76

\* Bron: Vereniging Hogescholen.

	Onder de 45 jaar	Boven de 45 jaar
Vereniging Hogescholen 2016	43,41%	56,59%
Vilentum Hogeschool 2015	38,44%	61,56%
Aeres Hogeschool 2016	38,14%	61,86%
Aeres Hogeschool 2017	37,53%	62,47%

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 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
aantal personen 2017	76	0	3	6	4	5	12	15	12	10	9	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
bezetting in fte 2017	65,04	0,00	3,00	6,00	3,27	4,54	9,68	12,01	10,81	8,02	7,72	0,00

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 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
aantal personen 2017	1.156	1	29	83	146	118	133	165	159	180	130	12
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
bezetting in fte 2017	924,72	0,10	22,69	67,68	118,65	92,14	102,15	126,72	126,04	147,47	111,25	9,84

	Gemiddelde leeftijd			Fte ouder dan 60 jaar in %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
	Aeres AOC	44,84	44,78	44,9	8,32%	8,49%
Aeres Praktijkonderwijs	43,15	41,95	42,52	0,00%	0,00%	0,60%
Aeres Hogeschool	47,26	47,37	47,29	11,37%	11,76%	12,32%
Aeres Bestuursbureau	50,54	47,87	46,40	20,94%	17,94%	10,64%
<b>Totaal Stichting Aeres Groep</b>	<b>45,66</b>	<b>45,65</b>	<b>45,66</b>	<b>9,71%</b>	<b>9,77%</b>	<b>10,44%</b>

# Aeres Tech (incl. Aeres Training Centre International, 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.

31-12-2017	totaal fte	totaal wns	fulltime wns/fte	parttime wns	parttime fte
Man	38,67	42	35	7	3,67
Vrouw	8,52	11	3	8	5,52
<b>Totaal</b>	<b>47,19</b>	<b>53</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>9,19</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
2015	20	16,53	12	10,37	-8	-6,16
2016	8	6,40	8	6,3	0	-0,10
2017	15	13,04	15	12,74	0	-0,30

**Tabel 14b Reden van uitdiensttreding bij Stichting PTC<sup>+</sup> (percentage)**

	2015	2016	2017
Einde contract	3	1	4
Pensioen			
Vrijwillig	3	4	5
Reorganisatie	12*		
Anders	2	3	6

\* 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	0	2	3	5	5	38	53
Fte	0	0,5	1,47	3,10	4,11	38	47,18

**Tabel 16 Vaste en tijdelijke betrekking, verhouding man : vrouw**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.16.

	Vast						Tijdelijk					
	2015		2016		2017		2015		2016		2017	
	wns	fte	wns	fte	wns	fte	wns	fte	wns	fte	wns	Fte
Man	39	35,18	35	33,1	32	29,87	5	4,57	6	4,46	10	8,8
Vrouw	8	6,62	8	6,92	7	5,52	1	1	4	3,1	4	3
<b>Totaal</b>	<b>47</b>	<b>41,79</b>	<b>43</b>	<b>40,02</b>	<b>39</b>	<b>35,39</b>	<b>6</b>	<b>5,57</b>	<b>10</b>	<b>7,56</b>	<b>14</b>	<b>11,8</b>

**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 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
aantal personen 2017	53	0	1	3	6	0	8	3	8	9	13	2
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
bezetting in fte 2017	47,19	0	0,57	1,9	5,5	0	7,05	3	7,8	7,87	12	1,5

	2015	2016	2017
Gemiddelde leeftijd	50,23	49,42	50
Percentage medewerkers > 60 jaar	28,30%	33,96%	28,61%

**Tabel 18 Carrièrepatroon trainers**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.19.

	(Functie) schaal	Medewerkers (N)			Betrekkingsomvang (Fte)		
		N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
Trainer	10	23	23	22	21,20	22,4	21,6
Senior trainer	11	3	2	3	3	2	3
<b>Totaal</b>		<b>26</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24,20</b>	<b>24,4</b>	<b>24,6</b>

**Tabel 19 Carrièrepatroon ondersteunend personeel**

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.20.

Carrièrepatroon	Werknemers			Betrekkingsomvang		
	N 2015	N 2016	N 2017	FTE 2015	FTE 2016	FTE 2017
< 4	0	0	0	0	0	0
4	3	3	1	2,07	2,16	0,57
5	1	1	1	0,4	0,4	0,4
6	4	7	8	3,65	5,75	5,55
7	7	5	6	5,97	3,97	4,97
8	1	0	0	0,98	0	0
9	1	3	1	0,9	2,7	0,9
10	1	1	1	0,2	0,2	0,2
11	6	5	7	6	5	7
12	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
14						
15						
> 15	1	1	1	1	1	1
<b>Totaal</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>23,16</b>	<b>23,18</b>	<b>22,59</b>

**Tabel 20 Ziekteverzuim**

De cijfers onderbouwen grafiek 9.21.

	2015 (excl. zwangerschapsverlof)	2015 (incl. zwangerschapsverlof)	2016 (excl. zwangerschapsverlof)	2016 (incl. zwangerschapsverlof)	2017 (excl. zwangerschapsverlof)	2017 (incl. zwangerschapsverlof)
Kort	0,65	0,65	0,7	0,7	0,63	0,63
Kort middel	0,47	0,47	0,56	0,56	0,37	0,37
Lang middel	2,55	2,55	4,02	4,02	5,53	6,2
Lang			2,11	2,11	0,34	0,34
<b>Totaal</b>	<b>3,67</b>	<b>3,67</b>	<b>7,39</b>	<b>7,39</b>	<b>6,87</b>	<b>7,55</b>

# Stichting Agrotransfer Dronten

Stichting Agrotransfer Dronten is eigenaar van Agrotransfer Holding bv. De holding heeft drie actieve dochterondernemingen: Aeres Agree Recruitment bv, Aeres Agree Payroll bv en Agrotransfer bv. Zij gebruiken de handelsnamen Aeres Agree en Aeres Bedrijvencentrum Dronten.

## Tabel 21a en b Formatie en verschuivingen

De onderstaande cijfers onderbouwen grafiek 9.22 en de tekst van § 9.14.1.

Peildatum 31-12-17	Medewerkers	Fte	Voltijd wns/fte	Deeltijd wns	Deeltijd fte
Stichting Agrotransfer Dronten	0	0	0	0	0
Agrotransfer Holding bv	4	3,44	2	2	1,44
Agrotransfer bv	3	1,6	0	3	1,6
Aeres Agree Recruitment bv	14	12,8	9	5	3,8
Aeres Agree Payroll bv	5	3,9	2	3	1,9
Totaal	26	21,74	13	13	8,74

	Uit dienst over alle bv's		In dienst over alle bv's	
	wns	fte	wns	fte
2015	7	4,7	4	3,5
2016	1	1	3	2,4
2017	4	2,87	6	4,7

## Tabel 22 Reden van uitdiensttreding bij Stichting Agrotransfer Dronten (percentage)

De onderstaande cijfers onderbouwen de tekst van § 9.14.1.

	2015	2016	2017
Einde contract	0	0	25%
Pensioen	17%	0	25%
Vrijwillig	83,0%	100%	50%
Reorganisatie	0	0	0
Anders	0	0	0

## Tabel 23 Gemiddelde leeftijd en > 60 jaar

De onderstaande cijfers onderbouwen de tekst van § 9.14.1.

	2015	2016	2017
Gemiddelde leeftijd	42,8	44,8	42,3
Percentage medewerkers > 60 jaar	9%	8%	3,85%

### Tabel 24a en b Ziekteverzuim

De onderstaande percentagecijfers zijn exclusief zwangerschapsverlof. Ze onderbouwen de grafieken 9.23 en 9.24.

	2015	2016	2017
Agrotransfer Holding bv	1,2	1,2	0,4
Agrotransfer bv (gebouwen)	0,4	0,9	0,6
Aeres Agree Recruitment bv	1,6	3,0	4,0
Aeres Agree Payroll bv	1,3	1,8	2,0

Percentage ziekteverzuim, inclusief zwangerschapsverlof voor de verschillende bv's.

	2015	2016	2017
Agrotransfer Holding bv	1,2	1,2	0,4
Agrotransfer bv (gebouwen)	0,4	0,9	0,6
Aeres Agree Recruitment bv	1,6	6,0	7,5
Aeres Agree Payroll bv	1,3	1,8	2,0

# Bijlage 6 Overzicht en kengetallen Aeres VMBO

Let op!

Tenzij anders vermeld, zijn de cijfers gebaseerd op de gegevens uit de eigen deelnemersadministratie.

**Tabel 1 Kengetallen Aeres VMBO per locatie – vmbo 2017**

Onderstaande gegevens onderbouwen § 2.1, § 3.4 en § 3.11.1.

		Almere	Bilthoven	Ede	Emmeloord	Lelystad	Maartensdijk	Nijkerk	Velp
Inschrijvingen	lj 1+2	432	80	212	196	261	154	166	235
Aantal leerlingen per 1/10/2017	bl	117	0	75	84	66	101	102	81
	kl	168	0	84	75	74	83	49	72
	gl	112	0	79	48	52	33	38	50
	tl	0	145	0	0	0	0	0	0
	vavo	0	7	1	0	0	0	0	0
	hgl	36	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Totaal</b>		<b>865</b>	<b>232</b>	<b>451</b>	<b>403</b>	<b>453</b>	<b>371</b>	<b>355</b>
lwoo	lj 1	63	0	1	39	53	27	31	49
<b>lwoo – totaal</b>		<b>257</b>	<b>0</b>	<b>65</b>	<b>150</b>	<b>160</b>	<b>129</b>	<b>133</b>	<b>187</b>
Gediplomeerde uitstroom 2016-2017	bl	50	0	32	32	21	50	50	34
	kl	86	0	36	29	21	34	27	31
	gl	65	0	35	14	20	20	19	16
	tl	0	99	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal gediplomeerde uitstroom</b>		<b>201</b>	<b>99</b>	<b>103</b>	<b>71</b>	<b>62</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>78</b>
Afgewezen 2016-2017	bl	0	0	0	0	0	3	0	0
	kl	2	0	1	3	0	2	1	3
	gl	3	0	2	1	0	2	0	0
	tl	0	15	0	0	0	0	0	0
<b>Totaal afgewezen</b>		<b>5</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>



**Tabel 2 Totalen Aeres VMBO 2015–2017**

Onderstaande gegevens onderbouwen § 2.1, § 3.4 en § 3.11.1.

	2015		2016		2017	
Inschrijvingen vmbo	bavo	1.846	bavo	1.765	Bavo	1.736
	bl	561	bl	611	bl	626
	kl	527	kl	615	kl	605
	gl	368	gl	389	gl	448
	tl	195	tl	189	tl	145
	vm	0	vm	7	vm	0
	hgl	47	hgl	19	hgl	0
	vavo	2	Vavo	5	vavo	8
		<b>Totaal</b>	<b>3.546</b>	<b>Totaal</b>	<b>3.600</b>	<b>Totaal</b>
Instroom vmbo (incl. lwoo)	tlj 1	894	tlj 1	851	tlj 1	848
Instroom lwoo	lj 1	299	lj 1	242	lj 1	262
<b>lwoo alle leerjaren</b>	<b>Totaal</b>	<b>1.194</b>	<b>Totaal</b>	<b>1.151</b>	<b>Totaal</b>	<b>1.081</b>
Gediplomeerde uitstroom	bl	261	bl	260	bl	266
	kl	193	kl	231	kl	255
	gl	135	gl	186	gl	186
	tl	52	tl	69	tl	99
	<b>Totaal</b>	<b>641</b>	<b>Totaal</b>	<b>728</b>	<b>Totaal</b>	<b>806</b>
Afgewezen	bl	2	bl	10	bl	3
	kl	7	kl	23	kl	12
	gl	3	gl	9	gl	8
	tl	1	tl	4	tl	15
	<b>Totaal</b>	<b>13</b>	<b>Totaal</b>	<b>46</b>	<b>Totaal</b>	<b>38</b>
Ongediplomeerde uitstroom (2011 = teruggetrokken)	bl	5	bl	3	bl	2
	kl	1	kl	2	kl	8
	gl	2	gl	0	gl	0
	tl	2	tl	1	tl	4
	<b>Totaal</b>	<b>10</b>	<b>Totaal</b>	<b>6</b>	<b>Totaal</b>	<b>14</b>
Doorstroom vmbo>mbo)		-		-		
Bron: data.duo.nl						
Doorstroom binnen Aeres		159		138		133
Doorstroom vmbo>havo		Ca 2%		nb		*nb

\* Doorstroominformatie DUO Onderwijsdata.

\* Doorstroom gegevens over 2017 zijn niet meer openbaar beschikbaar i.v.m. de privacywetgeving.

**Tabel 3 Opbrengsten Aeres VMBO-scholen**

De onderstaande grafieken tonen de opbrengsten van de Aeres 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 2016-2017	Aantal deelnemers	Gemiddeld ce-cijfer 2016-2017	Verskil se-ce
Landelijk	98,1%		6,82	-0,40
Almere	100%	50	6,85	-0,40
Ede	100%	32	7,18	-1,01
Emmeloord	100%	32	6,82	-0,37
Lelystad	100%	21	6,83	-0,12
Maartensdijk	94,0%	50	6,79	-0,61
Nijkerk	100%	50	6,98	-0,57
Velp	100%	34	6,88	-0,69

Vmbo-k	Slaagpercentage 2016-2017	Aantal deelnemers	Gemiddeld ce-cijfer 2016-2017	Verskil se-ce
Landelijk	96,1%		6,35	0,1
Almere	97,7%	88	6,21	-0,06
Ede	97,3%	37	6,61	-0,23
Emmeloord	89,7%	29	6,55	-0,15
Lelystad	100%	21	6,72	-0,21
Maartensdijk	94,1%	34	6,36	-0,23
Nijkerk	96,3%	27	6,22	-0,02
Velp	90,3%	31	6,32	-0,24

Vmbo-gt	Slaagpercentage 2016-2017	Aantal deelnemers	Gemiddeld ce- cijfer 2016-2017	Verskil se-ce
Landelijk	92,9%		6,38	0,1
Almere	95,6%	68	6,35	0,12
Bilthoven	86,7%	114	6,42	-0,03
Ede	94,6%	37	6,43	0,15
Emmeloord	92,9%	14	6,52	-0,01
Lelystad	100%	20	6,21	0,06
Maartensdijk	90,0%	20	5,99	0,52
Nijkerk	100%	19	6,57	0,05
Velp	100%	16	6,18	0,33

	2013	2014	2015	2016	2017
Gediplomeerd	610	628	641	727	806
Afgewezen	38	23	13	47	38
Slaagpercentage vmbo-b	96%	98%	99%	96%	99%
Slaagpercentage vmbo-k	95%	98%	97%	91%	96%
Slaagpercentage vmbo-gt	91%	94%	98%	95%	93%

Het slaagpercentage 2016-2017 stijgt voor de vmbo-b- en vmbo-k-afdelingen ten opzichte van vorig schooljaar. Voor geheel Aeres VMBO geldt:

- Afdeling vmbo-basis behoort tot het 54e percentiel, 54% van de Nederlandse vo-scholen scoort lager of gelijk en 46% scoort hoger.
- Afdeling vmbo-kader behoort tot het 34e percentiel, 34% van de Nederlandse vo-scholen scoort lager of gelijk en 66% scoort hoger.
- Afdeling vmbo-gt behoort tot het 42e percentiel, 42% van de Nederlandse vo-scholen scoort lager of gelijk, 58% scoort hoger.

De afdelingen vmbo-basis en vmbo-kader hebben hiermee een positieve ontwikkeling doorgemaakt ten opzichte van de lagere percentielscores van vorig jaar.

	2013	2014	2015	2016	2017
Gemiddeld ce vmbo-b	6,66	6,63	6,72	6,75	6,90
Gemiddeld ce vmbo-k	6,24	6,26	6,46	6,29	6,38
Gemiddeld ce vmbo-gt	6,01	6,25	6,51	6,37	6,37
Vershil se-ce vmbo-b	-0,3	-0,2	-0,3	-0,4	-0,6
Vershil se-cevmbo-k	0,1	0,1	-0,1	0,0	0,1
Vershil se-cevmbo-gt	0,5	0,3	0,0	0,2	0,1

Het gemiddeld cijfer ce 2016-2017 stijgt iets voor de afdelingen vmbo-basis en vmbo-kader. Het gemiddelde cijfer voor vmbo-gt is gelijk aan dat van vorig jaar.

#### Tabel 4 Beroepsgerichte keuzevakken

In het vernieuwde vmbo kunnen leerlingen keuzevakken kiezen. Het aanbod verschilt per locatie. Dit zijn de keuzevakken die de verschillende locaties aanbieden in het schooljaar 2017-2018. '18-'19 verwijst naar keuzevakken die de locaties in het schooljaar 2018-2019 gaan geven.

	Almere	Bilthoven	Ede	Emmeloord	Lelystad	Maartensdijk	Nijkerk	Velip
<b>Keuzevakken Groen</b>								
Het groene machinepark	-	-	X	X	'18-'19	-	X	-
Groei en oogst	-	-	-	X	-	-	-	-
Het houden van dieren	X	-	X	X	X	X	X	X
Gezonde dieren	'18-'19	-	X	-	-	-	X	-
Voeding: hoe maak je het?	X	X	X	X	X	X	X	-
Tuinontwerp en -aanleg	X	-	-	-	X	X	X	X
Werk in tuin en landschap	X	-	X	X	-	-	X	X
Groene zorg	X	X	X	X	-	-	X	X
Natuurlijk groen	X	-	-	X	-	-	X	-
Water	'18-'19	X	-	-	-	-	-	-
Bloemwerk	X	-	X	-	X	X	X	X
Groene vormgeving en styling	'18-'19	-	-	X	-	-	X	X
<b>Keuzevakken D&amp;P (groen georiënteerd)</b>								
Voeding en beweging	X	X	X	X	-	'18-'19	-	X
Werken aan natuur en milieu	'18-'19	-	-	-	-	-	-	-
<b>Overige keuzevakken</b>								
Ondernemen	-	-	X	-	'18-'19	-	X	X
Presentatie en styling	X	-	X	-	-	-	'18-'19	-
Administratie	-	-	-	-	-	-	-	X

	Almere	Blithoven	Ede	Emmeloord	Lelystad	Maartensdijk	Nijkerk	Velp
<i>Vervolg overige keuzevakken</i>								
Tekenen, schilderen en illustreren	-	-	-	-	'18-'19	-	-	X
Interieurontwerp en -design	-	--	-	-	-	-	--	X
Mode en design	X	-	-	-	-	-	-	-
Hout- en meubelverbindingen	X	-	-	-	-	-	-	-
Design en decoratie	X	-	-	-	-	-	-	-
Installeren en monteren	X	-	-	-	-	-	-	-
Bakkerij	X	-	-	-	-	-	-	-
Brood en banket specialisatie	-	-	X	-	-	-	-	-
Gastheerschap	'18-'19	-	-	-	-	-	X	-
Interieurbouw, stands en betimmeringen	'18-'19	-	-	-	-	-	-	-
Keukenspecialisatie	-	-	-	-	-	-	X	-
Evenementen	-	-	-	-	-	-	'18-'19	-
Praktisch booglassen	-	-	-	-	-	-	'18-'19	-
Mens en gezondheid	X	-	-	-	-	-	-	-
Commercieel	X	-	-	-	-	-	-	-
Webshop	-	-	X	-	-	-	-	-
Fotografie	-	-	X	-	-	-	-	-
Actief in de natuur	-	-	X	-	-	-	-	-
Podium	-	-	-	X	-	-	-	-
Ondersteuning bij sport- en bewegingactiviteiten	'18-'19	-	'18-'19	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>11</b>

# Bijlage 7 Overzicht en kengetallen Aeres MBO

**Tabel 1 Overzicht mbo-opleidingen en uitvoeringslocaties**

De onderstaande gegevens onderbouwt met name de tekst in § 3.18.2, Aanbod opleidingen.

Niveau 2	
Opleiding	Uitvoeringslocatie(s)
Medewerker diervverzorging	Almere, Barneveld, Nijkerk
Medewerker hovenier	Almere, Emmeloord, Nijkerk, Velp
Medewerker bloemist	Almere, Velp
Medewerker paardenhouderij	Barneveld
Medewerker veehouderij	Barneveld, Emmeloord
Medewerker groen, grond en infra	Barneveld
Medewerker akkerbouw en teelt	Emmeloord, Velp
Medewerker agrarisch loonwerk en techniek	Emmeloord
Medewerker natuur, water en recreatie	Nijkerk
Niveau 3	
Vakbekwaam medewerker diervverzorging	Almere, Barneveld
Vakbekwaam medewerker paardensport en -houderij	Almere, Barneveld, Emmeloord
Vakbekwaam hovenier	Almere, Emmeloord, Nijkerk, Velp
Vakbekwaam bloemist	Almere, Velp
Hoefsmid	Barneveld
Instructeur paardensport en -houderij	Barneveld
Vakbekwaam medewerker varkens/pluimveehouderij	Barneveld
Vakbekwaam medewerker groen, grond en infra	Barneveld
Vakbekwaam medewerker biologisch dynamisch bedrijf	Dronten
Vakbekwaam medewerker plant en business	Emmeloord
Vakbekwaam medewerker veehouderij	Emmeloord
Vakbekwaam medewerker agrarisch loonwerk en techniek	Emmeloord
Vakbekwaam medewerker natuur, water en recreatie	Nijkerk
Stylist	Velp
Vakbekwaam medewerker teelt	Velp
Niveau 4	
Bedrijfsleider diervverzorging	Almere, Barneveld
Bedrijfsleider paardensport en -houderij	Almere, Barneveld, Emmeloord
Opzichter/Uitvoerder groene ruimte	Almere, Emmeloord, Velp
Bloem en groen stylist	Almere, Velp
Toegepast bioloog	Almere, Emmeloord
Vakexpert food & lifestyle	Almere
Paraveterinair dierenartsassistent	Barneveld
Instructeur/Bedrijfsleider paardensport en -houderij	Barneveld
Veehouder/Voorlichter/Adviseur	Barneveld
Ondernemer groen, grond en infra	Barneveld

Vervolg niveau 4	
Vakexpert veehouderij	Emmeloord
Vakexpert agrarisch loonwerk	Emmeloord
Specialist stylist	Velp
Ondernemer bloemist	Velp
Vakexpert teelt	Velp
Bedrijfsleider biologisch dynamisch bedrijf	Dronten
Vakexpert plant en business	Emmeloord

**Tabel 2 Keuzedelen**

In de herziene kwalificatiestructuur mbo krijgen studenten keuzedelen aangeboden. Dit zijn de keuzevakken per locatie (zie ook § 3.19.2).

Keuzevakken per locatie	Almere	Barneveld	Dronten	Ede	Emmeloord	Nijkerk	Velp	Totaal
K0003 ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 2	X			X				2
K0262 ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 3	X	X		X			X	4
K0601 Doorstroom groen hbo	X	X		X				3
K0034 Engels in de beroepscontext A2	X	X			X			3
K0802 Engels A2/B1	X				X			2
K0225 Inspelen op innovaties geschikt voor niveau 3	X	X			X			3
K0210 Internationaal I: overbruggen (interculturele) diversiteit	X			X			X	3
K0165 Ondernemerschap mbo	X			X	X	X		4
K0274 Verdieping diergedrag, dierenwelzijn en ethiek geschikt voor niveau 3	X	X						2
K0386 Verdieping diergedrag, dierenwelzijn en ethiek geschikt voor niveau 4	X	X						2
K0295 Watermanagement	X							1
K0313 Werken op de internationale arbeidsmarkt	X							1
K0161 Keuringsklaar maken en voorbrengen	X	X						2
K0059 Klantcontact en verkoop	X	X						2
K0312 Organiseren evenement of educatie	X	X						2
K0132 Voortplanting en fokkerij	X	X			X			3
K0275 Verdieping diergedrag, dierenwelzijn en ethiek geschikt voor niveau 2	X	X					X	3
K0256 Dak- en gevelbegroening geschikt voor niveau 2	X			X			X	3
K0311 De levende tuin	X				X	X		3
K0353 Specialisatie technische werken in het groen	X					X	X	3
K0257 Dak- en gevelbegroening geschikt voor niveau 3	X						X	2
K0310 Dak- en gevelbegroening geschikt voor niveau 4	X						X	2
K0030 Duurzaamheid in het beroep C	X	X		X			X	4
K0031 Duurzaamheid in het beroep D	X			X			X	3
K0342 Trends en bloemwerk	X						X	2
K0343 Trends, conceptueel bloemwerk en marktinnovaties	X						X	2
K0255 Agrarisch loonwerk		X						1
K0263 ARBO, kwaliteitszorg en hulpverlening geschikt voor niveau 4		X						1
K0202 Internationaal II: werken in het buitenland		X				X		2
K0025 Duits in de beroepscontext A2		X						1
K0469 Houder van herpeten		X						1

Keuzevakken per locatie		Almere	Barneveld	Dronten	Ede	Emmeloord	Nijkerk	Velp	Totaal
K0470	Houder van honden en katten		X						1
K0471	Houder van overige zoogdieren		X						1
K0472	Houder van vissen		X						1
K0473	Houder van vogels		X						1
K0226	Inspelen op innovaties geschikt voor niveau 4		X			X			2
K0055	Internationaal I: bewustzijn (interculturele) diversiteit		X					X	2
K0060	Landbouwhuisdieren		X						1
K0294	Landbouwhuisdieren in de proefdiersector geschikt voor niveau 3		X						1
K0604	Lesgeven paardensport op instructeursniveau		X						1
K0317	Melkwinning		X	X					2
K0211	Ondernemend gedrag (geschikt voor niveau 1 en 2)		X		X	X		X	4
K0072	Ondernemend gedrag (geschikt voor niveau 3 en 4)		X	X	X	X		X	5
K0084	Paardenkliniek		X						1
K0605	Paardensport op instructeursniveau		X						1
K0108	Trimmer		X						1
K0321	Veehouderijspecialisatie, geschikt voor niveau 2		X						1
K0322	Veehouderijspecialisatie, geschikt voor niveau 3		X						1
K0323	Veehouderijspecialisatie, geschikt voor niveau 4		X						1
K0517	Verdieping blijvend fit, veilig en gezond werken (geschikt voor niveau 3 en 4)		X						1
K0272	Automatisch melken		X	X		X			3
K0316	Melken		X	X		X			3
K0224	Inspelen op innovaties geschikt voor niveau 2		X	X		X			3
K0029	Duurzaamheid in het beroep B		X	X				X	3
K0282	Bedrijfsindividualiteit Biologisch Dynamische landbouw			X					1
K0341	Biologisch Dynamische landbouw			X					1
K0264	Klauwverzorging			X					1
K0475	Opzetten en starten stadslandbouwbedrijf/project			X					1
K0284	Precisielandbouw			X					1
K0319	Teeltspecialisatie, geschikt voor niveau 3			X		X		X	3
K0320	Teeltspecialisatie, geschikt voor niveau 4			X		X		X	3
K0276	Zorg geschikt voor niveau 3			X					1
K0318	Teeltspecialisatie, geschikt voor niveau 2			X				X	2
K0061	Leidinggeven				X				1
K0333	Productietechniek geschikt voor niveau 2				X				1
K0334	Productietechniek geschikt voor niveau 3				X				1
K0335	Productietechniek geschikt voor niveau 4				X				1
K0281	Cultuurtechniek					X			1
K0010	Bereidt gerechten						X		1
K0080	Oriëntatie op ondernemerschap						X		1

**Tabel 3 Aantal leerlingen Aeres MBO 2014 tot 2017**

Deze tabel onderbouwt de cijfers in § 2.1 en § 3.18.1.

	Totaal 1-10-2014	Totaal 1-10-2015	Totaal 1-10-2016	Totaal 1-10-2017
Almere	413	410	411	381
Barneveld	1.656	1.806	1.913	1.877
Dronten	276	296	286	278
Ede	151	144	211	214
Emmeloord	305	309	282	294
Lelystad	-	-	-	-
Maartensdijk	-	-	-	-
Nijkerk	61	76	75	68
Velp	255	253	273	247
<b>Totaal bol + bbl</b>	<b>3.117</b>	<b>3.294</b>	<b>3.451</b>	<b>3.359</b>
Totaal nieuwe instroom	990	958	963	1.143
Totaal bol	2.310	2.525	2.637	2.596
Totaal bbl	807	769	814	763
Niet-Nederlandse studenten	-	-	4	10
Aantal gediplomeerd niv. 3 (bol+bbl)	357	297	308	355
Aantal gediplomeerd niv. 4 (bol+bbl)	413	430	425	572
Doorstroom mbo > hbo (%)	31% (126)	25% (109)	31% (132)	*Nb
% van doorstroom mbo > hbo dat kiest voor opleiding voor de sector landbouw en natuurlijke omgeving	59%	66%	64%	*Nb

Doorstroomgegevens 2013, 2014, 2015 en 2016 berekend op basis van gegevens DUO Onderwijsdata.

\*Doorstroom gegevens over 2017 zijn niet meer openbaar beschikbaar i.v.m. de privacywetgeving.

**Tabel 4 Kengetallen Aeres MBO 2017 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	-	-	-	-	1	-	-	
	2	41	160	15	-	34	14	37	
	3	115	422	22	10	66	14	46	
	4	206	1016	87	102	149	-	39	
	<b>Totaal bol</b>	<b>362</b>	<b>1598</b>	<b>124</b>	<b>112</b>	<b>250</b>	<b>28</b>	<b>112</b>	<b>2.596</b>
Inschrijvingen bbl	1	-	-	-	1	-	-	-	
	2	8	87	42	83	22	14	24	
	3	11	165	112	18	22	26	65	
	4	-	27	-	-	-	-	36	
	<b>Totaal bbl</b>	<b>19</b>	<b>279</b>	<b>154</b>	<b>102</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>125</b>	<b>763</b>
<b>Totaal bol + totaal bbl</b>		<b>381</b>	<b>1877</b>	<b>278</b>	<b>214</b>	<b>294</b>	<b>68</b>	<b>247</b>	<b>3359</b>



	Niveau	Almere	Barneveld	Dronten	Ede	Emmeloord	Nijkerk	Velp	Totaal
Gediplomeerde uitstroom bol	1	-	-	-	-	-	-	-	-
	2	10	39	4	1	14	9	13	
	3	15	90	10	-	23	3	4	
	4	77	348	17	23	47	-	23	
	Totaal bol	102	477	31	24	84	12	40	770
Gediplomeerde uitstroom bbl	1	-	-	-	-	1	-	-	
	2	6	31	44	46	5	7	8	
	3	2	62	38	5	10	6	12	
	4	-	15	-	-	-	-	15	
	Totaal bbl	8	108	82	51	16	3	38	316
<b>Totaal gediplomeerde uitstroom bol + bbl</b>		<b>110</b>	<b>585</b>	<b>113</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>78</b>	<b>1.086</b>

**Tabel 5 Driejaarsresultaat Aeres MBO schooljaren 2013-2014, 2014-2015 en 2015-2016 (driejaarsresultaat 2013-2016)**

De Onderwijsinspectie heeft een nieuwe indicator: het startersresultaat. Dat is het aandeel nieuwe starters dat in een instelling blijft of uitstroomt met een diploma van deze instelling. Het is in wezen het omgekeerde van eerstejaars uitval. Het gaat telkens om het gemiddelde over drie jaren.

Bc-code	Bc-naam	Niveau	Jaarresultaat	Diplomaresultaat	Startersresultaat
069	Hoefsmederij	3	41,4%	40,0%	78,4%
330	Milieuonderzoek en –inspectie	4	-	-	-
390	Voeding	2	80,7%	80,8%	85,0%
	Voeding	3	81,8%	82,6%	87,3%
	Voeding	4	28,6%	28,6%	80,8%
391	Agro productie, handel en technologie	2	70,3%	66,0%	77,7%
		3	77,8%	77,9%	85,7%
		4	77,7%	82,2%	90,2%
392	Diervverzorging	2	73,9%	67,3%	84,2%
		3	74,8%	74,4%	84,4%
		4	79,5%	80,3%	90,3%
393	Bloem, groen en styling	2	82,0%	77,1%	87,2%
		3	56,5%	55,0%	87,6%
		4	74,0%	76,1%	83,0%
394	Groene ruimte	2	65,7%	64,0%	78,6%
		3	66,7%	71,9%	79,6%
		4	72,6%	74,1%	90,5%
<b>Normering driejaarsresultaat per 1-8-2017</b>					
			<b>Jaarresultaat</b>	<b>Diplomaresultaat</b>	<b>Startersresultaat</b>
	Niveau	2	67%	61%	79%
	Niveaus	3 + 4	68%	70%	82%

Bron: Opbredingen aanlevering mbo via Internetschooldossier – Inspectie van het Onderwijs (mei 2017).

### Tabel 6 omzwaaiers en uitvallers

Omzwaaiers 2017-2018 en uitvallers in cohort 2015, 2016 en 2017, na 1 oktober.

Deze tabel onderbouwt de tekst in § 3.18.5, Voortijdig schoolverlaters.

#### Omzwaaiers periode 1-10-2017 tot 01-02-2018

Omzwaaiers van bol- naar bbl-opleiding	
Locatie	Aantal
Dronten	1
Barneveld	4
Emmeloord	1
Almere	1
<b>Totaal</b>	<b>7</b>

Omzwaaiers van bbl- naar bol-opleiding	
Locatie	Aantal
Dronten	-
Barneveld	-
Emmeloord	-
Almere	1
<b>Totaal</b>	<b>1</b>

Mbo-uitstroom (uitval) in periode 01-10 t/m 30-11	2015*	2016	2017
Verkeerde keuze, andere opleiding gekozen of vergelijkbaar	6	7	4
Fysieke beperkingen of gezondheidsredenen, lichamelijk te zwaar	7	4	2
Psychosociale beperkingen (gedrag) of persoonlijke problemen (o.a. thuissituatie)	2	5	1
Gaat werken/vindt werken leuker dan naar school gaan	3	-	7
Opleiding afgebroken, niet te combineren met werk	1	2	1
Geen bpv-plaats, stage of werkplek kunnen vinden of ontslag van/door ov-bpv	-	2	3
Gediplomeerd (en Aeres AOC verlaten)	2	-	7
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	5
Reistijd/bereikbaarheid	-	1	-
Niveau opleiding werkelijk te laag	2	-	-
Ontheffing leerplicht	1	1	-
Van school verwijderd	-	-	1
Reden onbekend	-	-	1
Overleden	1	-	-
<b>Totaal</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>32</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 Overzicht en kengetallen Aeres Hogeschool

**Tabel AH 1 Overzicht opleidingen**

In 2017 biedt Aeres Hogeschool met faculteiten in Almere, Dronten en Wageningen 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 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>European Food Business (jaar 1 en 2)</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 en ondernemerschap</li> <li>Ad veterinaire Praktijkmanager</li> </ul>	Voltijd
	80012	Ad Tuinbouw en akkerbouw <ul style="list-style-type: none"> <li>Ad Tuinbouw en akkerbouw en ondernemerschap</li> </ul>	Voltijd
	80028	Ad Bedrijfskunde & agribusiness <ul style="list-style-type: none"> <li>Ad Management beleid &amp; buitenruimte (DT)</li> <li>Ad Ondernemerschap Bedrijfskunde &amp; agribusiness (DT)</li> <li>Ad Agrotechniek en Management (DT)</li> <li>Ad Bedrijfskunde &amp; agrifoodbusiness</li> </ul>	Voltijd + deeltijd
	34866	B Bedrijfskunde & agribusiness <ul style="list-style-type: none"> <li>Agrotechniek en management</li> <li>Bedrijfskunde &amp; agrifoodbusiness</li> <li>EED International Agribusiness (Int.)</li> <li>Food Chain Management (Int.)</li> <li>Financiële dienstverlening agrarisch</li> <li>Food Safety Management (Int.)</li> <li>Hippische bedrijfskunde</li> <li>Bedrijfskunde &amp; Agribusiness (DT)</li> <li>International Food Business (Int.)</li> <li>European Food Business (jaar 3) (Int.)</li> <li>International Horticulture &amp; Management (Int.)</li> <li>Management beleid &amp; buitenruimte (DT)</li> <li>Equine Business Management (int.)</li> </ul>	Voltijd + deeltijd

Naam locatie	Isat-code	Naam opleiding	Vorm
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hippische bedrijfskunde (DT)</li> <li>Landelijk Vastgoed</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> </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 Dairy management (Int.)</li> <li>Diergezondheid &amp; management (Doorlopende leerweg)</li> </ul>	Voltijd + deeltijd
	70147	M Agribusiness Development (Int.)	Voltijd

Naam locatie	Isat-code	Naam opleiding	Vorm
Faculteit Aeres Hogeschool Wageningen	80015	Ad Educatie & kennismangement Groene Sector Bloemsierkunst	Voltijd + deeltijd
	80064	Ad Onderwijsondersteuner Educatie & kennismangement groene sector <ul style="list-style-type: none"> <li>Ad Agrotechniek &amp; kennismangement</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 kennismangement</li> <li>Ad Voeding &amp; communicatie</li> </ul>	Deeltijd
	80052	Ad Onderwijsondersteuner Consumptieve techniek I en II	Deeltijd
	34899	B Educatie & kennismangement groene sector <ul style="list-style-type: none"> <li>Agrotechniek &amp; kennismangement</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 kennismangement</li> <li>Voeding &amp; communicatie</li> <li>Kopopleiding voltijd</li> <li>HAO instroom Deeltijd</li> <li>HPO instroom Deeltijd</li> </ul>	Voltijd + deeltijd
	35423	B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de 2e graad in Consumptieve techniek I en II	Voltijd + 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.

			01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
Totaal aantal ingeschreven studenten in CROHO-opleidingen per 1-10 (def. 1)	Aeres Hogeschool		2.998	3.200	3.446
	Almere		385	464	549
	Dronten		1.819	1.954	2.160
	Wageningen		794	782	737
	Aeres Hogeschool		226	229	215
Studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit als 1 <sup>e</sup> nationaliteit (incl. Suriname en Antillen)	Aeres Hogeschool		226	229	215
	Almere		24	27	29
	Dronten		197	196	183
	Wageningen		5	6	3
	Aeres Hogeschool		121	143	198
Opleidingsniveau	Aeres Hogeschool	Master	81	85	83
		Bachelor	2.796	2.980	3.165
		Ad	121	143	198
	Almere	Master	-	-	-
		Bachelor	381	461	546
		Ad	4	3	3
	Dronten	Master	6	9	13
		Bachelor	1.741	1.848	1.979
		Ad	72	99	168
	Wageningen	Master	75	76	70
		Bachelor	674	671	640
		Ad	45	41	27
Opleidingsvorm	Aeres Hogeschool	voltijd	2.471	2.668	2.919
		deeltijd	527	540	527
	Almere	voltijd	385	464	549
		deeltijd	-	-	-
	Dronten	voltijd	1.674	1.803	1.980
		deeltijd	145	153	180
	Wageningen	voltijd	412	401	390
		deeltijd	382	387	347

		01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017		
Geslacht	Aeres	v	1.310	1.408	1.504	
	Hogeschool	m	1.688	1.792	1.942	
	Almere	v	152	194	253	
		m	233	270	296	
	Dronten	v	642	705	769	
		m	1.177	1.249	1.391	
	Wageningen	v	516	509	482	
		m	278	273	255	
	Gemiddelde leeftijd	Aeres	voltijd	21	21	21
		Hogeschool	deeltijd	36	35	35
Almere		voltijd	21	21	21	
		deeltijd	-	-	-	
Dronten		voltijd	21	21	21	
		deeltijd	30	30	30	
Wageningen		voltijd	23	23	23	
		deeltijd	38	38	38	

**Tabel AH 3 Populatie per CROHO-opleiding**

Titel	Isat-code	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017
Ad Dier- en veehouderij	80006	27	33	62
Ad Educatie & kennismanagement groene sector	80015	35	25	14
Ad Management beleid & buitenruimte	80028	36	55	88
Ad Onderwijsondersteuner CT	80052	3	3	2
Ad Onderwijsondersteuner educatie	80064	7	13	11
Ad Tuinbouw en akkerbouw	80012	13	14	21
B Bedrijfskunde & agribusiness	34866	787	816	847
B Dier- en veehouderij	34869	766	833	897
B Educatie & kennismanagement groene sector	34899	604	603	568
B Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs CT	35423	70	68	72
B Plattelandsvernieuwing	34859	40	51	45
B Toegepaste biologie	30009	322	378	459
B Tuinbouw en akkerbouw	34868	207	231	277
M Agribusiness Development	70147	6	9	13
M Leren en Innoveren	44135	75	76	70

**Tabel AH 4 Instroom**

Deze tabel onderbouwt de grafieken 4.3 en 4.4 en vult deze aan.

		01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
Totaal aantal ingestroomde studenten in CROHO-opleidingen per 1-10 (def. 2)	Aeres	1.039	1.029	1.131
	Hogeschool			
	Almere	191	171	197
	Dronten	579	594	687
	Wageningen	269	264	247

		01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
Studenten ingestroomd met een niet-Nederlandse nationaliteit als 1 <sup>e</sup> nationaliteit (incl. Suriname en Antillen)	Aeres Hogeschool	115	83	89
	Almere	19	9	18
	Dronten	93	70	71
	Wageningen	3	4	-
Opleidingsniveau	Aeres Master	34	41	36
	Aeres Hogeschool Bachelor	934	906	968
	Aeres Hogeschool Ad	71	82	127
	Almere Master	-	-	-
	Almere Bachelor	188	169	197
	Almere Ad	3	2	0
	Dronten Master	-	9	11
	Dronten Bachelor	530	524	561
	Dronten Ad	49	61	115
	Wageningen Master	34	32	25
Specifieke opleidingstypes	Almere 1/1,5 jr.	15	4	4
	Dronten 1/1,5 jr.	43	59	28
	Wageningen Kop	28	28	16
	Wageningen Deeltijd hao	21	20	25
	Wageningen Deeltijd HPO	-	-	14
	Wageningen Ad	19	19	12
Opleidingsvorm	Aeres voltijd	860	831	948
	Aeres Hogeschool deeltijd	179	198	183
	Almere voltijd	191	171	197
	Almere deeltijd	-	-	-
	Dronten voltijd	525	531	623
	Dronten deeltijd	54	63	64
	Wageningen voltijd	144	129	128
	Wageningen deeltijd	125	135	119
Geslacht	Aeres v	456	469	505
	Aeres Hogeschool m	583	560	626
	Almere v	82	74	94
	Almere m	109	97	103
	Dronten v	194	219	247
	Dronten m	385	375	440
	Wageningen v	180	176	164
	Wageningen m	89	88	83
Vooropleiding instroom in percentage van instroom per studiejaar	Aeres havo	39% (401)	38% (387)	34% (381)
	Aeres Hogeschool mbo	31% (321)	34% (354)	42% (480)
	Aeres Hogeschool vwo	4% (42)	4% (40)	3% (39)
	Aeres Hogeschool overig*	26% (275)	24% (248)	20% (231)
	Almere havo	65% (125)	58% (116)	70% (137)
	Almere mbo	15% (29)	17% (29)	14% (27)
	Almere vwo	7% (13)	4% (7)	5% (10)
	Almere overig*	13% (24)	11% (19)	12% (23)

			01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
Dronten	havo		40% (229)	38% (229)	32% (218)
	mbo		36% (206)	40% (239)	49% (340)
	vwo		4% (24)	5% (27)	4% (26)
	overig*		20% (120)	17% (100)	15% (103)
Wageningen	havo		17% (47)	16% (42)	11% (26)
	mbo		32% (86)	33% (86)	46% (113)
	vwo		2% (5)	2% (6)	1% (3)
	overig*		49% (131)	49% (129)	43% (105)

\*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.

		01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
Aeres Hogeschool voltijd	Havo	45% (390)	44% (370)	39% (373)
	Mbo	31% (271)	34% (282)	44% (413)
	Vwo	5% (40)	5% (39)	4% (36)
	Overig	19% (166)	17% (141)	13% (126)
Aeres Hogeschool deeltijd	Havo	6% (11)	9% (17)	4% (8)
	Mbo	29% (50)	37% (72)	37% (67)
	Vwo	1% (2)	1% (1)	2% (3)
	Overig	64% (109)	54% (107)	57% (105)
Almere voltijd	Havo	65% (125)	68% (116)	70% (137)
	Mbo	15% (29)	17% (29)	14% (27)
	Vwo	7% (13)	4% (7)	5% (10)
	Overig	13% (24)	11% (19)	12% (23)
Almere deeltijd	Nvt	-	-	-
Dronten voltijd	Havo	41% (221)	42% (212)	34% (210)
	Mbo	34% (179)	37% (198)	48% (302)
	Vwo	4% (22)	5% (26)	4% (23)
	Overig	21% (110)	16% (87)	14% (88)
Dronten deeltijd	Havo	17% (8)	13% (8)	13% (8)
	Mbo	58% (27)	65% (41)	59% (38)
	Vwo	4% (2)	2% (1)	5% (3)
	Overig	21% (10)	21% (13)	23% (15)
Wageningen voltijd	Havo	30% (44)	26% (33)	20% (26)
	Mbo	44% (63)	43% (55)	66% (84)
	Vwo	4% (5)	5% (6)	2% (3)
	Overig	22% (32)	27% (35)	12% (15)
Wageningen deeltijd	Havo	3% (3)	7% (9)	0% (0)
	Mbo	18% (23)	23% (31)	24% (29)
	Vwo	0% (0)	0% (0)	0% (0)
	Overig	78% (99)	70% (94)	76% (90)



## Tabel AH 6 Resultaten: aantal geslaagden

Deze tabel onderbouwt grafiek 4.6.

			01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017	
Totaal aantal geslaagde studenten in CROHO-opleidingen per bekostigingsjaar (def. 3) gesplitst naar type graad	Aeres Hogeschool	Bachelor	440	426	476	
		Propedeuse	472	580	465	
		Ad	16	25	44	
		Master	18	27	26	
	Almere	Bachelor	23	18	34	
		Propedeuse	49	109	79	
		Ad	-	2	-	
		Master	-	-	-	
	Dronten	Bachelor	293	293	293	
		Propedeuse	283	328	274	
		Ad	10	11	26	
		Master	8	5	7	
	Wageningen	Bachelor	124	115	149	
		Propedeuse	140	43	112	
		Ad	6	12	18	
		Master	18	22	19	
Aantal graden per opleidingsvorm (exclusief propedeuse-grad)	Aeres Hogeschool	voltijd	369	369	411	
		deeltijd	105	109	135	
	Almere	voltijd	23	20	34	
		deeltijd	-	-	-	
	Dronten	voltijd	273	278	304	
		deeltijd	30	31	22	
	Wageningen	voltijd	73	71	73	
		deeltijd	75	78	113	
	Gemiddelde studieduur geslaagden in jaren (exclusief propedeuse-grad)	Aeres Hogeschool	voltijd	3,61	3,66	3,85
			deeltijd	3,62	3,08	3,00
Almere		voltijd	3,71	4,31	3,58	
		deeltijd	-	-	-	
Dronten		voltijd	3,75	3,82	4,02	
		deeltijd	4,44	3,81	2,70	
Wageningen		voltijd	3,01	2,81	3,26	
		deeltijd	3,29	2,79	3,06	

## Tabel AH 7 Resultaten: studieduur

Uitsplitsing van studieduur geslaagden over verschillende opleidingstypes:			01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
1- tot 1,5-jarige bacheloropleidingen	Almere	voltijd	0,63	0,83	1,00
		Dronten	voltijd	1,15	1,05
	Wageningen	voltijd (Kop-opleiding)	1,14	1,38	1,15
		deeltijd hao	-	1,42	1,30
3- tot 4-jarige bacheloropleidingen	Almere	voltijd	4,00	4,79	3,66
		deeltijd	-	-	-
	Dronten	voltijd	4,37	4,38	4,47
		Deeltijd	4,52	4,01	4,20

Uitsplitsing van studieduur geslaagden over verschillende opleidingstypes:			01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
Ad-opleidingen	Wageningen	Voltijd	4,54	4,28	4,82
		Deeltijd	3,68	3,82	3,96
	Almere	Voltijd	-	1,92	-
		Deeltijd	-	-	-
	Dronten	Voltijd	2,06	2,00	1,97
		Deeltijd	2,08	1,92	2,00
Masteropleidingen	Wageningen	Voltijd	4,92	2,07	2,33
		Deeltijd	2,68	2,42	1,97
	Dronten	Voltijd	0,92	1,42	1,03
		Deeltijd	2,37	2,19	2,04

**Tabel AH 8 Resultaten: uitval**

			2014-2015	2015-2016	2016-2017	
Totaal aantal studiestakers (def. 4)	Aeres Hogeschool	Voltijd	333 (BSA: 87)	331 (BSA: 62)	360* (BSA:87)	
		Deeltijd	95 (BSA: 7)	98 (BSA: 12)	65 (BSA: 1)	
	Almere	Voltijd	62 (BSA: 25)	85 (BSA:20)	90 (BSA: 33)	
		Deeltijd	-	-	-	
	Dronten	Voltijd	211 (BSA: 48)	214 (BSA: 29)	200 (BSA:27)	
		Deeltijd	28 (BSA: 2)	38 (BSA:6)	12 (BSA: 0)	
	Wageningen	Voltijd	60 (BSA: 14)	70 (BSA:19)	70 (BSA: 27)	
		Deeltijd	67 (BSA: 5)	60 (BSA:6)	53 (BSA: 1)	
	Gemiddelde studieduur studiestakers in jaren	Aeres Hogeschool	Voltijd	1,40	1,03	1,15
			Deeltijd	1,53	1,11	1,66
Almere		Voltijd	0,98	0,85	1,05	
		Deeltijd	-	-	-	
Dronten		Voltijd	1,39	1,07	1,07	
		Deeltijd	1,58	0,93	2,30	
Wageningen		Voltijd	1,44	1,13	1,52	
		Deeltijd	1,51	1,22	1,51	

\* Het aantal studiestakers 2017 is inclusief 37 inschrijvingen die zowel zijn gestart als gestopt op 01-09-2017. Dit zijn met name studenten die zich vooraf voor 2 opleidingen hadden aangemeld (21), of die in de eerste week besloten hebben dat dit niet juiste opleiding voor hen was (16).

**Tabel AH 9 Resultaten: studiestakers per onderwijstype**

Uitsplitsing van studieduur studiestakers over verschillende opleidingstypes:			2014-2015	2015-2016	2016-2017
1-tot 1,5-jarige bacheloropleidingen	Almere	voltijd	0,92	0,92	2,00
		voltijd	0,91	1,04	0,84
	Wageningen	voltijd (kop-opleiding)	0,96	0,76	0,87
		deeltijd hao	0,57	0,86	0,80

Uitsplitsing van studieduur studiestakers over verschillende opleidingstypes:			2014-2015	2015-2016	2016-2017	
3- tot 4-jarige bacheloropleidingen	Almere	voltijd	0,98	0,86	1,04	
		deeltijd	-	-	-	
	Dronten	voltijd	1,54	1,12	1,18	
		deeltijd	1,64	1,13	2,76	
	Wageningen	voltijd	1,53	1,22	1,54	
		deeltijd	1,75	1,34	1,75	
	Ad-opleidingen	Almere	voltijd	-	-	-
			deeltijd	-	-	-
Dronten		voltijd	0,62	0,96	0,63	
		deeltijd	0,17	0,38	0,00	
Wageningen		voltijd	0,92	0,56	1,17	
		deeltijd	1,73	1,33	0,56	
Masteropleidingen		Dronten	voltijd	0,72	1,92	-
		Wageningen	deeltijd	1,04	0,91	1,81

**Tabel V 10 Docent informatie en student/fte-ratio**

	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017
Omvang docerend personeel in fte (afgerond)	182	173	183
Omvang onderwijsondersteunend personeel in fte (afgerond)	74	91	86
Het percentage docenten (OP) van het totaal met een master/PhD, dan wel studerend daarvoor.	75%	73%	70%
Ingeschreven studenten/fte-ratio <sup>1</sup>	16,5	18,5	18,8

<sup>1</sup> Docenten zijn gemiddeld 20% van hun tijd actief in projecten en valorisatie, naast onderwijs.

# Bijlage 9 Publicatielijst Aeres Hogeschool

## Faculteit Almere

### Voordracht, inleiding, lezing

- Brons, A. (2017). Presentatie Flows of Food. Amsterdam, 8 december (2017).
- Ekkel, E.D. (2017). Groen in de wijk. Bijeenkomst Oost-Flevolandse Woondiensten. Dronten, 19 April (2017).
- Ekkel, E.D. (2017). Groene beleving, therapeutisch effect. Werkconferentie 'Van toeval naar zorgstandaard' NAH. Lelystad, 15 Mei (2017).
- Ekkel, E.D. (2017). Sociale innovatie voor Duurzame voedsellandschappen. Bestuurlijk overleg programma Duurzaam Door. Lelystad, Provinciehuis, 7 Juni (2017).
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Dagelijkse kost. Het bevorderen van een duurzaam en gezond voedselsysteem voor de stad. Inaugurele rede. Almere, 8 December (2017).
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Citizens, Food and Cities. Putting young bright minds to work for developing practical solutions for urgent issues. Flevocampus Live Event. Amsterdam, 8 December (2017).
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Ontwikkelingen in voedsel en gezond leven; kansen voor regionaal ondernemerschap. Food Trend College ism Vereniging FlevoFood. Zeewolde, Oktober (2017).
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Food in research and education: how to realise an inclusive agenda? Flows of Food Conference. Amsterdam, 7 December (2017).

### Rapport

- Dijkhuijsen, N. (2017). De speelvriendelijke groene buitenruimte - en hoe speelgedrag tot uiting komt. Aeres Hogeschool Almere. Studentenrapport. Lectoraat Groene en Vitale Stad. Juni (2017).
- Hendriks, R. (2017). Vitaal grijs in het groen. Bachelor Thesis Hogeschool InHolland. Aeres Hogeschool Almere, Lectoraat Groene en Vitale Stad. 19 Mei (2017).
- Pitters, D. (2017). Flevolands keurmerk voor Flevolandse streekproducten. Studentenrapport. Aeres Hogeschool Almere, Lectoraat Groene en Vitale Stad. 23 Januari (2017).

### Samenvatting van werkwijze (non-refereed)

- Ekkel, E.D. and De Vries, S. (2017). Nearby green space and health. Green Infrastructure – Nature based solutions for sustainable and resilient cities. Conference, Orvieto, Italy. GreenInUrbs COST FP1204 Program. 4-7 April 2017.
- Ekkel, E.D. and De Vries, S. (2017). Evaluating accessibility metrics for healthy urban green space. International Conference Landscape and Human Health; Forests, Parks and Green Care. Vienna, Austria. 17-19 May 2017.
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Food safety, risk perception and the constitution of trust. Vietnam, Ministry of Economic Affairs The Netherlands, Ministry of, Agriculture and Rural Development. Conference "Let's get to work. Building a Food Secure Future." Hanoi, Vietnam.

### Boekdeel

- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Food Safety. Wiley Blackwell Encyclopedia of Sociology 2nd edition

### Voordracht, lezing, wetenschappelijk, niet-gepubliceerd

- Ekkel, E. D. and De Vries, S. (2017). Nearby green space and health. Green infrastructure - Nature based solutions for sustainable and resilient cities. Orvieto, Italy. 5 april 2017.
- Ekkel, E. D. and De Vries, (2017). Evaluating accessibility metrics for healthy urban green space. Vienna. Austria. International Conference Landscape and Human Health : Forests, Parks and Green Care. 18 May 2017.

### Internet-uiting

- Wertheim – Heck, S.C.O. (2017). Artikel Almere Deze Week 15-12-2017 - Fototentoonstelling Ui in hUis. <http://www.almeredezeweek.nl/widgets/2164-nieuws/nieuws/1441280-fototentoonstelling-Isquo-almere-aan-tafel-rsquo-geopend-op-stadhuis>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Pop-up restaurant 'Feeding the city'. <http://flevocampus.nl/pop-up-restaurant/>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Massive Open Online Course 'Co-Creating Sustainable Cities' now available. <http://flevocampus.nl/blog/2017/10/18-mooc-from-lector-sigrid-wertheim-heck/>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Inauguratie Lector Sigrid Wertheim-Heck. <https://www.flevoland.nl/nieuwsbrieven/weekbericht/weekbericht-279-inauguratie-sigrid-wertheim-heck>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Food Council commits to sustainable food for Amsterdam. <https://www.rabobank.com/en/raboworld/articles-food-council-commits-to-sustainable-food-for-amsterdam.html>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Eerste internationale congres Flows of Food in Amsterdam. <http://www.bakkerswereld.nl/nieuws/nieuws/2017/11/eerste-internationale-congres-flows-food-amsterdam-10143848>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Flows of Food; kick off of the Food Council for the Metropolitan Region of Amsterdam. <http://nhn.nl/event/flows-of-food-kick-off-of-the-food-council-for-the-metropolitan-region-of-amsterdam-fc-mra/>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Internationaal Congres 'Flows of Food' Over gezonde voeding en een duurzaam voedselsysteem in de Metropoolregio Amsterdam. Board, Amsterdam Economic. <https://www.amsterdameconomicboard.com/nieuws/internationaal-congres-flows-food>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Voedsel en Gezond Leven. Floriade Werkt! <https://www.floriadewerkt.nl/2017/12/12/lectoraat-voedsel-en-gezond-leven/>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Ik heb bruine bonen met sla. NRC Media. <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/09/20/ik-heb-bruine-boterhammen-met-sla-12881125-a1574197>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Verslag Flevo Campus Live. <http://flevocampus.nl/blog/2017/12/14/verslag-van-flevo-campus-live/>

### Overige

- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Tentoonstelling: Almere aan tafel. Almere, December 2017.
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Talkshow: Gezondheidsmythes ontrafeld. Talkshow: Gezondheidsmythes ontrafeld. Wereldvoedseldag Ede, 16 Oktober 2017.
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Co-founder Food Council Metropole Region Amsterdam. 7 December 2017.
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Eten wat de pot schaft 2.0: zeewier, bonen en paddestoelen. NRC Next.
- Wertheim-Heck S.C.O. (2017). Online course Urban Food and Green. <https://www.edx.org/course/co-creating-sustainable-cities-delftx-wageningenx-ams-urb-2x>
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). 'Expert Slimme voeding; gezonder oud worden & sneller herstellen - Floriade Werkt Challenge. Floriade Werkt Challenge.
- Wertheim-Heck, S.C.O. (2017). Iedereen eet!. Interview Flevocampus 1 Juni 2017.

# Faculteit Dronten

## Publicatie in media

- De Stadserven. (2017). 'Hoe anders is het Kampereiland'. De Stadserven, Kampen. Jaarrapportage 2016. Interview met Ron Methorst.
- Jansen, M. (2017). Boeren in een veranderende wereld. ZON, Zwolle. Interview met Ron Methorst. Zomer (2017).
- Rossum, M. van en Methorst, R.G. (2017). Rentedaling en pacht prijs ondermijnen boer Kampereiland. Nieuwe Oogst, Zwolle. 2 november (2017).
- Schreuder, G. (2017). Wisseling van de wacht bij SEA-groep Dynamiek in de Landbouw. Dronterland.nl, Interview met Kees Westerdijk, najaar 2017.
- Vries, M. de. (2017). 'Boer d'ernemer' maakt bedrijf passend in omgeving. Veldpost - Friesland/Flevoland. Agrio. Interview met Ron Methorst. 16 september (2017).

## Voordracht, inleiding, lezing

- Methorst, R. G. (2017). Inleiding Ronde Tafel Conferentie Toekomst van boeren in de Food Vally. Nijkerk, Landgoed Salentijn, 17 februari (2017).
- Methorst, R.G. (2017). Bijdrage thema-avond Agrarische Ontwikkeling. Kampen, 16 mei (2017).
- Methorst, R. G. (2017). Groot Ondernemen College - Spanning tussen Boer en Ondernemer. Dronten. Aeres Hogeschool Dronten, 28 september (2017).
- Westerdijk, C.E. (2017). Precisielandbouw in vogelvlucht. Prosubclub, Elburg. 23 Augustus 2017.
- Westerdijk, C.E. (2017). Precisie in de bemesting. UTwente.
- Westerdijk, C.E. (2017). Lezing Veldleeuwerik studieclub. Haarlemmermeer.

## Rapport

- Brockotter, J. (2017). Collaboration in the aquaculture sector. Aeres Hogeschool Dronten, Studentenrapport. Lectoraat Vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens. Dronten.
- Dittrich, K. en van Vugt, M. (2017). Eiwitten uit insecten. Aeres Hogeschool Dronten. 25 Februari (2017). Lectoraat vitale agribusiness via cyclische processen.
- Gaastra, A. (2017). De bouwketen van Dronten in het spoor van het circulaire denken. Aeres Hogeschool Dronten, Studentenrapport. Lectoraat vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens. Dronten, 1 juni 2016.
- Gaastra, A. (2017). Dronten circulair?! Studentenrapport. Aeres Hogeschool Dronten, 1 juni (2017). Gemeente Dronten en Aeres Hogeschool. (2017). Klimaatbeleidsplan: Dronten, meer dan klimaatneutraal.
- Kampert, G. (2017). Circulair verdienmodel voor gerecycled PUR en PIR isolatiemateriaal. Bachelor Thesis, Aeres Hogeschool Dronten, Dronten, Lectoraat vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens.
- Krooneman, J. (2017). Duurzaam gedrag in de gemeente Dronten, Bachelor Thesis. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten, Lectoraat vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens. 30 Mei (2017).
- Methorst, R. G. (2017). Positie melkveehouderij op Kampereiland - pachtafhankelijkheid in perspectief. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten, Oktober (2017).
- Oosterhoff, W. en van Vugt, M. (2017). Werkboek Venture- en Masterclasses. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten, 10 December (2017).
- Oudendorp, R. (2017). De natuur als inspiratiebron. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten, Bachelor Thesis. Lectoraat vitale agribusiness via cyclische proces- en productieketens. 31 Mei (2017).
- Pol-Veenstra, T., van Vugt, M. en Stoffer, G. (2017). Biobased hippisch ondernemen: toepassingen en mogelijkheden voor de hippische sector. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten.
- Visser, K. en Brink, van den, K. (2017). Jongvee opfok voortgangsrapportage. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten.

Visser, K. en Brink, van den, K. (2017). Voortgangsrapport Veestapelmanagement. Aeres Hogeschool Dronten.

Westerdijk, C.E. (2017). Duurzame en efficiënte bemesting maïs. Aeres Hogeschool Dronten. 15 Mei 2017.

### Boek

- Bouma, J., Matser, I., Meester, H., Rops, A., Veldhuizen, E., Visser, K. en Willig, C. (2017). Agrarische bedrijfsopvolging: een project voor de hele familie. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten. pp. 55
- Dirksen, M., Dittrich, K., Franse, J., Klein Hofmeijer, B., Pol-Veenstra, T. en van Vugt, M. (2017). Echte schoonheid zit van binnen: recepten met als basis de reststromen van landbouwproducten. Aeres Hogeschool Dronten, Dronten. pp 42
- Dittrich, K. (2017). Agrarisch afval: het nieuwe goud van de AgriFood industrie? Aeres Hogeschool Dronten, Dronten. pp 41.

### Wetenschappelijke publicatie

- Van Asselt, van, M., Poortvliet, P.M., Ekkel, E.D., Kemp, B. and Stassen, E.N. (2017). Risk perceptions of public health and food safety hazards in poultry husbandry by citizens, poultry farmers and poultry veterinarians. *Poultry Science*. pex325-pex325. <http://dx.doi.org/10.3382/ps/pex325>
- Dittrich, K., van Vugt, M. and Sol, G. (2017). Adopting an innovative sustainable business model in the agricultural sector: towards a conceptual model. Business model conference 2017. Venice, Austria. *Journal of Business Models*.
- Konig von Borstel, U., Visser, K. and Hall, C. (2017). Indicators of stress in equitation. *Applied Animal Behaviour Science* 190. 43-56'
- Methorst, R.G., Roep, D., Verhees, F.J.H.M. and Verstegen, J.A.A.M. (2017). Differences in farmers' perception of opportunities for farm development. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*. 81. 9-18. [https://doi.org/10.1016/j.njas.\(2017\).02.001](https://doi.org/10.1016/j.njas.(2017).02.001)
- Methorst, R.G., Roep, D., Verstegen, J.A.A.M. and Wiskerke, J.S.C. (2017). Three-fold embedding: farm development in relation to its socio-material context. *Sustainability* 9. 1677.
- Methorst, R.G., Roep, D., Verstegen, J.A.A.M. and Wiskerke, J.S.C. (2017). Strategic decision making in farm development: a relational view using a sociology of entrepreneurship approach. Rural Entrepreneurship Conference. Newcastle University Business School.

### Internet-uiting

- Dittrich, K. (2017). Podcast. Dronten - Onderzoek naar hergebruik afvalstoffen landbouw. Lelystad.
- Heijenk, M. (2017). Dittrich spreekt in Dronten over agrarisch afval als 'het nieuwe goud'. [www.dedrontenaar.nl](http://www.dedrontenaar.nl)

# Faculteit Wageningen

## Wetenschappelijke publicatie

Velázquez, E., Raté, S., & De Jong, F. (2017). Analysing Students' Knowledge-Building Skills By comparing Their Written Production To Syllabus. The Advances in Intelligent Systems and Computing series, Vol. 544, Chapter 32.p. 345-352. London: Springer Nature.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-50337-0\\_32](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-50337-0_32)

## Boek en boekdeel

- De Jong, F., Corten, H., & De Jong, C. (2017) '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, edited by M. Mulder, Chapter 25, pp.
- Ruijters, M.C.P. (2017), De informele leeroceaan, Zestor.
- Ruijters, M.C.P. (2017). Leren in verandering. Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk. (Inaugurele les) Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Ruijters, M.C.P. (2017). Liefde voor Leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties (geheel herziene versie). Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M. (2017). Leren in verandering. Over de lerende organisatie, professionele teams en goed werk. M&O 2017 6 Leren in Verandering, (6), 73–88.
- Van Oeffelt, T.P.A., Ruijters, M.C.P., Van Hees, A.A.J.C., & Simons, P.R.J. (2017). Professional Identity, a Neglected Core Concept of Professional Development. In K. Black, R. Warhurst, & S. Corlett (Eds.), Identity as a Foundation for Human Resource Development (pp. 237–252). New York, Abingdon: Routledge. (peer reviewed)
- Van Oeffelt, T.P.A. (Ed.) (2017). Responsief Leiderschap: hefboom voor transformatie. Verslag van het onderzoeksproject Responsief Leiderschap in AOC. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.
- Van Oeffelt, T.P.A., & Ruijters, M.C.P. (2017). Verkenning in theorie en praktijk: professionele frames in dit traject en in organisatieontwikkeling. In T.P.A. van Oeffelt (Ed.), Responsief Leiderschap: hefboom voor transformatie. Verslag van het onderzoeksproject Responsief Leiderschap in AOC. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.

## Voordracht, inleiding, lezing

- De Jong, F., Laitinen-Väänänen, S., & Berghmans, I. (2017). Practice-based research – A forum for teachers, researchers and practitioners. Proceedings EAPRIL's conference participation Eracon 2017 Conference. EAPRIL'S. <https://eapril.org/sites/default/files/2017-10/ExampleproceedingsEAPRIL2017.pdf>
- De Jong, F., Van den Ende, J., Van Heijst, H., Matsuzawa, Y., Kirschner, P., Zhang, J., Chen, M., Chen, F., Rosé, C., Velázquez Godinez, E., Ratté, S., Chen, B., Chan, C., Van Aalst, J., Yang, C., Oshima, J., Hmelo-Silver, C., & Wise, A. (2017). Making a Difference: Analytics for Quality Knowledge-Building Conversations. In: B., K. Smith, M. Borge, E. Mercier and K. Yon Lim (eds). Making a difference: Prioritizing Equity and Access in CSCL, 12th international conference on computer supported collaborative learning. Conference proceedings, vol. 1-2, pp. 711. ISBN: 978-0-9903550-2-1 (Volume 2, PDF Version) ISSN: 1573-4552  
<https://cscl17.files.wordpress.com/2017/06/finalvol2cscl2017.pdf> or  
<https://repository.isls.org/bitstream/1/209/1/114.pdf>
- De Jong, F., Van den Berg, N., & Seuneke, P. (2017a). Practice-based and practitioner research in social science e.g. education is of a different nature. Book of abstracts 17th Bienale EARLI conference for research on learning and instruction, 27 Aug- 2 Sept, session K27, p. 403.  
[https://earli.org/sites/default/files/2017-09/EARLI2017\\_book\\_of\\_abstracts1309.pdf](https://earli.org/sites/default/files/2017-09/EARLI2017_book_of_abstracts1309.pdf)



- Hennissen, P., Van den Berg, N., Auwerkerken, T., Meijer, M.-J., Onstenk, J., Halin, J., & Acampo, H. (2017). Vormen en opbrengsten van grenspraktijken van onderzoekers en opleiders in, om, voor en door lerarenopleidingen en scholen. Symposium ORD 2017, 28-30 juni 2017, Antwerpen.
- Scardamalia, M., Bereiter, M., Laferrière, T., Bielaczyc, K., Chai, S., Chan, C.K.K., Chen, B., Chen, M., De Jong, F., Diaz del Castillo, F., Hakkarainen, K., Matsuzawa, Y., McAuley, A., Montané, M., Nunes, C., Reeve, R., Seitamaa-Hakkarainen, P., Oshima, J., Shirouzu, H., Chee Tan, S., Lee Teo, C., Van Aalst, J., Vinha, T., & Zhang, J. (2017). Toward a Multi-Level Knowledge Building Innovation Network. In: B., K. Smith, M. Borge, E. Mercier and K. Yon Lim (eds). Making a difference: Prioritizing Equity and Access in CSCL, 12th international conference on computer supported collaborative learning. Conference proceedings, vol. 1-2, pp. 703. ISBN: 978-0-9903550-2-1 (Volume 2, PDF Version) ISSN: 1573-4552 <https://cscl17.files.wordpress.com/2017/06/finalvol2cscl2017.pdf> or <https://repository.nie.edu.sg/bitstream/10497/18928/1/CSCL-2017-703.pdf>
- Van den Berg, N., De Jong, F., Den Boer, P., Coenders, M., Mazereeuw, M., & Seuneke, P. (2017). Guiding authentic learning in school and workplace in VET in the Netherlands; three cases. Symposium AEPRIL Conference, November 29th – December 1th, Hammeenlinna, Finland
- Van den Ende, J., Van Heijst, H., De Jong, F., & Kirschner, P. (2017). Key concepts and socio-cognitive openness: Exploring the potential of knowledge building from the two perspectives. In: B., K. Smith, M. Borge, E. Mercier and K. Yon Lim (eds). Making a difference: Prioritizing Equity and Access in CSCL, 12th international conference on computer supported collaborative learning. Conference proceedings, vol. 1-2, pp. 715. ISBN: 978-0-9903550-2-1 (Volume 2, PDF Version) ISSN: 1573-4552 <https://cscl17.files.wordpress.com/2017/06/finalvol2cscl2017.pdf> or <https://repository.isls.org/handle/1/209>
- Velázquez, E., Raté, S., & De Jong, F. (2017). Analyzing students' knowledge-building conversations by comparing to syllabus and their collective writing. In: B., K. Smith, M. Borge, E. Mercier and K. Yon Lim (eds). Making a difference: Prioritizing Equity and Access in CSCL, 12th international conference on computer supported collaborative learning. Conference proceedings, vol. 1-2, pp. 714. ISBN: 978-0-9903550-2-1 (Volume 2, PDF Version) ISSN: 1573-4552 <https://cscl17.files.wordpress.com/2017/06/finalvol2cscl2017.pdf> or <https://repository.isls.org/handle/1/209>
- Van den Berg, Verdonschot, S. & Van der Heul, W. (2017). Onderzoek met impact in beroepsonderwijs en beroepspraktijk. Rondetafel 2017, Antwerpen, 20-30 juni 2017.

### Vakpublicatie

- De Jong, F. & Coenders, M. (2017). Het innoveren van het leren. Science Guide, mei. <https://www.scienceguide.nl/2017/05/het-innoveren-van-het-leren/>
- Frijters, S. en Beumer, I. (2017). Groen consortium: samen werken aan samen opleiden. In: M. Timmermans, en C. Van Velzen (eds.), Kennisbasis Lerarenopleiders. Katern 4: Samen in de school opleiden, p. 37–38. VELON <http://www.lerarenopleider.nl/velon/wp-content/uploads/2017/11/KBkatern4printfile.pdf>
- Grobbe, M. (2017). Weylin Veldgids Spoorvolgen. Deventer: Weylin Tracking.
- Lengkeek, M., Simons, R., Ruijters, M.C.P., & Van Oeffelt, T.P.A. (2017). Professionele identiteit in deeltijd lerarenopleidingen. Tijdschrift voor Lerarenopleiders, 38(3), 61–74.
- Meegen, J. van. (2017). Lerarenopleiding voor de beroepsgerichte vakken in het groene onderwijs. In G. Geerding en I. Pauw (eds). Vakinhoud en Vakdidactiek. Velon katern 3, Kennisbasis lerarenopleiders, H34, p 313-319.
- Wortelboer, F.Q.C., Van Oeffelt, T.P.A., & Ruijters, M.C.P. (2017). Transformatief leren. Ontwikkelen van responsief leiderschap. Tijdschrift Voor Ontwikkeling in Organisaties, (1), 56–63.
- Ritzen, H., Van den Berg, N., & Den Boer, P. (2017). Kansen voor onderzoek in het mbo. ScienceGuide, 16 mei 2017. Te verkrijgen van: <http://www.scienceguide.nl/201705/kansen-voor-onderzoek-in-het-mbo.aspx>
- Van den Berg, N., & De Bruijn, E. (2017). Hybride routes om mbo-docent te worden. ScienceGuide, 13 juni 2017. Te verkrijgen van: <http://www.scienceguide.nl/201706/hybride-routes-om-mbo-docent-te-worden.aspx>

- Martens, R. & Van den Berg, N. (2017). Een laklaag op een slechte ondergrond. ScienceGuide, 4 oktober 2017. Te verkrijgen van <https://www.scienceguide.nl/2017/10/een-laklaag-op-een-slechte-ondergrond/>
- Van den Berg, N., Nova, B., & Potiek, S. (2017). Passie voor groen. *Profiel*, 26(1), 24-25.
- Van den Berg, N. & Geerdink, G. (in druk, 2018). De drie kerntaken van lectoren in het hbo. *Praktijkgericht onderzoek met meervoudige impact*. In: Boeij, F. & Willems, M. (red.)(2017). *Kennisbasis Lerarenopleiders. Katern 5: Onderzoek in de lerarenopleidingen*, pp 83-94. Eindhoven: VELON.
- Van den Berg, N. & De Beus, M. (in druk, 2018). Voeding voor onderzoekende professionaliteit. *Praktijkvoorbeeld van werken aan onderzoekend vermogen in de lerarenopleidingen*. In: Boeij, F. & Willems, M. (red.)(2017). *Kennisbasis Lerarenopleiders. Katern 5: Onderzoek in de lerarenopleidingen*, pp. 189-194. Eindhoven: VELON.

### Projectaanvraag

- De Jong, F. (2017) KBdex learning analytics. Erasmus+ KA1 learning mobility. Japan. (Honored, running; 2017-1-NL01-KA107-035062)
- De Jong, F., Laitinen-Väänänen, S, Pedaste, M., Leijen, A., Ramos, J., Melkas, M., & Catanco, A., (2017) Video-Supported Education Alliance –ViSuAL. Erasmus+ KA2: Cooperation for innovation and the exchange of good practices-Knowledge Alliance. (honored of 1 of 22 out of 168, running January 2018-2020; 588374-EPP-1-2017-1-NL-EPPKA2-KA)
- De Jong, F., Laitinen-Väänänen, S, Pedaste, M., Leijen, A., Ramos, J., Melkas, M., & Catanco, A., (2017) Evidence-based practices for Video-supported collaborative learning (ViVid). Erasmus+ KA2: Cooperation for innovation and the exchange of good practices- strategic partnerships. (not honored: 63801E5D92B989F0)
- Den Boer, P.R., Broek, J., Groenink, K., Van Kempen, L., Kroskinsky, K., Kruijer, T., Luke-Mulder, F., Rozendaal, J., Stokman, J., Teurlings, C., Wevers, M. Wijnands, E., Van Bemmelen, M., & Van den Berg, N. (2017). Versterking Onderzoekend Vermogen. Aanvraag NRO Call Beroepsonderwijs 2017 (niet gehonoreerd).
- Groenink, K. Timmerman, J., Broek, J., Den Boer, P., Den Brok, P., Daansen, C., Kroskinsky, K., Kruijer, T., Luke-Mulder, F., Nawijn, A., Rozendaal, J., Runhaar, P., Teurlings, C., Van Bemmelen, M., Van den Berg, N., Van Kempen, L., Wevers, M., & Wijnands, E. (2017). Masters in Teams. Vooraanmelding NRO Call Langlopend Onderwijsonderzoek 2018 (negatief advies).
- INRA, TEAGASC, AERES (De Jong), INOVISA, USC, et. al. (2017) Community of Education for Rural Empowerment through Sustainability( CERES). Horizon2020 RUR 13 1e phase. ((Honored, access to the 2de submission phase September 2017)
- INRA, TEAGASC, AERES (De Jong), INOVISA, USC, et. al. (2017) Community of Education for Rural Empowerment through Sustainability( CERES). Horizon2020 RUR 13 2e phase. (2e submission phase September 2017)
- Laitinen-Väänänen, S, De Jong, F., NG, J., Kopnov, V. Tregubova, T., Ageeva, O., Al-Zoubi, A., Al-Jufout, S., & Matouq, M. (2017) Professional Development of Vocation Education Teachers with European Practices / Pro-VET. Erasmus+ KA2 Cooperation for innovation and the exchange of good practice. Capacity building in de field of Higher Education. (not honored)
- Minnaert, A., Kupers, E., De Boer, A., & De Jong, F. (2017). Differentiatie binnenstebuiten: een onderzoek naar differentiatie op verschillende niveaus en binnen verschillende domeinen. [Differentiation inside out: a study on differentiation on different levels and domains]. Programme for Education Research 2016-2019 Subsidy round 2016-2017. (sept 2017-sept2021). (gehonoreerd: NRO 405.17300.020).
- Van Oeffelt, T.P.A. (2017), Samen op zoek naar goed werk: professioneel framen van de opgave. Research Proposal NRO, gehonoreerd.
- Woudt-Mittendorff, K.M., Duesman, M., Nawijn, A., Nije-Bijvank, M., Rikkerink, M., Snijders, M., Truyen, K., Van den Berg, N., Van der Voort, S., Wanschers, E., & Weijmans, M. (2017). Verbinding in de beroepskolom. Aanvraag NRO Call Beroepsonderwijs 2017 (niet gehonoreerd).

### Extern rapport

- Gallo, M. Lectoraat Biomimicry: Activities Plan, Sept 2017 - Sept 2018. Ministerie van Economische Zaken, Directie Agro- en Natuurkennis.
- Van Oeffelt, T.P.A., Ruijters, M.C.P., & Wortelboer, F.Q.C. (2017). Handreiking voor begeleiders: Vormgeving van een transformatief leertraject. In T.P.A. van Oeffelt (Ed.), Responsief Leiderschap: hefboom voor transformatie. Verslag van het onderzoeksproject Responsief Leiderschap in AOC. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.
- Velden, I.G.H., & Van Oeffelt, T.P.A. (2017). Responsief Leiderschap. Wat is dat? In T.P.A. van Oeffelt (Ed.), Responsief Leiderschap: hefboom voor transformatie. Verslag van het onderzoeksproject Responsief Leiderschap in AOC. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.
- Van den Berg, N., Nova, B. & Potiek, S. (red.) (2017). Doorstroom in de groene beroepskolom. Integraal eindrapport NRO-project 405-14-580-002. Rotterdam/'s-Hertogenbosch/Amersfoort: Strix Aluco – onderzoek & innovatie/KPC-Groep/CPS/VBG. Te verkrijgen van <https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2015/05/Eindrapportage-groene-doorstroomonderzoek-2014-2016-NRO-j.pdf>
- Wortelboer, F.Q.C., Ruijters, M.C.P., & Van Oeffelt, T.P.A. (2017). Handreikingen voor teamleiders: werkvormen. In T.P.A. van Oeffelt (Ed.), Responsief Leiderschap: hefboom voor transformatie. Verslag van het onderzoeksproject Responsief Leiderschap in AOC. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.

### Intern rapport

- De Jong, F. (2017). Ontwikkelingen in de lectoraten Kenniscreatie & Ecologisch intelligent denken en Responsief onderwijs. Beschrijving ten behoeve van de interne audit van het lectoraat. Wageningen, Aeres Hogeschool Wageningen.
- Ruijters, M. (2017). Ontwikkelingen in het lectoraat Professionele identiteit en Organisatieontwikkeling. Beschrijving ten behoeve van de interne audit van het lectoraat. Wageningen, Aeres Hogeschool Wageningen.
- Van den Berg, N. (2017). Ontwikkelingen in het lectoraat 'Grenspraktijken van opleiders en onderzoekers', onder leiding van Niek van den Berg. Beschrijving ten behoeve van de interne audit van het lectoraat. Wageningen, Aeres Hogeschool Wageningen.

### Presentatie (peer reviewed)

- Baas, L. (2017). Continue learning and innovating organizations: illusion or achievable reality. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D11, Vi-S-312), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)
- Batten, I. (2017). Optimize the flow. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D13 Vi-C-146), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)
- De Bruin, J. (2017). Mastering student-directed learning. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D3 Vi-D-215), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)
- Den Boer, P., Zijp, M., Van den Berg, N. & De Jong, F. (2017). Co-creation in articulating research questions. Roundtabel EAPRIL Conference, November 29th – December 1th,, Hammeenlinna, Finland.
- De Gruijl, A. (2017). How to develop education in which the student is in charge of his education? EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D9 Vi-S-301), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- De Jong, F., Van den Berg, N., & Seuneke, P. (2017). The nature of practice based and practitioner research in Educational Sciences. In Laitinen-Väänänen, S. (Organizer): Invited symposium: practice-based practitioner research in education. Presented at the 17th Biennale EARLI conference for research on learning and instruction, 27 Aug- 2 Sept, session K27 Friday 8.30 am. Tampere, Finland.
- Eppinga, A. J. (2017). Inspiring theoretical education for inservice students, an illusion or a challenge? EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D12 Vi-S-125), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).

- Fekkes, M., Sloetjes, M., & Hakkaart, Q. (2017). How can we led them grow: search for vocational students need in transition to vocational university. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Fri Dec 2, session H5 Vi-C-302), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)
- Gerritsen, H. (2017). Knowledge sharing, no disaster!. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D11 Vi-S-312), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)
- Hoekstra, F. (2017). Mind the gap: a search for better and innovative related education methods. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D5 Vi-C-237), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)
- Jager-Wintermans, I. (2017). Design thinking and making, what do teachers need? EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D13 Vi-C-146), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)
- Laureijs, J. (2017). Sharing learner agency. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D9 Vi-S-301 Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Lemans, B. (2107). Inquiry based learning, the heart of our education? EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D3 Vi-D-215), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Maas, E. (2017). Innovation and education as the result of co-creation. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D13 Vi-C-146), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Olthof, K. (2017). Special secondary education and workplace learning; where can they meet eachother? EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D8 Vi-D-214), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)
- Palfenier, C. (2017). How to create a learning organization? EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D12 Vi-S-125), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Regelink, J., & Van Oefelt, T. (2017). Professional identity: helpful concept to facilitate developing professionals. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Fri Dec 2, session H11 Vi-D-217), Hämeenlinna, Finland.
- Schellingerhout, A. (2017). Collaborative learning of nurse supervisors. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D11 Vi-S-312), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Schrijvers, M. (2017). How to design a continuous learning process stimulating students positively? EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D9 Vi-S-301), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Stigters, A. (2017). Tear down the walls: working towards transmural learning in Dutch healthcare. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D9 Vi-C-146), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Van Benthum, N., & Van Oefelt, T., (2017). Building knowledge with coasters. A knowledge building pedagogy for Higher education. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Fri Dec 2, session F13, VI-D-215), Hämeenlinna, Finland.
- Van den Berg, E., Van Driehuisen, J., & Van oeffelt, T. (2017). Employability & learning at the labour market. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Wed Nov 30, session A10, VI-D-214), Hämeenlinna, Finland.
- Van den Berg, N., De Jong, F., & Seuneke, P. (2017). One-size-doesn't-fit all: doing regional learning in Dutch secondary VET-schools. In: Berg, N., & Cremers, P.H.M. (orgn.) symposium: Guiding authentic learning in school and workplace in VET in the Netherlands – 3 cases. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec.; Wed Nov. 30, session A4, Vi-C-236), Hämeenlinna, Finland.
- Van den Berg, N., De Jong, F., & Seuneke, P. (2017). Co-creation in articulating research questions. In: Berg, N., & Cremers, P.H.M. (orgn.) round table: organization of practice-based research. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Wed Nov. 30, session B14, VI-C302), Hämeenlinna, Finland.
- Van den Ende, J., & De Jong, F. (2017). Online knowledge building explored by using learning analytics from a qualitative perspective. In: Innegrating digital technologies in education. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session E10, VI-C338), Hämeenlinna, Finland.

- Van den Berg, N., Geerdink, G., Geldens, J., Hennissen, P., Hoogland, J., Van Katwijk, L., Koster, B., Onstenk, J., Pauw, I., Ros, A., Snoek, M. & Timmermans, M. (2017). Van 'focus naar massa' naar 'verbreding en verbinding. De rol van lectoraten in de onderwijspraktijk. Handout voor rondetafel VELON congres 16-17 maart 2017.
- Van Groningen, N. (2017). Applying virtual reality for high impact learning in the reality of the classroom. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D1 Vi-C-302), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Van Loon, J. (2017). A search for more ownership of students in their education. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D9 Vi-S-301), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Van Oefelt, T. (2017). Professional identity: helpful concept to facilitate developing professionals. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Fri Dec 2, session CLd4, VI-C130A), Hämeenlinna, Finland.
- Varenkamp, P. (2017). Stimulating internal drive to self-development in mental health teams. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thur Dec 1, session D11 Vi-S-312), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen).
- Veldman, G. (2017). Knowledge Forum as a knowledge development environment in a community of practice. EAPRIL 12th Annual conference, (29-nov-2 dec; Thu Dec i, session D6 Vi-C-236), Hämeenlinna, Finland. (master student MLI, Aeres Hogeschool Wageningen)

### Presentatie (not peer reviewed)

- De Jong, F.P.C.M. (2017, October 12). Leren centraal bij technologisch ondersteuning in de klas. (key note). Food Valley Scholenconferentie (Food Valley Scholennetwerk VO-HO). Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.
- De Jong, F.P.C.M. (2017, October 12). Knowledge building and learning analytics (workshop ronde 2 en 3). Food Valley Scholenconferentie (Food Valley Scholennetwerk VO-HO). Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.
- De Jong, F.P.C.M. (2017, October 4). Docent-leerling interacties. In: BSL-project-symposium, workshop. Wageningen: AeresHogeschool Wageningen.
- De Jong, F.P.C.M. (2017, September 27). Responsive learning, understanding the difference. Workshop: LiNCS Lab, Ecole de Technologie Supérieure, Montreal, Canada.
- De Jong, F. (2017, January). Over leren met en van elkaar in professionele leergemeenschappen, Plenaire lezing. Bilthoven, 9 Januari, 9:20-11:15 uur: Aeres MAVO Bilthoven (voorheen Groenhorst Oranje Nassau School Bilthoven).
- Gallo, M. (2017). Biomimicry: an innovative tool for sustainable solutions in agrifood. Ambition Day Sustainable Agriculture of the Provence of South Holland. Delft, 12 October, Inholland University of Applied Sciences.
- Gallo, M. (2017). Biomimicry: an innovative tool for sustainable solutions in agrifood. Symposium Center of Expertise Agrodier. Velp, 2 November, Van Hall Larenstein University of Applied Sciences.
- Gallo, M. (2017). Biomimicry: a view on Education and Research. Global Entrepreneurship Week 2017. Wageningen, 2 November, Aeres University of Applied Sciences, Wageningen.
- Ritzen, H., Van den Berg, N. & Den Boer, P. (2017). Verbinding onderzoek en onderwijs in het mbo. Hoe verbindt onderzoek(end werken) de veranderende beroeps- en onderwijspraktijken? Preconferentie Consortium voor Innovatie, De Efteling, 4 april 2017, Kaatsheuvel.
- Ritzen, H., Van den Berg, N. & Den Boer, P. (2017). Onderzoek(ers) in het mbo. Werkmiddag Consortium voor Innovatie, Pop-up Innovatiehuis 22 september 2017, Steenwijk.
- Van Heijst, H., & de Jong, F. (2017, May). De betekenis van sociaal-cognitieve openheid in gezamenlijke leer- en kenniscreatieprocessen [The relevance of socio-cognitive openness in joint learning and knowledge creation processes]. Presentation and Workshop at Aeres University of Applied Sciences, Wageningen, the Netherlands.
- Van Heijst, H., & de Jong, F. (2017, January). Openheid in een online leeromgeving [Openness in an online learning environment]. Presentation at a master students' alumni meeting. Aeres University of Applied Sciences, Wageningen, the Netherlands.

## Overig wetenschappelijk product

- Albone, S. J. (2017). Student Voice op Aeres Hogeschool Wageningen, (Masterthesis, Windesheim Hogeschool Zwolle, Nederland).
- Ritzen, H., Van den Berg, N., Den Boer, P., Wanschers, E., & Van der Meer, M. (2017). Verbinding onderzoek en onderwijs in het mbo. Hoe verbindt onderzoek(end werken) de veranderende beroeps- en onderwijspraktijken? - visuele notulen Preconferentie CVI - 5 april 2017. Enschede: Saxion. Te verkrijgen van <http://ecbo.nl/25102016/wp-content/uploads/2017/09/Visuele-notulen-Preconferentie-CVI-2017.pdf>
- Van den Berg & De Jong, F. (2017). Programma Basiskwalificatie Onderzoekend Vermogen. Curriculum voor Lerarenopleiders e.a., Aeres Hogeschool Wageningen.
- Van den Berg, N., & Netwerk Lectoren Lerarenopleidingen (2017). Praktijkgericht onderzoek dat bijdraagt aan innovatie in opleiding en praktijk. z.p: z.u. Te verkrijgen van [http://www.lerarenopleider.nl/velon/wp-content/uploads/2017/06/NotitieKennisbenutting\\_enkelzijdig.pdf](http://www.lerarenopleider.nl/velon/wp-content/uploads/2017/06/NotitieKennisbenutting_enkelzijdig.pdf)
- Van den Berg & De Jong, F. (2017). Programma Basiskwalificatie Onderzoekend Vermogen. Curriculum voor Lerarenopleiders e.a., Aeres Hogeschool Wageningen.

## Andere activiteiten

### Deelname aan besturen, raden en netwerken

- Member of the Knowledge building International design committee
- Chair-member of the Knowledge Building Summer Institute program committee.
- Voorzitter NVAO-accreditation Pedagogiek HAN Nijmegen
- Member NVAO accreditation Pedagogiek Hogeschool Leeuwarden
- Voorzitter Landelijk Overleg Masters Leren & Innoveren.
- Voorzitter divisie Beroepsonderwijs, Bedrijfsopleidingen en Vakmanschap (BBV) van de Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR).
- Lid algemeen bestuur van de Vereniging voor Onderwijsresearch (VOR).
- Gastdocent en onderzoeksbegeleider MLI Aeres Hogeschool Wageningen.
- Embedded lector bij de groep Team Ondersteunende Masters (TOM) van Aeres MBO (voorheen Groenhorst).
- Lid Wetenschappelijke Raad van Advies voor de Masteropleidingen van Fontys Lerarenopleiding Tilburg.

### Beoordeling

- NVAO-accreditation NQA cluster accreditation committee Pedagogy: HAN (chair, 2017); HL committee member, 2017
- NVAO-accreditation NQA cluster accreditation committee Pedagogy: NHL, committee member, 2017
- NRO Comenius submissions review committee (2017)
- Aanvragen bij SIA in het kader van de regeling Top-Up. Utrecht, SIA
- Docent/begeleider professionaliseringsprogramma onderzoekend vermogen voor collega's Aeres Hogeschool Wageningen.
- British Journal of Educational Psychology (BJEP)
- Journal Learning & Instruction
- Computer in Human Behavior (EHB)
- Pedagogische Studiën
- European Journal of Agriculture Education and Extension EJAE
- Review CSCL 2017
- Review EAPRIL conference submissions 2017
- Review EARLI, 2017
- Review ORD 2017
- Begeleider Onderzoekers Masternetwerk Deltion, Zwolle.
- Lid beoordelingscommissie Regionaal Investeringsfonds MBO, Den Haag.

- Kennismakelaar Kennisrotonde, NRO, Den Haag. Onder meer diverse artikelen op <https://www.nro.nl/kennisrotonde/> en workshops vraagarticulatie.
- Auditor Proefvisitatie BA HBO-Verpleegkunde, Breederode Hogeschool, Rotterdam



# 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

Aeres voert geen investeringen uit vanuit de publieke middelen 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.

### 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. Aeres ontleent de tarieven 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 Farms (Aeres Praktijkcentrum Holding bv, hoofdstuk 3, 4 en 5);
  - 2 commerciële activiteiten Stichting PTC<sup>+</sup> en Stichting Agrotransfer Dronten (hoofdstuk 6 en 7);
  - 3 onderwijsondersteunende nevenstichtingen AISF (§ 1.7.2) en SSV (§ 2.2.2 en § 4.9).
- Deze drie onderdelen worden centraal ondersteund door het Bestuursbureau (hoofdstuk 8).



### **Ad 1 Stichting Aeres Groep**

Stichting Aeres Groep exploiteert alle onderwijsseenheden alsmede de daarbij behorende gronden en gebouwen. Onderwijsonderdelen:

- Aeres Praktijkonderwijs te Emmeloord;
- Aeres VMBO en MBO (Almere, Barneveld, Bilthoven, Dronten, Ede, Emmeloord, Lelystad, Maartensdijk, Nijkerk, Velp);
- Aeres Hogeschool (faculteit Almere, Dronten, Wageningen)
- Aeres Farms en de daarbij behorende entiteiten Aeres Landbouwbedrijf (Landbouwonderneming de Drieslag bv en deelname in EWI Windpark bv), Aeres Studentbedrijven bv en Aeres Biologisch bedrijf (LONK bv), Aeres Weidebedrijf i.o. en Aeres Trainingsbedrijf bv. De laatste heft Aeres per 1 januari 2018 op.

Locatiegebonden contractactiviteiten:

- cursusonderwijs MBO-locaties: Aeres Training Centre Barneveld, Aeres Training Centre Emmeloord, Aeres Training Centre Ede en Aeres Training Centre Velp;
- contractactiviteiten Aeres Hogeschool Dronten en Wageningen.

Overig vastgoed (onroerend goed) dat via afdeling Huisvesting & Beheer wordt verhuurd:

- grond Aeres Landbouwbedrijf Dronten;
- Aeres Bedrijvencentrum Dronten (ABC-gebouwen);
- terreinen rond Aeres Hogeschool Dronten;
- gebouw Bestuursbureau Aeres Ede;
- grond en bijgebouwen campus Barneveld.

### **Ad 2 Commerciële private entiteiten**

- Stichting PTC<sup>+</sup> (handelsnamen Aeres Tech en Aeres Training Centre International en Acole Productions bv) 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 vallende Agrotransfer Holding bv met werkmaatschappijen (Aeres Agree Recruitment bv, Aeres Agree Payroll bv en Agrotransfer bv (handelsnaam Aeres Bedrijvencentrum Dronten). Het CvB van Aeres is aandeelhouder.

### **Ad 3 Nevenstichtingen ten dienste van onderwijs**

Ondersteunende private activiteiten (nevenstichtingen, die een directe ondersteuning bieden voor het onderwijs, met het College van Bestuur van Aeres als bevoegd gezag):

- Stichting Studentvoorzieningen (campusfaciliteiten te Dronten) wordt per 1 januari 2018 opgeheven.
- Stichting Aeres International Student Fund.

Aeres heeft in 2017 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 onderwijsseenheden (Aeres VMBO en Aeres MBO en Aeres Hogeschool) geldt dat zij geen vrijstelling verlenen voor volledige opleidingen en dat de vrijstellingen die zij voor onderdelen geven, 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. Met deeltijdstudenten spreekt Aeres Hogeschool een specifiek traject af in een intakegesprek. Op basis van relevante vooropleidingen en werkervaring worden vrijstellingen en het lesprogramma vastgesteld. De examencommissie verstrekt de vrijstellingen in alle gevallen, mede op basis van advisering van de instroomcoördinator. Aeres Hogeschool voert een toetsing uit van de studieloopbaan bij de internationale studenten.

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 om 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 Aeres VMBO en MBO 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. Aeres VMBO en MBO betalen daarnaast incidenteel lesgeld via het educatiebudget van de gemeente indien de ouder/verzorger van de leerling daar een beroep op doet of via het UWV als de deelnemer dit heeft aangevraagd. Tot slot heeft het ministerie van OCW een fonds ingesteld voor een tegemoetkoming in de studiekosten voor studenten die leven op of onder de armoedegrens.

In 2017 heeft Aeres geen gelden voor eigen rekening genomen anders dan de afboekingen van oninbare vorderingen. Per balansdatum 31 december 2017 staat er nog voor circa € 1.842.803 aan vorderingen inzake college-, les- en cursusgelden open. Per 20 april 2017 is een deel van deze vorderingen geïnd (er staat nog € 591.500 open). 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**

Aeres VMBO en MBO kunnen leerlingen inschrijven voor meer dan één opleiding tegelijkertijd. Bij een 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 worden ingeschreven voor meer dan één opleiding tegelijkertijd. Inzake de inschrijving is aan alle relevante bekostigingseisen voldaan. Er is er nooit sprake van twee bekostigingsstromen voor één student.

Aeres kent geen bovenmatige uitstroom in de periode na 1 oktober. Bij Aeres Hogeschool Almere zijn geen studenten die 1 september zijn begonnen voor 15 oktober gestopt, bij Aeres Hogeschool Dronten zijn zes studenten gestopt en bij Aeres Hogeschool Wageningen vijf studenten.

Bij Aeres VMBO en MBO zijn in 2017 tussen 1 oktober en 31 oktober 13 mbo-studenten uitgestroomd, 9 bol- en 4 bbl-studenten. 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**

Aeres schrijft deelnemers in alle gevallen in en brengt hen voor bekostiging in aanmerking voor de opleiding die zij op dat moment daadwerkelijk volgen. 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. 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 Aeres VMBO en MBO zijn beschreven in § 3.24 t/m 3.30 en die van Aeres Hogeschool in § 4.20 en 4.21.

## **8 Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland**

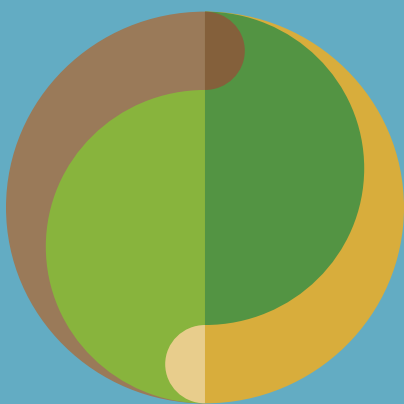
Aeres verzorgt geen regulier onderwijs (vmbo, mbo en hbo) in het buitenland, wel zijn er commerciële leertrajecten in het buitenland. Wel kent Aeres buitenlandse deelnemers die ingeschreven zijn bij de diverse opleidingen. Per 1 oktober 2017 zijn er 225 buitenlandse studenten (Aeres Hogeschool: 215 en Aeres MBO 10). Hiervan hebben 89 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

V





# Inhoudsopgave

## Jaarrekening

Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)	342
Geconsolideerde staat van baten en lasten	343
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	344
Grondslagen	345
Toelichting geconsolideerde balans	349
Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen	354
Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten	356
Enkelvoudige balans	360
Enkelvoudige staat van baten en lasten	361
Toelichting enkelvoudige balans	362
Toelichting enkelvoudige staat van baten en lasten	364
Verbonden partijen Stichting Aeres Groep	367

## Overige gegevens

Controleverklaring	368
Gebeurtenissen na balansdatum	374
Voorstel inzake resultaatbestemming	375

## Bijlagen

Staat van baten en lasten Aeres (V)MBO (25GV/05NV/27VD)	376
Toelichting staat van baten en lasten Aeres (V)MBO (25GV/05NV/27VD)	377
Staat van baten en lasten Aeres Hogeschool (30TX)	380
Toelichting staat van baten en lasten Aeres Hogeschool (30TX)	381
G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule:	384
G2A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:	385
G2B Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:	386
WNT Topfunctionarissen	387
FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)	388
Verantwoording MIP Inhoudsopgave	389
Financiële monitor 2017 Aeres Hogeschool 30TX en Aeres (V)MBO 25GV	390
Inhoudelijk monitor Aeres Hogeschool 2017 30 TX	391
Inhoudelijke monitor 2017 Aeres (V)MBO 25GV	403

# Geconsolideerde balans (na resultaatbestemming)

## 1 Activa

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Vaste activa</b>				
1.1.1. Immateriële vaste activa	690.116		665.610	
1.1.2. Materiële vaste activa	114.079.179		113.494.733	
1.1.3. Financiële vaste activa	1.036.733		1.193.036	
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>115.806.028</b>		<b>115.353.379</b>
<b>Vlottende activa</b>				
1.2.1. Voorraden	469.939		714.743	
1.2.2. Vorderingen	7.202.697		7.361.239	
1.2.4. Liquide middelen	21.172.136		22.449.233	
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>28.844.772</b>		<b>30.525.215</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>144.650.798</b>		<b>145.878.595</b>

## 2 Passiva

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Eigen vermogen</b>				
2.1. Eigen vermogen	57.537.861		55.171.960	
2.2. Voorzieningen		7.439.109		8.015.336
2.3. Langlopende schulden		45.799.802		48.488.361
2.4. Kortlopende schulden		33.874.026		34.202.938
<b>Totaal passiva</b>		<b>144.650.798</b>		<b>145.878.595</b>



# Geconsolideerde staat van baten en lasten

## Baten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1. Rijksbijdragen OCW/EZ	78.290.486		75.569.686		73.657.097	
3.1.2. Overige subsidies OCW/EZ	5.794.316		4.921.603		5.296.428	
3.1.3. Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.291.695		834.059		736.413	
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	261.097		160.800		154.025	
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	6.547.930		6.443.005		5.981.779	
3.4. Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	28.901.977		31.099.041		23.164.994	
3.5. Overige baten	5.580.002		4.093.979		6.469.077	
<b>Totaal baten</b>		<b>126.667.503</b>		<b>123.122.173</b>		<b>115.459.814</b>

## Lasten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1. Personeelslasten	73.123.937		69.815.876		68.980.548	
4.2. Afschrijvingen	7.794.773		7.945.418		7.383.601	
4.3. Huisvestingslasten	6.973.247		6.986.938		7.205.442	
4.4. Overige lasten	35.569.144		38.164.654		29.755.279	
<b>Totaal lasten</b>		<b>123.461.100</b>		<b>122.912.886</b>		<b>113.324.870</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>3.206.402</b>		<b>209.287</b>		<b>2.134.944</b>
6.1. Financiële baten		2.214.904-		2.188.388-		2.196.622-
<b>Resultaat</b>		<b>991.498</b>		<b>1.979.101-</b>		<b>61.678-</b>
7. Belastingen		-		-		-
8. Resultaat deelnemingen		7.089		61.312		4.073-
		7.089		61.312		4.073-
9. Resultaat aandeel van derden		-		-		-
<b>Totaal resultaat</b>		<b>998.587</b>		<b>1.917.789-</b>		<b>65.751-</b>

# Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Saldo Baten en Lasten</b>	<b>3.206.402</b>		<b>2.134.944</b>	
Aanpassingen voor:				
- Afschrijvingen	7.794.773		7.383.601	
- Resultaat deelnemingen	7.089		4.073-	
- Mutaties eigen vermogen	1.367.316		0	
- Mutaties voorzieningen	576.227-		131.464-	
		<b>11.799.354</b>		<b>9.383.008</b>
Veranderingen in vlottende middelen:				
- Voorraden	244.804		260.284	
- Vorderingen	158.543		605.538-	
- Schulden	588.499-		1.804.122	
		<b>185.153-</b>		<b>1.458.868</b>
<b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		<b>11.614.201</b>		<b>10.841.877</b>
Ontvangen interest	74.184		105.742	
Betaalde interest	2.289.088-		2.302.364-	
Buitengewoon resultaat	-		-	
		<b>2.214.904-</b>		<b>2.196.622-</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>9.399.297</b>		<b>8.645.255</b>
Investerings materiële vaste activa	11.501.452-		9.598.409-	
Desinvesteringen materiële vaste activa	3.264.373		792.990	
Investerings immateriële vaste activa	166.646-		678.727-	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	-		-	
Investerings in deelnemingen	190.320		146.912-	
Overige investeringen in financiële vaste activa	34.017-		116.909-	
Overige desinvesteringen in financiële vaste activa	-		-	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>8.247.422-</b>		<b>9.747.967-</b>
Opgenomen kasgeldlening/rekening-courant krediet	259.588		66.211	
Mutaties leningen	-		5.150.000	
Aflossing langlopende schulden	2.688.560-		2.319.406-	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>2.428.973-</b>		<b>2.896.805</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>1.277.098-</b>		<b>1.794.093</b>
Beginstand liquide middelen	22.449.233		20.655.138	
Mutatie liquide middelen	1.277.098-		1.794.093	
<b>Eindstand liquide middelen</b>		<b>21.172.135</b>		<b>22.449.233</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.

Per 1 januari 2017 heeft er voor het verwerken van de kosten en opbrengsten m.b.t. meerjarige projecten een stelselwijziging plaatsgevonden.

## Stelselwijziging

Per 1 januari 2017 is een stelselwijziging toegepast met betrekking tot de verwerking van de baten en lasten van meerjarige projecten. Voorheen werden de baten en lasten verantwoord na afronding van het project, vanaf 2017 worden de baten en lasten verantwoord die in dat jaar zijn gerealiseerd. De resultaten van de baten en lasten op projecten tot 2017 bedroeg € 481.539. Dit bedrag is gecorrigeerd op het eigen vermogen per 1 januari 2017. Indien geen stelselwijziging zou zijn toegepast zouden de verantwoorde projectbaten € 13.688.940 (nu: € 10.440.683) bedragen en de verantwoorde projectlasten € 13.227.684 (nu: 10.260.837). Het effect op het resultaat is daarmee € 281.410 nadelig. Gezien de complexiteit van de berekeningen en het beperkte effect op het resultaat en vermogen is een herrekening van de vergelijkende cijfers achterwege gebleven.

## Consolidatiegrondslagen

Rechtspersonen waarin sprake is van beslissende zeggenschap dan wel eigendom zijn integraal meegeconsolideerd.

## Waardering van de activa en passiva

### 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:

## Immateriële vaste activa

▶	Initiële kosten software	5 jaar
▶	Intranet/Internet - website	5 jaar
▶	Goodwill	5 jaar

## 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 bij grotere vorderingen. Kleinere vorderingen worden percentagegewijs voorzien en bepaald op basis van ervaringen uit het verleden.

### Liquide middelen

Hieronder zijn opgenomen de kas- en banksaldi per 31 december 2017 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 31-12-2017 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 3,25%.

# 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.

Voor meerjarige projecten wordt het saldo van de vooruitontvangen subsidies en/of vooruitgefactureerde bedragen verantwoord als overlopend passief. Met betrekking tot de toerekening van de projectbaten en –lasten heeft in 2017 een stelselwijziging plaatsgevonden., zie hiervoor de toelichting onder Stelselwijziging op p. 343.

## 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 2017 bedraagt de dekkingsgraad 104,4%. De Nederlandse Bank stelt een minimale beleidsdekkingsgraad van 128%. Aanvullend is vereist dat de dekkingsgraad gedurende maximaal 5 jaar onder de 104,2% mag liggen.

## 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

### 1.1.1. Immateriële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2017	Afschrijving cumulatief 1-1-2017	Boekwaarde 1-1-2017	Investeringen	Des- investeringen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2017	Afschrijving cumulatief 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.1.1. Kosten van onderzoek en ontwikkeling	516.071	8.601	507.470	166.646	-	105.992	682.717	114.593	568.125
1.1.1.2. Concessies, vergunningen en intellectueel eigendom	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.1.3. Goodwill	173.524	15.384	158.140	-	-	36.149	173.524	51.533	121.991
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>689.595</b>	<b>23.985</b>	<b>665.610</b>	<b>166.646</b>	<b>-</b>	<b>142.141</b>	<b>856.241</b>	<b>166.126</b>	<b>690.116</b>

### 1.1.2. Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2017	Afschrijving cumulatief 1-1-2017	Boekwaarde 1-1-2017	Investeringen	Des- investeringen	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2017	Afschrijving cumulatief 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.2.1. Gebouwen en terreinen	140.884.268	44.255.732	96.628.536	9.280.748	121.509	4.769.029	150.043.507	49.024.761	101.018.745
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	39.681.260	28.281.234	11.400.026	1.868.367	4.950	2.552.479	41.544.677	30.833.713	10.710.965
1.1.2.4. Overige materiële vaste activa	3.381.193	2.102.523	1.278.670	352.337	36.026	271.124	3.697.504	2.373.647	1.323.857
1.1.2.5. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	3.342.503	-	3.342.503	-	3.101.889	-	240.612	-	240.612
1.1.2.6. Niet aan bedrijfsvoering dienstbare MVA	5.739.000	4.894.000	845.000	-	-	60.000	5.739.000	4.954.000	785.000
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>193.028.222</b>	<b>79.533.487</b>	<b>113.494.733</b>	<b>11.501.452</b>	<b>3.264.373</b>	<b>7.652.632</b>	<b>201.265.298</b>	<b>87.186.119</b>	<b>114.079.179</b>

### Toelichting in uitvoering en vooruitbetalingen

Naam nieuwbouwproject	Boekwaarde 1-1-2017	Investeringen	Des- investeringen (Gereed)	Boekwaarde 31-12-2017
Groenhorst Almere MBO nieuwbouw	1.779.860	3.630.752	5.410.612	-
GH Velp 2e fase	1.612.040	570.932	2.182.972	-
GH Nijkerk tijdelijke huisvesting	127.034	32.226	159.260	-
Dronten Pluimveestal	64.112	64.112	-	-
Dronten Aanpassingen Landbouwbedrijf	122.000	122.000	-	-
Almere Flevocampus	-	15.077	-	15.077
Dronten Hogeschool herstructurering	-	284.673	-	284.673
Emmeloord MBO-VMBO uitbreiding	-	7.317	-	7.317
Emmeloord PRO uitbreiding	-	105.641	-	105.641
Barneveld MBO kenniscampus fase 2	-	30.764	-	30.764
Realisatie van Techniek 1 gebouw in Ede	9.680	1.257	-	8.423
	<b>3.342.503</b>	<b>4.650.953</b>	<b>7.752.844</b>	<b>240.612</b>
<b>Niet-gebouwen</b>				
Projecten ICT	-	-	-	-
	-	-	-	-
<b>Totaal ultimo kalenderjaar</b>	<b>3.342.503</b>	<b>4.650.953</b>	<b>7.752.843</b>	<b>240.612</b>

## Toelichting geconsolideerde balans

### 1.2.a verzekerde waarde gebouwen en terreinen

		Bedrag	Peildatum
		EUR	
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>	

### 1.1.3. Financiële vaste activa

		Boekwaarde 1-1-2017	Investerings en verstrekte leningen*	Uitgekeerd dividend	Des- investerings en afgeloste	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2017
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.3.2.	Overige deelnemingen	347.241	-	-	197.409	7.089	156.921
1.1.3.3.	Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	-
1.1.3.5.	Vorderingen op OCW/EZ	-	-	-	-	-	-
1.1.3.7.	Effecten	404.667	31.656	-	-	-	436.323
1.1.3.8.*	Overige vorderingen	441.128	2.361	-	-	-	443.489
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>1.193.036</b>	<b>34.017</b>	<b>-</b>	<b>197.409</b>	<b>7.089</b>	<b>1.036.733</b>

\* Dit betreft een latente vordering vennootschapsbelasting.



# Toelichting geconsolideerde balans

## Toelichting andere deelnemingen

		Boekwaarde 1-1-2017 EUR	Investerings en verstrekte leningen EUR	Uitgekeerd dividend EUR	Des- investerings en EUR	Resultaat deelnemingen EUR	Boekwaarde 31-12-2017 EUR
EWI Windpark BV	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	160.332	-	-	9.000	5.589	156.921
ACOLE Productions B.V.	Stichting PTC+	186.909	-	-	186.909	-	-
DTC B.V.	Stichting PTC+	-	-	-	1.500	1.500	-
		<b>347.241</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>197.409</b>	<b>7.089</b>	<b>156.921</b>

## Toelichting effecten

		Boekwaarde 1-1-2017 EUR	Mutaties EUR	Boekwaarde 31-12-2017 EUR
Aandelen Cosun	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	1.815	15.290	17.105
Certificaten Agrico	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	18.141	6.379	11.762
Agrico lening u/g	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	-	2.500	2.500
Friesland Campina ledenobligaties	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	154.800	20.800	175.600
Nedato	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	550	-	550
Ledenrekening Potatopol	Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	1.561	9	1.570
Friesland Coberco Dairy Foods	Stichting PTC+	221.652	2-	221.650
Overige	Groenhorst	6.148	562-	5.586
		<b>404.667</b>	<b>31.656</b>	<b>436.323</b>

## 1.2.1. Voorraden

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.1.1. Voorraden		<u>469.939</u>		<u>714.743</u>
<b>Totaal voorraden</b>		<b><u>469.939</u></b>		<b><u>714.743</u></b>

## 1.2.2. Vorderingen

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.2.1. Debiteuren algemeen		4.284.404		4.400.804
1.2.2.7. Vorderingen ouders van studenten/deelnemers/cursisten		955.375		916.770
1.2.2.6. Vorderingen op personeel		13.079		11.840
1.2.2.10. Overige vorderingen		<u>2.996</u>		<u>170.834</u>
		<b>5.255.855</b>		<b>5.158.580</b>
Overlopende activa				
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	33.512		1.380	
1.2.2.13. Verstrekte voorschotten	2.077		17.722	
1.2.2.15. Overige overlopende activa	<u>2.360.482</u>		<u>2.541.878</u>	
		<b>2.396.071</b>		<b>2.560.980</b>
1.2.2.16. Voorziening oninbaarheid		<u>449.229-</u>		<u>358.320-</u>
<b>Totaal vorderingen</b>		<b><u>7.202.697</u></b>		<b><u>7.361.239</u></b>

### Toelichting voorzieningen wegens oninbaarheid

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
	EUR	EUR
Stand per 1 januari	358.320	284.958
Bij: Dotaties	294.168	152.750
Af: Onttrekkingen	181.706	61.530
Af: Vrijval	<u>21.553</u>	<u>17.859</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>449.229</u></b>	<b><u>358.320</u></b>

## 1.2.4. Liquide middelen

	31-12-2017	31-12-2016
	EUR	EUR
1.2.4.1. Kasmiddelen	44.017	44.247
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	9.047.194	14.114.053
1.2.4.3. Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	9.672.166	7.204.984
1.2.4.4. Deposito's	2.436.688	1.082.660
1.2.4.5. Overige liquide middelen	<u>27.929-</u>	<u>3.289</u>
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b><u>21.172.136</u></b>	<b><u>22.449.233</u></b>

# Toelichting geconsolideerde balans

## 2.1. Eigen vermogen

	Stand per 01-01-2017	Resultaat EUR	Overige mutaties EUR	Stand per 31-12-2017 EUR	Enkelvoudig per 31-12-2017
<b>2.1.1.1. Algemene reserve (publiek)</b>					
Algemene reserve Stichting Aeres Groep 2)	27.560.159	948.076	5.568.969	34.077.204	34.077.204
<b>Algemene reserve (privaat)</b>					
Algemene reserve Stichting Aeres Groep	7.695.249	236.992	-	7.932.241	7.932.241
Algemene reserve SSV 1)2)	720.324-	41.002	679.323	0,00	
Algemene reserve Aeres Praktijkcentrum Holding	1.650-	154-	-	1.804-	
Algemene reserve L.O.N.K. B.V.	5.309	7.645-	-	2.336-	
Algemene reserve Landbouwonderneming De Drieslag 1)	2.743.159	614.704-	-	2.128.455	
Algemene reserve AISF	5.561	4.353-	-	1.208	
Algemene reserve Aeres Trainingscentrum B.V. 1) 2)	210.241-	3.790	206.451	0	
Algemene reserve Aeres Studentbedrijven B.V. 1)	44.166-	10.143	-	34.023-	
Algemene reserve Aeres Agree 1)	890.270	15.587	-	905.857	
Algemene reserve Acrole Productions B.V. 1)2)	-	20.219-	186.909	166.690	
Algemene reserve PTC+ 1)2)	11.930.603	390.072	186.909-	12.133.766	
	<b>22.293.770</b>	<b>50.511</b>	<b>885.774</b>	<b>23.230.054</b>	<b>7.932.241</b>
<b>2.1.1.3. Bestemmingsreserves privaat</b>					
Geen	-	-	-	-	
<b>2.1.1.4. Bestemmingsfondsen publiek</b>					
Afstudeerfonds Vilentum	48.591	-	-	48.591	48.591
	<b>48.591</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48.591</b>	<b>48.591</b>
<b>2.1.1.6. Herwaarderingsreserve reserves</b>	5.087.430	-	5.087.430-	-	-
<b>2.1.1.7. Andere wettelijke reserves</b>					
<b>2.1.1.8. Statutaire reserves: Stichtingskapitaal PTC+</b>	182.011	-	-	182.011	-
	5.269.441	-	5.087.430-	182.011	-
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>55.171.960</b>	<b>998.587</b>	<b>1.367.313</b>	<b>57.537.861</b>	<b>42.058.037</b>

- 1) Dit betreffen allemaal commerciële instellingen. Het verschil tussen het geconsolideerde- en het enkelvoudige eigen vermogen wordt veroorzaakt door horizontale consolidatie.  
 2) De overige mutatie op de Algemene reserve Stichting Aeres Groep is het gevolg van de toegepaste stelselwijziging (zie p. 343). De overige mutaties betreffende Stichting Studentvoorzieningen en Aeres Trainingscentrum BV hangen samen met de liquidatie van de betreffende rechtspersonen. De overige mutaties bij Acrole Productions BV en Stichting PTC+ zijn het gevolg van het uitsplitsen van deze vermogens in het verloopoverzicht.  
 3) Gezien het feit dat de herwaarderingsreserve gerealiseerd is en de herwaarderingsreserve destijds samenhang met de overdracht van gebouwen door het Rijk (OKF-operatie) is besloten het saldo van de herwaarderingsreserve over te boeken naar de algemene reserve van Stichting Aeres Groep.

## 2.2. Voorzieningen

	Stand per 01-01-2017	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante waarde)	Stand per 31-12-2017	Looptijd <1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>2.2.1. Personele voorzieningen</b>	7.114.086	1.724.537	1.295.228	174.287	-	7.369.109	2.134.095	3.451.619	1.783.395
<b>2.2.2. Voorziening verlieslatende contracten</b>	901.250	54.525	885.775	-	-	70.000	-	-	-
<b>2.2.4. Overige voorzieningen</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>8.015.336</b>	<b>1.779.062</b>	<b>2.181.003</b>	<b>174.287</b>	<b>-</b>	<b>7.439.109</b>	<b>2.204.095</b>	<b>3.451.619</b>	<b>1.783.395</b>
<b>Toelichting personeelsvoorzieningen</b>									
	Stand per 01-01-2017	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante)	Stand per 31-12-2017	Looptijd <1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>2.2.1.5. Werkloosheidsbijdragen</b>	2.007.656	1.465.235	491.998	-	-	2.980.894	999.010	1.576.955	404.929
<b>2.2.1.4. Jubileumvoorzieningen</b>	776.856	151.498	94.888	-	-	833.465	65.000	195.000	573.465
<b>2.2.1.1. Voorziening sociaal beleid, reorganisaties</b>	3.401.090	-	541.064	10.787	-	2.849.239	482.575	1.571.664	795.000
<b>2.2.1.8. Voorziening inactiviteitsregeling</b>	257.235	-	18.298	86.794	-	152.143	34.143	108.000	10.000
<b>2.2.1.9. Voorziening mobiliteit</b>	20.399	-	11.985	8.414	-	-	-	-	-
<b>2.2.1.3. Eigen risico WGA</b>	77.743	107.804	78.050	-	-	107.496	107.496	-	-
<b>2.2.1.7. Overige personele voorzieningen</b>	573.108	-	58.945	68.292	-	445.871	445.871	-	-
	<b>7.114.086</b>	<b>1.724.537</b>	<b>1.295.228</b>	<b>174.287</b>	<b>-</b>	<b>7.369.109</b>	<b>2.134.095</b>	<b>3.451.619</b>	<b>1.783.395</b>

## Toelichting geconsolideerde balans

### 2.3. Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2017 EUR	Aangegane leningen 2017 EUR	Aflossingen 2017 EUR	Stand per 31-12-2017 EUR	Looptijd >1 jaar EUR	Looptijd >5 jaar EUR
2.3.1. Langlopende schulden groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	-
2.3.3. Schulden aan kredietinstellingen	48.488.361	-	2.688.560	45.799.802	43.371.859	33.660.087
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>48.488.361</b>	<b>-</b>	<b>2.688.560</b>	<b>45.799.802</b>	<b>43.371.859</b>	<b>33.660.087</b>

#### Toelichting kredietinstellingen

Lening	Locatie	Stand per 1-1-2017 EUR	nieuwe leningen 2017 EUR	Aflossingen 2017 EUR	Stand per 31-12-2017 EUR	Looptijd >1 jaar EUR	Looptijd >5 jaar EUR	Rentevoet
ABN-AMRO Leningnummer 62.81.97.004	Hogeschool Dronten	1.786.555	-	106.660	1.679.895	1.573.235	1.146.595	Variabel *)
ABN-AMRO Leningnummer 52.15.00.524	VMBO en MBO Emmeloord	4.020.000	-	240.000	3.780.000	3.540.000	2.580.000	Variabel *)
ABN-AMRO Leningnummer 52.14.60.832	VMBO en MBO Nijkerk	2.400.000	-	160.000	2.240.000	2.080.000	1.440.000	Variabel *)
ABN-AMRO Leningnummer 20.08.41.324	VMBO en MBO Ede	4.621.090	-	225.419	4.395.671	4.170.252	3.268.576	Variabel *)
ABN-AMRO Leningnummer 20.08.41.324	MBO Almere	2.471.911	-	120.581	2.351.330	2.230.749	1.748.425	Variabel *)
Schatkistbankieren	Bestuursbureau	19.405.888	-	956.900	18.448.988	17.688.205	14.645.073	4,60%
BNG LENDING 1495122	Aeres Hogeschool	3.937.500	-	250.000	3.687.500	3.437.500	2.437.500	Variabel *)
BNG LENDING 1495084	Aeres Hogeschool	4.000.000	-	250.000	3.750.000	3.500.000	2.500.000	4,60%
Rabobank lening .857	De Drieslag B.V.	508.750	-	66.000	442.750	409.750	277.750	3,65%
Rabobank lening .859	De Drieslag B.V.	520.000	-	48.000	472.000	448.000	352.000	3,65%
BNG Lening 110580	MBO Almere	4.666.667	-	250.000	4.416.668	4.166.668	3.166.668	1,30%
Rabobank lening .716	De Drieslag B.V.	150.000	-	15.000	135.000	127.500	97.500	3,20%
		48.488.360	-	2.688.560	45.799.802	43.371.859	33.660.087	

\*) 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 31-12-2017	Marktwaaarde 31-12-2017
ABN AMRO 4865579	1-01-2007	1-01-2024	3,69%	9.864.375	-1.313.042
ABN AMRO 11429754	1-10-2009	1-01-2024	5,09%	28.000.000	-8.185.287
				<u>37.864.375</u>	<u>9.498.329</u>

De swaps dienen ter maximering van de variabele rente van de langlopende leningen (€ 36.583.384,-). 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

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen		2.521.988		2.262.401
2.4.7. Vooruit gefactureerde termijn projecten		-		1.629.919
2.4.8. Crediteuren		3.556.854		4.682.839
2.4.4. Schulden aan OCW/EZ		-		-
2.4.1. Schulden aan groepsmaatschappijen		0-		28-
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.531.816		3.125.361
2.4.10. Pensioenen		863.183		731.812
2.4.12. Overige kortlopende schulden		734.211		911.361
2.4.13. Vooruit ontvangen college-, cursus- les en examengelden		4.134.082		3.861.339
2.4.16. Vooruit ontvangen bedragen		2.315.921		1.864.288
2.4.19. Overige overlopende passiva		<u>16.215.972</u>		<u>15.133.646</u>
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>33.874.026</b>		<b>34.202.938</b>
Uitsplitsing belasting en premies sociale verzekeringen:				
2.4.9.1. Loonheffing		3.388.179		3.349.146
2.4.9.2. Omzetbelasting		159.544		224.826-
2.4.9.3. Overige belastingen		<u>15.907-</u>		<u>1.041</u>
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.531.816		3.125.361
Uitsplitsing overlopende passiva:				
2.4.14. Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ		9.389.181		9.612.565
2.4.17. Vakantie geld en vakantiedagen		3.487.227		3.243.369
2.4.19. Overige overlopende passiva		<u>3.339.563</u>		<u>2.277.713</u>
		<u>16.215.972</u>		<u>15.133.646</u>

# Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

## Huurverplichtingen

▶ Sportzaal de Vierstee Gemeente de Bilt	€ 27.000
▶ BR Music Two Holding B.V. Oude Barneveldseweg	€ 39.000
▶ Warmonderhof Dronten	€ 26.000
▶ Klépierre stadhuisplein Almere	€ 506.000
▶ KNHS , Barneveld	€ 251.000

## 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 2017 € 176.000. De looptijden variëren, maar zijn korter dan 5 jaar. Daarnaast heeft PTC+ een aantal operational lease-overeenkomsten. De jaarlijkse leasekosten bedragen voor 2017 € 12.000. De looptijd is 4 jaar en is geëindigd ultimo 2017. Een deel van de lease is al in 2016 geëindigd.

## (Onderhouds)contracten

- ▶ Voor het PSA-HRM-Systeem Raet bestaat voor de Aeresgroep een contractuele verplichting van ca. € 148.000 van jaar.
- ▶ Voor het financiële systeem (Exact + Progress) bestaat voor de Aeresgroep een contractuele verplichting van ca. € 83.000 per jaar.
- ▶ Voor het Leerlingen Registratie Systeem Eduarte KR D van het Groenhorst bestaat een contractuele verplichting van ca. € 67.000 per jaar.
- ▶ Voor de Elektronische Leeromgeving (ELO) Blackboard bestaat voor het HBO een verplichting van ca. € 86.000,-- per jaar.
- ▶ Voor Het MIP en Portaal (Aerport) een verplichting van ca. € 39.000 per jaar.
- ▶ Voor Business objects, Educus een bedrag voor ca. € 6.500,-- per jaar.
- ▶ Voor Alluris een verplichting van ca. € 79.000 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. € 14.000 per jaar.
- ▶ Voor debiteuren beheer Onguard een verplichting van ca. € 2.000 per jaar.
- ▶ Aeres ICT netwerk verbindingen voor ca. € 359.000 per jaar.
- ▶ Licenties o.a. besturingssysteem, datacentrum ca. € 225.000 per jaar.
- ▶ Xantes dienstverlening systeem- en netwerkbeheer voor ca. € 513.000 per jaar.
- ▶ Leasecontract Canon inzake kopieerapparaten en printers voor een bedrag voor ca. € 320.000 per jaar.
- ▶ Contracten inzake leaseauto's voor een bedrag voor ca. € 38.000 per jaar.
- ▶ Energie inkoopcontract voor ca. € 1.171.000 per jaar.
- ▶ Diverse schoonmaakcontracten voor ca. € 1.100.000 per jaar
- ▶ Alferink B.V. onderhoudscontract ca. € 115.000 per jaar.
- ▶ Wouda Installatiebedrijf, onderhoudscontract ca € 200.000,-- per jaar

## Bouwverplichtingen

Inzake nieuwbouwprojecten zijn de volgende verplichtingen aangegaan per ultimo 2017:

- ▶ Emmeloord MBO-VMBO uitbreiding € 60.000,--
- ▶ Dronten Hogeschool herstructurering € 198.000,--

## 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 31-12-2017
- ▶ 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. € 13.513.001,--  
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. € 12.687.500,--
- ▶ 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.
- ▶ Agrottransfer 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.
- ▶ 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.
- ▶ Stichting PTC+ heeft op 30 november 2017 een 5 jarige lening van € 500.000 verstrekt aan Landbouwonderneming De Drieslag BV.  
De lening is aflossingsvrij, maar mag zonder extra kosten vervroegd afgelost worden.

## Fiscale eenheid

Met ingang van 1 juli 2017 zijn de volgende rechtspersonen voor de heffing van de omzetbelasting als een fiscale eenheid aan te merken:

Stichting Aeres Groep, Stichting PTC+, Landbouwonderneming de Drieslag B.V., LONK BV, Aeres Trainingscentrum BV, Aeres Praktijkcentrum Holding BV, Aeres Studentbedrijven B.V. en Stichting Student Voorzieningen CAH, Stichting Agrottransfer Dronten, Agrottransfer Holding BV, Aeres Agree Recruitment BV, Agrottransfer BV, Aeres Consultancy BV, Aeres Agree Payroll BV.

## Fiscale eenheid Vennootschapsbelasting

Agrottransfer Holding BV heeft samen met haar deelnemingen een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting.

Aeres Praktijkcentrum Holding BV, Landbouwonderneming De Drieslag BV, Aeres Trainingscentrum BV, Aeres Studentbedrijven BV en LONK BV maken deel uit van een fiscale eenheid voor de 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 2017 bedragen ca. € 75.000,-- inclusief de bestedigingscontroles 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 2017 bedraagt deze vordering € 2.409.237,--

Deze vordering houdt verband met de wijziging in het betaallime 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. Rijksbijdragen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1.1.1. Rijksbijdrage sector VO	32.123.154		34.243.410		30.930.715	
3.1.1.1.2. Rijksbijdrage sector BVE	23.352.960		19.844.639		22.328.640	
3.1.1.1.3. Rijksbijdrage sector HBO	22.814.372		21.481.636		20.397.742	
3.1.1. Rijksbijdragen OCW/EZ		78.290.486		75.569.686		73.657.097
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	5.223.316		4.595.838		4.549.122	
3.1.2.2. Overige subsidies EZ	570.999		325.765		747.306	
3.1.2.1. Overige subsidies OCW		5.794.316		4.921.603		5.296.428
3.1.3.3. Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		1.291.695		834.059		736.413
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>		<b>85.376.497</b>		<b>81.325.348</b>		<b>79.689.938</b>

## Toelichting Rijksbijdragen

- 3.1.1.1.2. De afwijkingen van de Rijksbijdrage VO, BVE en HBO worden veroorzaakt door loon- en prijsbijstellingen die hoger zijn uitgekomen dan begroot, in de begroting was nog geen rekening gehouden met de compensatie als gevolg van de gestegen pensioenpremie. Daarnaast is het studentgebonden bedrag bij het HBO hoger uitgekomen door gunstige referentieramingen.
- 3.1.2.1. De overige subsidies OCW zijn hoger uitgekomen dan begroot door meer baten vanuit de prestatie VO en kwaliteitsafspraken MBO. Een deel van deze middelen is resultaatafhankelijk (o.a. studiewaarde) en pas in het najaar bekend geworden.
- 3.1.3.3. De bedragen vanuit de samenwerkingsverbanden zijn hoger uitgekomen door positieve afrekeningen van een aantal samenwerkingsverbanden van schooljaar 2015-2016. Daarnaast was bij een aantal samenwerkingsverbanden de begroting te voorzichtig en daarmee te laag.

3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en -subsidies	193.860		100.800		43.176	
3.2.2.3. Overige overheden	67.236		60.000		110.849	
<b>Totaal overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</b>		<b>261.097</b>		<b>160.800</b>		<b>154.025</b>

3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.3.2. Cursusgelden sector MBO	283.326		204.565		278.812	
3.3.3. Collegegelden sector HBO	6.264.604		6.238.440		5.702.967	
<b>Totaal wettelijke college- / cursus- / examengelden</b>		<b>6.547.930</b>		<b>6.443.005</b>		<b>5.981.779</b>

3.4. Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteit)	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.4.1.1. Contractonderwijs (excl. Inburgering)	610.013		150.000		366.848	
3.4.1.4. Baten projecten	10.440.683		14.479.107		6.624.614	
3.4.1.3. Baten commerciële activiteiten	17.851.282		16.469.934		16.173.532	
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)</b>		<b>28.901.977</b>		<b>31.099.041</b>		<b>23.164.994</b>

# Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten

## 3.5. Overige baten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.5.1. Opbrengst verhuur	805.325		725.497		1.750.618	
3.5.2. Detachering personeel	326.094		165.100		392.876	
3.5.3. Schenkingen	57		1.500		6.799	
3.5.4. Sponsoring	397		-		40.946	
3.5.5. Ouderbijdragen (PO/VO)	2.261.930		2.094.398		2.240.339	
3.5.10. Overige	2.186.200		1.107.484		2.037.500	
<b>Totaal overige baten</b>		<b>5.580.002</b>		<b>4.093.979</b>		<b>6.469.077</b>

### Toelichting Overige baten

- 3.5.1. De opbrengsten verhuur zijn gedaald ten opzichte van 2016 doordat per 1 januari 2017 het beheer van de studentwoningen in Dronten is overgedragen aan woningbouwvereniging OFW.
- 3.5.10. De overige baten zijn hoger uitgekomen door incidentele baten inzake fiscale eenheid met Agree, inrichtingsvergoeding van gemeente Almere door groei van aantal deelnemers. Ook de kantineopbrengsten zijn hoger uitgekomen, maar hier staan ook hogere lasten tegenover.

## 4.1. Personeelslasten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1.1.1. Lonen en salarissen	54.767.679		54.396.484		51.785.935	
4.1.1.2. Sociale lasten	6.759.420		4.823.803		6.369.287	
4.1.1.5. Pensioenlasten	7.505.930		6.796.208		6.097.444	
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		69.033.029		66.016.495		64.252.666
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	1.461.041		927.395		446.484	
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	5.999.289		4.365.242		6.667.324	
4.1.2.3. Overige	3.466.044		4.161.459		3.499.927	
4.1.2.4.* Doorbelaste personeelskosten	6.298.683		5.638.153		5.456.109	
4.1.2. Overige personele lasten		4.627.691		3.815.943		5.157.626
4.1.3. Ontvangen vergoedingen		536.783		16.562		429.744
<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>73.123.937</b>		<b>69.815.876</b>		<b>68.980.548</b>

De personeelslasten m.b.t. contractactiviteiten zijn verschoven van 4.1.2.4. naar 4.4.5.7.

### Toelichting lonen en salarissen

Gemiddeld aantal fte per instelling:

	Aantal fte's 2017	Aantal fte's 2016
Aeres (V)MBO	568,5	563,2
Aeres Hogeschool Hogeschool	270,9	258,0
PTC+	47,8	46,6
Aeres Contract	21,3	20,3
Aeres Praktijkcentrum	7,8	6,2
Bestuursbureau	65,0	41,6
<b>Totaal</b>	<b>981,4</b>	<b>935,9</b>

Voor aanvullende cijfers verwijzen we naar bijlage 3 bij het jaarverslag.

- 4.1.1. De post lonen en salarissen is hoger uitgekomen dan begroot doordat in de begroting de post sociale lasten en pensioenen te laag was opgenomen. Da
- 4.1.2.1. De lasten personele voorzieningen zijn hoger uitgekomen door een hogere instroom aan wachtgelders in het onderwijs.
- 4.1.2.2. Door een stijgende omzet bij de commerciële onderdelen en het niet en later invullen van vacatures in het onderwijs is de post personeel niet in loondienst
- 4.1.2.3. De post overige personele lasten is lager uitgekomen dan begroot door een onderbesteding op de hiervoor gereserveerde kosten inzake werving, bij- en
- 4.1.2.4. De post is hoger dan begroot door meer uren besteed zijn aan projecten (2e geldstroom).

# Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten

## 4.2. Afschrijvingen

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.2.1. Immateriële vaste activa		140.696		133.034		18.906
4.2.2.1. Gebouwen en terreinen	4.934.404		4.908.715		4.671.602	
4.2.2.2. Inventaris en apparatuur	2.448.550		2.674.687		2.445.392	
4.2.2.3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	271.124		228.981		247.701	
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa		<u>7.654.077</u>		<u>7.812.384</u>		<u>7.364.695</u>
<b>Totaal afschrijvingen</b>		<b><u>7.794.773</u></b>		<b><u>7.945.418</u></b>		<b><u>7.383.601</u></b>

## 4.3. Huisvestingslasten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.3.1. Huurlasten	1.919.123		1.774.861		2.018.741	
4.3.2. Verzekeringslasten	111.629		102.800		108.350	
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.337.845		1.415.106		1.290.262	
4.3.4. Energie en water	1.245.288		1.598.752		1.611.070	
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.550.393		1.438.300		1.480.839	
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	503.749		428.576		442.822	
4.3.7. Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	-		-		-	
4.3.8. Overige huisvestingslasten	305.221		228.543		253.359	
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b><u>6.973.247</u></b>		<b><u>6.986.938</u></b>		<b><u>7.205.442</u></b>

## 4.4. Overige lasten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.4.1.1. Onderzoek jaarrekening	111.386		110.000		77.994	
4.4.1.2. Andere controleopdrachten	159.002		-		23.656	
4.4.1.3. Adviezen op fiscaal terrein	-		-		-	
4.4.1.4. Overige niet-controlediensten	114.489		-		-	
4.4.1. Administratie en beheer		384.876		110.000		101.649
4.4.3.1. Kosten cursusgeldens BE	-		-		-	
4.4.3.2. Leerling gebonden lasten	3.740.665		3.244.710		3.342.717	
4.4.2.2. ICT	2.782.107		2.853.856		2.830.064	
4.4.3.3. Praktijkleren	663.282		1.238.103		1.045.860	
4.4.2. Inventaris en apparatuur		7.186.054		7.336.669		7.218.641
4.4.4. Dotatie overige voorzieningen		1.621.061		1.679.766		1.234.507
4.4.2.1. Kantoorkosten	1.422.220		1.517.050		1.463.501	
4.4.5.1. Contributies, abonnementen, vakliteratuur	623.567		871.392		708.928	
4.4.5.2. Communicatie	2.372.390		2.024.640		2.208.029	
4.4.5.3. Bestuurskosten	1.296.106		1.065.400		1.077.490	
4.4.5.4. Verrekeningen/doorbelastingen	0-		0-		0	
4.4.5.5. Kosten projecten	10.260.837		14.123.855		6.789.949	
4.4.5.6. Kosten commerciële activiteiten	7.875.276		6.500.437		6.877.507	
4.4.5.7. Kosten contractactiviteiten	315.830		996.828		583.473	
4.4.5.8. Diverse organisatiekosten	2.210.927		1.938.617		1.491.604	
		<u>26.377.153</u>		<u>29.038.219</u>		<u>21.200.481</u>
<b>Totaal overige lasten</b>		<b><u>35.569.144</u></b>		<b><u>38.164.654</u></b>		<b><u>29.755.279</u></b>

### Toelichting overige lasten

- 4.4.1.4. De kosten houden verband met een uitgevoerd due diligence onderzoek.  
De leerlinggebonden lasten zijn hoger uitgekomen door meer kosten van leermiddelen en meer kosten van excursies waar ook hogere bijdragen tegenover staan.
- 4.4.3.2. Minder kosten praktijkleren doordat subsidie Praktijkleren en Groene Plus is beëindigd.
- 4.4.5.1. Communicatiekosten zijn hoger uitgekomen door aanpassing huisstijl i.v.m. wijziging naamgeving Aeres
- 4.4.4.6 en 4.4.5.7. Zie de toelichting onder 3.4.3.3.1.  
De personeelslasten m.b.t. contractactiviteiten zijn verschoven van 4.1.2.4. naar 4.4.5.7.  
De materiële kosten m.b.t. contractactiviteiten zijn verschoven van 4.4.5.8. naar 4.4.5.7.



## Toelichting geconsolideerde staat van baten en lasten

6.1.	Financiële baten	2017		Begroting 2017		2016	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
6.1.1.	Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	74.184		59.325		105.742	
6.2.1.	Rentelasten en soortgelijke lasten	<u>2.289.088</u>		<u>2.247.713</u>		<u>2.302.364</u>	
	<b>Totaal financiële baten</b>		<b><u>2.214.904-</u></b>		<b><u>2.188.388-</u></b>		<b><u>2.196.622-</u></b>

7.	Belastingen	2017		Begroting 2017		2016	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>

8.	Resultaat deelnemingen	2017		Begroting 2017		2016	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			<u>7.089</u>		<u>61.312</u>		<u>4.073-</u>

9.	Resultaat aandeel van derden	2017		Begroting 2017		2016	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
			<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>

# Enkelvoudige balans

## 1 Activa

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Vaste activa</b>				
1.1.1. Immateriële vaste activa	568.125		507.470	
1.1.2. Materiële vaste activa	102.743.449		101.674.361	
1.1.3. Financiële vaste activa	<u>986.953</u>		<u>1.774.452</u>	
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>104.298.527</b>		<b>103.956.283</b>
<b>Vlottende activa</b>				
1.2.1. Voorraden	99.809		99.801	
1.2.2. Vorderingen	3.930.338		7.264.056	
1.2.4. Liquide middelen	<u>12.835.501</u>		<u>13.449.093</u>	
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>16.865.648</b>		<b>20.812.950</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>121.164.175</b>		<b>124.769.232</b>

## 2 Passiva

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1. Eigen vermogen	<u>42.058.036</u>		<u>40.391.430</u>	
		42.058.036		40.391.430
2.2. Voorzieningen		4.385.961		4.291.915
2.3. Langlopende schulden		44.750.052		47.309.610
2.4. Kortlopende schulden		<u>29.970.126</u>		<u>32.776.280</u>
<b>Totaal passiva</b>		<b>121.164.175</b>		<b>124.769.232</b>

# Enkelvoudige staat van baten en lasten

## Baten

	2017	Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1. Rijksbijdragen OCW/EZ	78.290.486		75.569.686		73.657.097
3.1.2. Overige subsidies OCW/EZ	5.794.316		4.921.603		5.296.428
3.1.3. Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.291.695		834.059		736.413
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	261.097		160.800		154.025
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	6.555.280		6.443.005		5.973.379
3.4. Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	12.962.671		17.183.323		9.148.417
3.5. Overige baten	5.373.682		3.989.078		5.356.287
<b>Totaal baten</b>		<b>110.529.227</b>		<b>109.101.554</b>	<b>100.322.046</b>

## Lasten

	2017	2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1. Personeelslasten	68.339.124		65.910.465		64.575.085
4.2. Afschrijvingen	6.969.150		7.144.825		6.570.844
4.3. Huisvestingslasten	5.436.317		5.414.409		5.110.114
4.4. Overige lasten	26.437.066		30.400.663		21.287.509

**Totaal lasten** 107.181.658 108.870.363 97.543.552

**Saldo baten en lasten** 3.347.569 231.191 2.778.495

6.1. Financiële baten 2.162.501- 2.130.700- 2.143.971-

**Resultaat** 1.185.068 1.899.509- 634.524

7. Belastingen - - -

8. Resultaat deelnemingen - - -

9. Resultaat aandeel van derden - - -

**Totaal resultaat** 1.185.068 1.899.509- 634.524

# Toelichting enkelvoudige balans

## 1.1.1. Immateriële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2017	Afschrijving cumulatief 1-1-2017	Boekwaarde 1-1-2017	Investerings	Des- investerings	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2017	Afschrijving cumulatief 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.1.1. Kosten van onderzoek en ontwikkeling	516.071	8.601	507.470	166.646	-	105.992	682.717	114.593	568.125
1.1.1.2. Concessies, vergunningen en intellectueel eigendom	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1.1.3. Goodwill	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>516.071</b>	<b>8.601</b>	<b>507.470</b>	<b>166.646</b>	<b>-</b>	<b>105.992</b>	<b>682.717</b>	<b>114.593</b>	<b>568.125</b>

## 1.1.2. Materiële vaste activa

	Aanschafprijs 1-1-2017	Afschrijving cumulatief 1-1-2017	Boekwaarde 1-1-2017	Investerings	Des- investerings	Afschrijvingen	Aanschafprijs 31-12-2017	Afschrijving cumulatief 31-12-2017	Boekwaarde 31-12-2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.2.1. Gebouwen en terreinen	130.298.479	42.820.462	87.478.018	9.280.178	121.509	4.362.950	139.457.148	47.183.412	92.273.737
1.1.2.3. Inventaris en apparatuur	30.642.190	20.772.472	9.869.718	1.522.190	4.950	2.230.060	32.159.430	23.002.532	9.156.898
1.1.2.4. Overige materiële vaste activa	2.910.123	1.916.317	993.805	356.972	-	270.149	3.267.095	2.186.466	1.080.628
1.1.2.5. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald	3.332.824	-	3.332.824	-	3.100.636	-	232.188	-	232.188
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>167.183.616</b>	<b>65.509.251</b>	<b>101.674.361</b>	<b>11.159.340</b>	<b>3.227.095</b>	<b>6.863.159</b>	<b>175.115.861</b>	<b>72.372.410</b>	<b>102.743.449</b>

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.

## 1.1.3. Financiële vaste activa

	Boekwaarde 1-1-2017	Investerings en verstrekte leningen**	Des- investerings en afgeloste leningen	Resultaat deelningen	Boekwaarde 31-12-2017
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.3.2. Overige deelnemingen		136	18	-	118
1.1.3.3. Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.768.168	-	786.920	-	981.248
1.1.3.5. Vorderingen op OCW/EZ	-	-	-	-	-
1.1.3.7. Effecten	6.148	-	561	-	5.587
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>1.774.452</b>	<b>-</b>	<b>787.499</b>	<b>-</b>	<b>986.953</b>

\*De investeringen en verstrekte leningen zijn gefinancierd uit het privaat vermogen.

## 1.2.1. Voorraden

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.1.1. Voorraden		99.809		99.801
<b>Totaal voorraden</b>		<b>99.809</b>		<b>99.801</b>

## 1.2.2. Vorderingen

	31-12-2017		31-12-2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2.2.1. Debiteuren algemeen		1.892.172		2.507.543
1.2.2.7. Vorderingen ouders van studenten/deelnemers/cursisten		955.375		916.770
1.2.2.6. Vorderingen op personeel	12.374		10.645	
1.2.2.10. Overige vorderingen	2.996		170.834	
<b>Overlopende activa</b>		<b>15.370</b>		<b>160.189</b>
1.2.2.12. Vooruitbetaalde kosten	32.007		1.380	
1.2.2.13. Verstrekte voorschotten	2.077		18.917	
1.2.2.15. Overige overlopende activa	1.409.110		4.259.376	
		<b>1.443.194</b>		<b>4.279.673</b>
1.2.2.16. Voorziening oninbaarheid		375.773-		279.741-
<b>Totaal vorderingen</b>		<b>3.930.338</b>		<b>7.264.056</b>

## Toelichting enkelvoudige balans

### 1.2.4. Liquide middelen

	31-12-2017	31-12-2016
	EUR	EUR
1.2.4.1. Kasmiddelen	34.694	28.445
1.2.4.2. Tegoeden op bankrekeningen	717.771	5.133.979
1.2.4.3. Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	9.672.166	7.204.984
1.2.4.4. Deposito's	2.436.688	1.082.660
1.2.4.5. Overige liquide middelen	25.818	975
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>12.835.501</b>	<b>13.449.093</b>

### 2.1. Eigen vermogen

	Stand per 1-1-2017	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31-12-2017
	EUR	EUR	EUR	EUR
2.1.1.1. Algemene reserve publiek	27560159,68	948.076	5.568.969	34.077.205
2.1.1.1.2. Algemene reserve privaat	7695249,23	236.992	-	7.932.241
2.1.1.4. Bestemmingsfondsen publiek	48591	-	-	48.591
2.1.1.6. Herwaarderingsreserve reserves	5.087.430	-	5.087.430	-
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>40.391.430</b>	<b>1.185.068</b>	<b>481.539</b>	<b>42.058.036</b>

Het verschil tussen het geconsolideerde- en het enkelvoudige eigen vermogen wordt veroorzaakt door horizontale consolidatie.

Gezien het feit dat de herwaardering grotendeels is gerealiseerd en de herwaardering destijds samenhang met de overdracht van gebouwen door het Rijk (OKF-operatie) is besloten het saldo van de herwaarderingsreserve over te boeken naar de algemene reserve van Stichting Aeres Groep.

### 2.2. Voorzieningen

	Stand per 1-1-2017	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante)	Stand per 31-12-2017	Looptijd <1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.2.1. Personele voorzieningen	3.390.665	1.720.179	684.395	110.488	-	4.315.961	1.587.687	1.777.619	950.655
2.2.2. Voorziening verlieslatende contracten	901.250	54.506	885.756	-	-	70.000	70.000	-	-
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>4.291.915</b>	<b>1.774.685</b>	<b>1.570.151</b>	<b>110.488</b>	<b>-</b>	<b>4.385.961</b>	<b>1.657.687</b>	<b>1.777.619</b>	<b>950.655</b>

#### Toelichting personeelsvoorzieningen

	Stand per 1-1-2017	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Rente mutatie (bij contante)	Stand per 31-12-2017	Looptijd <1 jaar	Looptijd 1-5 jaar	Looptijd >5 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.2.1.5. Werkloosheidsbijdragen	2.007.657	1.465.235	491.997	-	-	2.980.895	999.010	1.576.955	404.930
2.2.1.4. Jubileumvoorzieningen	747.793	147.140	89.209	-	-	805.724	65.000	195.000	545.725
2.2.1.1. Voorziening sociaal beleid, reorganisaties	72.487	-	25.139	10.787	-	36.561	30.897	5.664	-
2.2.1.3. Eigen risico WGA	77.743	107.805	78.050	-	-	107.497	107.497	-	-
2.2.1.7* Overige personele voorzieningen	484.984	-	-	99.701	-	385.283	385.283	-	-
<b>Totaal toelichting personeelsvoorzieningen</b>	<b>3.390.664</b>	<b>1.720.179</b>	<b>684.395</b>	<b>110.488</b>	<b>-</b>	<b>4.315.961</b>	<b>1.587.687</b>	<b>1.777.619</b>	<b>950.655</b>

### 2.3. Langlopende schulden

	Stand per 1-1-2017	Aangane leningen 2017	Aflossingen 2017	Stand per 31-12-2017	Looptijd >1 jaar	Looptijd >5 jaar
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
2.3.1. Langlopende schulden groepsmaatschappijen	-	-	-	-	-	-
2.3.3. Schulden aan kredietinstellingen	47.309.610	-	2.559.560	44.750.052	42.386.609	32.932.837
<b>Totaal langlopende schulden</b>	<b>47.309.610</b>	<b>-</b>	<b>2.559.560</b>	<b>44.750.052</b>	<b>42.386.609</b>	<b>32.932.837</b>

\* Post is geplaatst onder de vorderingen (zie 1.3.3)

### 2.4. Kortlopende schulden

	31-12-2017	31-12-2016
	EUR	EUR
2.4.3. Schulden aan kredietinstellingen	2.446.770	2.262.401
2.4.7. Vooruit gefactureerde termijn projecten	-	1.488.067
2.4.8. Crediteuren	2.686.858	3.827.377
2.4.4. Schulden aan OCW/EZ	-	-
2.4.1. Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.984.839	2.559.564
2.4.10. Pensioenen	819.057	682.707
2.4.12. Overige kortlopende schulden	43.747	71.755
2.4.13. Vooruit ontvangen college-, cursus- les en examengelden	4.134.082	3.861.339
2.4.16. Vooruit ontvangen bedragen	1.568.237	1.003.741
2.4.19. Overige overlopende passiva	15.286.535	17.019.329
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>29.970.126</b>	<b>32.776.280</b>

Uitsplitsing belasting en premies sociale verzekeringen:

2.4.9.1. Loonheffing	2.861.664	2.808.887
2.4.9.2. Omzetbelasting	122.651	249.323
2.4.9.3. Overige belastingen	524	-
2.4.9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.984.839	2.559.564

Uitsplitsing overlopende passiva:

2.4.14. Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	9.389.181	12.552.202
2.4.17. Vakantie geld en vakantiedagen	3.197.613	2.981.789
2.4.19. Overige overlopende passiva	2.699.741	1.485.338
	15.286.535	17.019.329

## Toelichting enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1. Rijksbijdragen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1.1.1. Rijksbijdrage sector VO	32.123.154		34.243.410		30.930.715	
3.1.1.1.2. Rijksbijdrage sector BVE	23.352.960		19.844.639		22.328.640	
3.1.1.1.3. Rijksbijdrage sector HBO	22.814.372		21.481.636		20.397.742	
3.1.1. Rijksbijdragen OCW/EZ		78.290.486		75.569.686		73.657.097
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	5.223.316		4.595.838		4.549.122	
3.1.2.2. Overige subsidies EZ	570.999		325.765		747.306	
3.1.2.1. Overige subsidies OCW		5.794.316		4.921.603		5.296.428
3.1.3.3. Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		1.291.695		834.059		736.413
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>		<b>85.376.497</b>		<b>81.325.348</b>		<b>79.689.938</b>

3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en –subsidies	193.860		100.800		43.176	
3.2.2.3. Overige overheden	67.236		60.000		110.849	
<b>Totaal overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</b>		<b>261.097</b>		<b>160.800</b>		<b>154.025</b>

3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.3.2. Cursusgelden sector MBO	283.326		204.565		278.812	
3.3.3. Collegegelden sector HBO	6.271.954		6.238.440		5.694.567	
<b>Totaal wettelijke college- / cursus- / examengelden</b>		<b>6.555.280</b>		<b>6.443.005</b>		<b>5.973.379</b>

3.4. Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.4.1.1. Contractonderwijs (excl. Inburgering)	382.611		150.000		129.805	
3.4.1.4. Baten projecten	10.440.683		14.479.107		6.624.614	
3.4.1.3. Baten commerciële activiteiten	2.139.378		2.554.216		2.393.997	
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)</b>		<b>12.962.671</b>		<b>17.183.323</b>		<b>9.148.417</b>

3.5. Overige baten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.5.1. Opbrengst verhuur	710.844		712.080		686.559	
3.5.2. Detachering personeel	326.094		165.100		392.876	
3.5.3. Schenkingen	-		-		4.649	
3.5.4. Sponsoring	397		-		40.946	
3.5.5. Ouderbijdragen (PO/VO)	2.259.725		2.094.398		2.240.339	
3.5.10. Overige	2.076.623		1.017.500		1.990.918	
<b>Totaal overige baten</b>		<b>5.373.682</b>		<b>3.989.078</b>		<b>5.356.287</b>

## Toelichting enkelvoudige staat van baten en lasten

4.1. Personeelslasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1.1.1. Lonen en salarissen	50.757.864		50.494.539		48.065.238	
4.1.1.2. Sociale lasten	6.355.853		4.506.336		5.993.625	
4.1.1.5. Pensioenlasten	7.152.108		6.508.124		5.786.815	
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		64.265.825		61.508.999		59.845.678
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	1.520.482		952.395		568.629	
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	6.225.634		5.411.792		7.300.603	
4.1.2.3. Overige	3.287.384		3.795.320		3.215.551	
4.1.2.4. Doorbelaste personeelskosten	6.438.516		5.758.041		5.946.762	
4.1.2. Overige personele lasten		4.594.984		4.401.466		5.138.022
4.1.3. Ontvangen vergoedingen		521.684		-		408.614
<b>Totaal personeelslasten</b>		<b>68.339.124</b>		<b>65.910.465</b>		<b>64.575.085</b>

4.2. Afschrijvingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.2.1. Immateriële vaste activa		105.992		95.862		8.601
4.2.2.1. Gebouwen en terreinen	4.362.950		4.520.302		4.097.288	
4.2.2.2. Inventaris en apparatuur	2.230.060		2.299.680		2.219.146	
4.2.2.3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	270.149		228.981		245.808	
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa		6.863.159		7.048.963		6.562.242
<b>Totaal afschrijvingen</b>		<b>6.969.150</b>		<b>7.144.825</b>		<b>6.570.844</b>

4.3. Huisvestingslasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.3.1. Huurlasten	817.719		748.764		570.752	
4.3.2. Verzekeringslasten	104.246		98.500		105.219	
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	1.240.802		1.314.139		1.171.881	
4.3.4. Energie en water	1.159.417		1.445.210		1.356.671	
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.394.299		1.317.450		1.298.356	
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	451.485		359.976		374.733	
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	-		-		-	
4.3.8. Overige huisvestingslasten	268.350		130.370		232.503	
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b>5.436.317</b>		<b>5.414.409</b>		<b>5.110.114</b>

## Toelichting enkelvoudige staat van baten en lasten

4.4. Overige lasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.4.1.1. Onderzoek jaarrekening	146.490		110.000		86.851	
4.4.1.2. Andere controleopdrachten	134.002		-		23.656	
4.4.1.3. Adviezen op fiscaal terrein	-		-		-	
4.4.1.4. Overige niet-controlediensten	-		-		-	
<b>4.4.1. Administratie en beheer</b>	<b>114.489</b>		<b>-</b>		<b>-</b>	
4.4.1. Kosten cursusgeldens BE	-	394.981	-	110.000	-	110.507
4.4.3.2. Leerling gebonden lasten	3.748.286		3.244.710		3.352.957	
4.4.2.2. ICT	2.704.922		2.532.851		2.795.683	
4.4.3.3. Praktijkleren	1.000.607		1.238.103		1.244.534	
<b>4.4.2. Inventaris en apparatuur</b>		<b>7.453.815</b>		<b>7.015.663</b>		<b>7.393.174</b>
4.4.4. Dotatie overige voorzieningen		1.621.061		1.679.766		1.234.507
4.4.2.1. Kantoorkosten	1.194.301		1.266.550		1.203.147	
4.4.5.1. Contributies,abonnements,vakliteratuur	592.472		840.392		663.068	
4.4.5.2. Communicatie	2.086.923		1.664.605		1.833.437	
4.4.5.3. Bestuurskosten	1.260.282		1.051.900		1.030.514	
4.4.5.4. Verrekeningen/doorbelastingen	858.749-		5.749-		944.672-	
4.4.5.5. Kosten projecten	10.250.847		14.123.855		6.457.933	
4.4.5.6. Kosten commerciële activiteiten	172.029		140.000		138.211	
4.4.5.7. Kosten contractactiviteiten	295.081		961.828		544.279	
4.4.5.8. Diverse organisatiekosten	1.974.022		1.551.853		1.623.404	
		<u>16.967.209</u>		<u>21.595.234</u>		<u>12.549.321</u>
<b>Totaal overige lasten</b>		<b><u>26.437.066</u></b>		<b><u>30.400.663</u></b>		<b><u>21.287.509</u></b>

6.1. Financiële baten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	821		-		458	
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	2.163.321		2.130.700		2.144.429	
<b>Totaal financiële baten</b>		<b><u>2.162.501-</u></b>		<b><u>2.130.700-</u></b>		<b><u>2.143.971-</u></b>

7. Belastingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
		<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>

8. Resultaat deelnemingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
		<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>

9. Resultaat aandeel van derden	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
		<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>



# Verbonden partijen Stichting Aeres Groep

## Meerderheidsdeelneming (BV of NV)

Naam	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2017	Resultaat 2017	Verklaring art. 2:403 BW	Deelname-percentage	Consolidatie ja/nee
				EUR	EUR		%	
Agrotransfer Holding BV	BV	Dronten	3	1.083.252	15.587	Nee	100%	Ja
Aeres Consultancy BV	BV	Dronten	3	-	19-	Nee	100%	Ja
Agrotransfer BV	BV	Dronten	3	153.480	17.322	Nee	100%	Ja
Aeres Agree Recruitment BV	BV	Dronten	3	631.763	55.431-	Nee	100%	Ja
Servicejobs BV	BV	Dronten	3	-	441	Nee	100%	Ja
Aeres Agree Payrolljobs BV	BV	Dronten	3	873.236	114.311	Nee	100%	Ja
Aeres Praktijkcentrum Holding BV	BV	Dronten	3	1.804-	154-	Nee	100%	Ja
L.O.N.K. BV	BV	Dronten	3	7.239	7.645-	Nee	100%	Ja
Aeres Trainingscentrum BV	BV	Dronten	3	-	3.790	Nee	100%	Ja
Aeres Studentbedrijven BV	BV	Dronten	3	34.019-	10.143	Nee	100%	Ja
Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	BV	Dronten	3	2.128.553	614.704-	Nee	100%	Ja
ACOLE Productions B.V.	BV	Badhoevedorp	1	166.690	20.219-	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. Aeres Trainingscentrum BV is per 31-12-2017 geliquideerd.

## Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

	Jur. Vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2017	Resultaat 2017	Verklaring art. 2:403 R/W	Consolidatie ja/nee
				EUR	EUR		
Stichting PTC+	Stichting	Barneveld	1	14.271.843	390.072	Nee	Ja
Stichting Agrotransfer	Stichting	Dronten	3	905.858	15.587	Nee	Ja
Stichting Aeres International Student Fund	Stichting	Dronten	3	1.206	4.353-	Nee	Ja
Stichting Studentenvoorzieningen CAH	Stichting	Dronten	2	-	41.002	Nee	Ja
<b>Totaal</b>				<b>15.178.907</b>	<b>442.308</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 25% in de aandelen van DTC BV. Het belang binnen deze BV is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de aandelen.

Op 19 december 2017 is het faillissement uitgesproken over DTC BV.

Landbouwonderneming de Drieslag heeft een belang van 10% in EWI Windpark B.V.

## Liquidatie rechtspersonen

Per 31-12-2017 zijn Stichting Studentenvoorzieningen CAH, Aeres Trainingscentrum B.V., Aeres Consultancy B.V. en Servicejobs B.V. geliquideerd.

Code activiteiten: 1. trainingen en contractonderwijs 2. onroerende zaken 3. overige

# Overige gegevens

## **Accountantsverklaring**

De controleverklaring van Van Ree Accountants is opgenomen op de pagina's 369 tot 373.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Aeres Groep

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

#### Ons oordeel

Wij hebben de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening 2017 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 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 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 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2017;
2. de geconsolideerde staat van baten en lasten over 2017;
3. de enkelvoudige balans per 31 december 2017;
4. de enkelvoudige staat van baten en lasten over 2017; en
5. 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 2017 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.

## **B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Naast de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit::

- het bestuursverslag (delen I tot en met IV en bijlagen bij het bestuursverslag);
- de overige gegevens;
- Bijlagen bij de jaarrekening (Staat van baten en lasten Aeres (V)MBO (25GV/05NV/27VD) tot en met Inhoudelijke monitor 2017 Aeres (V)MBO 25GV)

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 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 2.2.2 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 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 college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van 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 college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van 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 college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van 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, 5 juni 2018

**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 2017, 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 college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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.

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

Er hebben geen relevante gebeurtenissen plaatsgevonden na balansdatum.



# Voorstel inzake resultaatbestemming

Het exploitatieresultaat van de Aeres Groep over 2017 bedraagt € 998.587 positief (€ -65.751 negatief in 2016).

	2017	2016
Het resultaat van Aeres over 2017 is als volgt opgebouwd:	EUR	EUR
Aeres (V)MBO (25GV/05NV/27VD)	-410.536	449.819
AeresHogeschool (30TX)	1.054.347	-460.605
<b>Totaal onderwijsinstellingen</b>	<b>643.811</b>	<b>-10.786</b>
Aeres Agripark	205.811	244.619
Bestuursbureau	335.446	400.690
Aeres Praktijkcentrum Holding BV	-154	-1.650
L.O.N.K. B.V.	-7.645	5.309
Aeres Studentbedrijven B.V.	10.143	40.750
Aeres Trainingscentrum BV	3.790	-210.241
Aeres Agree	15.587	-128.969
Landbouwonderneming De Drieslag B.V.	-614.704	-366.374
PTC+	390.072	60.662
Acole Productions B.V.	-20.219	0
Stichting Aeres International Student Fund	-4.353	-13.102
Stichting Studentenvoorzieningen CAH	41.002	-86.660
<b>Totaal verbonden partijen en nevenactiviteiten</b>	<b>354.776</b>	<b>-54.965</b>
<b>Totaal resultaat Aeres Groep</b>	<b>998.587</b>	<b>-65.751</b>
<b>Correctie i.v.m. intercompany transacties</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Totaal resultaat Aeres Groep incl. intercompanytransacties</b>	<b>998.587</b>	<b>-65.751</b>

Voorgesteld wordt het exploitatieresultaat over 2017 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

## Aeres (V)MBO (25GV/05NV/27VD)

### Baten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1. Rijksbijdragen OCW/EZ	55.476.114		54.088.050		53.259.355	
3.1.2. Overige subsidies OCW/EZ	4.776.402		3.692.496		3.908.925	
3.1.3. Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	1.291.695		834.059		736.413	
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	245.045		144.800		137.973	
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	289.942		204.565		284.263	
3.4. Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	3.495.553		4.281.108		3.030.683	
3.5. Overige baten	3.068.748		2.671.598		3.129.488	
<b>Totaal baten</b>	<b>68.643.500</b>		<b>65.916.676</b>		<b>64.487.102</b>	

### Lasten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1. Personeelslasten	45.431.401		43.545.592		42.474.157	
4.2. Afschrijvingen	1.044.447		1.005.337		1.068.986	
4.3. Huisvestingslasten	8.306.628		8.287.461		7.813.103	
4.4. Overige lasten	14.260.535		14.501.458		12.669.490	
<b>Totaal lasten</b>	<b>69.043.011</b>		<b>67.339.848</b>		<b>64.025.736</b>	
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>399.512-</b>		<b>1.423.172-</b>		<b>461.366</b>	
6.1. Financiële baten		11.024-		12.400-		11.547-
<b>Resultaat</b>		<b>410.536-</b>		<b>1.435.572-</b>		<b>449.819</b>
7. Belastingen	-		-		-	
8. Resultaat deelnemingen	-		-		-	
9. Resultaat aandeel van derden		-		-		-
<b>Totaal resultaat</b>		<b>410.536-</b>		<b>1.435.572-</b>		<b>449.819</b>

# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres (V)MBO (25GV/05NV/27VD)

3.1. Rijksbijdragen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1.1.1. Rijksbijdrage sector VO	32.123.154		34.243.410		30.930.715	
3.1.1.1.2. Rijksbijdrage sector BVE	23.352.960		19.844.639		22.328.640	
3.1.1.1.3. Rijksbijdrage sector HBO	-		-		-	
3.1.1. Rijksbijdragen OCW/EZ		55.476.114		54.088.050		53.259.355
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	4.437.409		3.366.731		3.434.448	
3.1.2.2. Overige subsidies EZ	338.993		325.765		474.478	
3.1.3.3. Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV		4.776.402		3.692.496		3.908.925
		1.291.695		834.059		736.413
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>		<b>61.544.212</b>		<b>58.614.605</b>		<b>57.904.694</b>

3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en –subsidies	193.860		100.800		43.176	
3.2.2.3. Overige overheden	51.184		44.000		94.797	
<b>Totaal overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</b>		<b>245.045</b>		<b>144.800</b>		<b>137.973</b>

3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.3.2. Cursusgelden sector MBO	283.326		204.565		278.812	
3.3.3. Collegegelden sector HBO	6.617		-		5.451	
<b>Totaal wettelijke college- / cursus- / examengelden</b>		<b>289.942</b>		<b>204.565</b>		<b>284.263</b>

3.4. Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteit)	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.4.1.1. Contractonderwijs (excl. Inburgering)	122.640		150.000		124.133	
3.4.1.4. Baten projecten	1.799.397		2.643.108		1.317.938	
3.4.1.3. Baten commerciële activiteiten	1.573.516		1.488.000		1.588.612	
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)</b>		<b>3.495.553</b>		<b>4.281.108</b>		<b>3.030.683</b>

3.5. Overige baten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.5.1. Opbrengst verhuur	101.021		84.500		102.860	
3.5.2. Detachering personeel	174.598		141.100		320.055	
3.5.3. Schenkingen	-		-		4.649	
3.5.4. Sponsoring	422		-		45.339	
3.5.5. Ouderbijdragen (PO/VO)	2.050.058		1.933.298		1.958.595	
3.5.10. Overige	742.650		512.700		697.990	
<b>Totaal overige baten</b>		<b>3.068.748</b>		<b>2.671.598</b>		<b>3.129.488</b>

# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres (V)MBO (25GV/05NV/27VD)

4.1. Personeelslasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1.1.1. Lonen en salarissen	30.908.562		30.640.382		30.155.823	
4.1.1.2. Sociale lasten	3.959.161		2.364.056		3.820.158	
4.1.1.5. Pensioenlasten	<u>4.342.318</u>		<u>3.867.158</u>		<u>3.605.617</u>	
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		39.210.041		36.871.596		37.581.598
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	1.014.804		838.098		143.186	
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	4.520.904		3.233.560		4.271.048	
4.1.2.3. Overige	2.250.057		2.939.736		2.404.804	
4.1.2.4. Doorbelaste personeelskosten	<u>1.162.528-</u>		<u>337.397-</u>		<u>1.734.985-</u>	
4.1.2. Overige personele lasten		6.623.237		6.673.997		5.084.053
4.1.3. Ontvangen vergoedingen		<u>401.877-</u>		-		<u>191.494-</u>
<b>Totaal personeelslasten</b>		<b><u>45.431.401</u></b>		<b><u>43.545.592</u></b>		<b><u>42.474.157</u></b>

4.2. Afschrijvingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.2.1. Immateriële vaste activa		-		-		-
4.2.2.1. Gebouwen en terreinen	2.215		-		3.322	
4.2.2.2. Inventaris en apparatuur	890.024		874.103		876.769	
4.2.2.3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>152.209</u>		<u>131.234</u>		<u>188.895</u>	
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa		<u>1.044.447</u>		<u>1.005.337</u>		<u>1.068.986</u>
<b>Totaal afschrijvingen</b>		<b><u>1.044.447</u></b>		<b><u>1.005.337</u></b>		<b><u>1.068.986</u></b>

4.3. Huisvestingslasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.3.1. Huurlasten	1.008.695		846.712		777.775	
4.3.2. Verzekeringslasten	-		-		-	
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	373.851		335.750		335.247	
4.3.4. Energie en water	755.853		1.024.560		922.633	
4.3.5. Schoonmaakkosten	1.017.189		958.750		948.211	
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	453		-		1.068	
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	-		-		-	
4.3.8. Overige huisvestingslasten	<u>5.150.587</u>		<u>5.121.689</u>		<u>4.828.169</u>	
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b><u>8.306.628</u></b>		<b><u>8.287.461</u></b>		<b><u>7.813.103</u></b>

# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres (V)MBO (25GV/05NV/27VD)

4.4. Overige lasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.4.1.1. Onderzoek jaarrekening	-	-	-	-	-	-
4.4.1.2. Andere controleopdrachten	2.589	-	-	-	46	-
4.4.1.3. Adviezen op fiscaal terrein	-	-	-	-	-	-
4.4.1.4. Overige niet-controlediensten	-	-	-	-	-	-
4.4.1. Administratie en beheer	-	2.589	-	-	-	46
4.4.3.1. Kosten cursusgelden BE	-	-	-	-	-	-
4.4.3.2. Leerling gebonden lasten	3.434.139	-	3.017.610	-	3.085.420	-
4.4.2.2. ICT	2.413.457	-	2.314.835	-	2.373.059	-
4.4.3.3. Praktijkleren	458.524	-	705.358	-	556.837	-
4.4.2. Inventaris en apparatuur	-	6.306.120	-	6.037.802	-	6.015.316
4.4.4. Dotatie overige voorzieningen	-	176.588	-	168.588	-	82.526
4.4.2.1. Kantoorkosten	653.720	-	739.500	-	648.906	-
4.4.5.1. Contributies,abonnementsen,vakliteratuur	389.715	-	504.300	-	489.182	-
4.4.5.2. Communicatie	1.468.944	-	1.008.902	-	1.031.646	-
4.4.5.3. Bestuurskosten	286.824	-	291.500	-	274.761	-
4.4.5.4. Verrekeningen/doorbelastingen	2.072.828	-	2.188.376	-	1.848.738	-
4.4.5.5. Kosten projecten	1.838.162	-	2.639.549	-	1.287.962	-
4.4.5.6. Kosten commerciële activiteiten	172.029	-	140.000	-	138.211	-
4.4.5.7. Kosten contractactiviteiten	15.113	-	12.000	-	19.225	-
4.4.5.8. Diverse organisatiekosten	877.903	-	770.940	-	832.971	-
		7.775.238		8.295.067		6.571.601
<b>Totaal overige lasten</b>		<b>14.260.535</b>		<b>14.501.458</b>		<b>12.669.490</b>

6.1. Financiële baten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	821	-	-	-	-	-
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	11.845	-	12.400	-	11.547	-
<b>Totaal financiële baten</b>		<b>11.024</b>		<b>12.400</b>		<b>11.547</b>

7. Belastingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

8. Resultaat deelnemingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

9. Resultaat aandeel van derden	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

# Staat van baten en lasten

## Aeres Hogeschool (30TX)

### Baten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
3.1.1. Rijksbijdragen OCW/EZ	22.814.372		21.481.636		20.397.742	
3.1.2. Overige subsidies OCW/EZ	1.017.914		1.229.107		1.387.503	
3.1.3. Inkomensoverdracht van rijksbijdragen	-		-		-	
3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	-		-		-	
3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden	6.265.338		6.238.440		5.689.116	
3.4. Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	8.021.350		12.872.215		5.069.563	
3.5. Overige baten	1.202.249		740.000		1.031.299	
<b>Totaal baten</b>	<b>39.321.223</b>		<b>42.561.398</b>		<b>33.575.223</b>	

### Lasten

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1. Personeelslasten	19.543.690		19.134.357		19.017.447	
4.2. Afschrijvingen	453.027		443.651		487.430	
4.3. Huisvestingslasten	3.625.421		3.505.414		3.359.939	
4.4. Overige lasten	14.628.733		20.036.317		11.156.902	
<b>Totaal lasten</b>	<b>38.250.872</b>		<b>43.119.740</b>		<b>34.021.718</b>	
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.070.351</b>		<b>558.342-</b>		<b>446.495-</b>	
6.1. Financiële baten		16.004-		13.300-		14.110-
<b>Resultaat</b>	<b>1.054.347</b>		<b>571.642-</b>		<b>460.605-</b>	
7. Belastingen	-		-		-	
8. Resultaat deelnemingen	-		-		-	
9. Resultaat aandeel van derden	-		-		-	
<b>Totaal resultaat</b>	<b>1.054.347</b>		<b>571.642-</b>		<b>460.605-</b>	

# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres Hogeschool (30TX)

	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>3.1. Rijksbijdragen</b>						
3.1.1.1.1. Rijksbijdrage sector VO	-		-		-	
3.1.1.1.2. Rijksbijdrage sector BVE	-		-		-	
3.1.1.1.3. Rijksbijdrage sector HBO	<u>22.814.372</u>		<u>21.481.636</u>		<u>20.397.742</u>	
3.1.1. Rijksbijdragen OCW/EZ		22.814.372		21.481.636		20.397.742
3.1.2.1. Overige subsidies OCW	785.907		1.229.107		1.114.674	
3.1.2.2. Overige subsidies EZ	<u>232.007</u>		<u>0</u>		<u>272.828</u>	
		1.017.914		1.229.107		1.387.503
3.1.3.3. Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV	<u>-</u>		<u>0</u>		<u>-</u>	
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>		<u><b>23.832.286</b></u>		<u><b>22.710.743</b></u>		<u><b>21.785.245</b></u>
<b>3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</b>						
3.2.2.2. Overige gemeentelijke en GR-bijdragen en –subsidies	-		-		-	
3.2.2.3. Overige overheden	<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>	
<b>Totaal overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</b>		<u><b>-</b></u>		<u><b>-</b></u>		<u><b>-</b></u>
<b>3.3. Wettelijke college- / cursus- / examengelden</b>						
3.3.2. Cursusgelden sector MBO	-		-		-	
3.3.3. Collegegelden sector HBO	<u>6.265.338</u>		<u>6.238.440</u>		<u>5.689.116</u>	
<b>Totaal wettelijke college- / cursus- / examengelden</b>		<u><b>6.265.338</b></u>		<u><b>6.238.440</b></u>		<u><b>5.689.116</b></u>
<b>3.4. Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)</b>						
3.4.1.1. Contractonderwijs (excl. Inburgering)	259.971		-		5.672	
3.4.1.4. Baten projecten	7.195.518		11.835.999		4.258.506	
3.4.1.3. Baten commerciële activiteiten	<u>565.862</u>		<u>1.036.216</u>		<u>805.385</u>	
<b>Totaal baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)</b>		<u><b>8.021.350</b></u>		<u><b>12.872.215</b></u>		<u><b>5.069.563</b></u>
<b>3.5. Overige baten</b>						
3.5.1. Opbrengst verhuur	95.829		50.100		7.161	
3.5.2. Detachering personeel	135.749		24.000		72.821	
3.5.3. Schenkingen	-		-		-	
3.5.4. Sponsoring	-		-		4.393-	
3.5.5. Ouderbijdragen (PO/VO)	209.667		161.100		281.743	
3.5.10. Overige	<u>761.004</u>		<u>504.800</u>		<u>673.966</u>	
<b>Totaal overige baten</b>		<u><b>1.202.249</b></u>		<u><b>740.000</b></u>		<u><b>1.031.299</b></u>

# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres Hogeschool (30TX)

4.1. Personeelslasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.1.1.1. Lonen en salarissen	16.209.259		16.252.452		15.231.228	
4.1.1.2. Sociale lasten	1.981.000		1.746.948		1.881.538	
4.1.1.5. Pensioenlasten	<u>2.317.653</u>		<u>2.198.006</u>		<u>1.871.011</u>	
4.1.1. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		20.507.913		20.197.406		18.983.777
4.1.2.1. Dotaties personele voorzieningen	417.343		114.297		373.470	
4.1.2.2. Lasten personeel niet in loondienst	1.581.695		1.889.550		2.525.961	
4.1.2.3. Overige	1.732.891		1.576.851		1.480.263	
4.1.2.4. Doorbelaste personeelskosten	<u>4.576.020</u>		<u>4.643.747</u>		<u>4.140.063</u>	
4.1.2. Overige personele lasten		844.090		1.063.049		239.631
4.1.3. Ontvangen vergoedingen		<u>120.132</u>		-		<u>205.961</u>
<b>Totaal personeelslasten</b>		<b><u>19.543.690</u></b>		<b><u>19.134.357</u></b>		<b><u>19.017.447</u></b>

4.2. Afschrijvingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.2.1. Immateriële vaste activa		-		-		-
4.2.2.1. Gebouwen en terreinen	1.091		-		-	
4.2.2.2. Inventaris en apparatuur	416.544		420.393		464.695	
4.2.2.3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>35.392</u>		<u>23.259</u>		<u>22.735</u>	
4.2.2. Afschrijvingen materiële vaste activa		453.027		443.651		487.430
<b>Totaal afschrijvingen</b>		<b><u>453.027</u></b>		<b><u>443.651</u></b>		<b><u>487.430</u></b>

4.3. Huisvestingslasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.3.1. Huurlasten	278.652		271.572		159.294	
4.3.2. Verzekeringslasten	-		-		-	
4.3.3. Onderhoudslasten (klein onderhoud)	189.041		116.400		151.134	
4.3.4. Energie en water	175.052		191.150		184.806	
4.3.5. Schoonmaakkosten	312.693		303.700		285.346	
4.3.6. Belastingen en heffingen ter zake van huisvesting	13.489		-		486	
4.3.7. Dotatie voorziening onderhoud	-		-		-	
4.3.8. Overige huisvestingslasten	<u>2.656.494</u>		<u>2.622.592</u>		<u>2.578.872</u>	
<b>Totaal huisvestingslasten</b>		<b><u>3.625.421</u></b>		<b><u>3.505.414</u></b>		<b><u>3.359.939</u></b>



# Toelichting staat van baten en lasten

## Aeres Hogeschool (30TX)

4.4. Overige lasten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
4.4.1.1. Onderzoek jaarrekening	-	-	-	-	-	-
4.4.1.2. Andere controleopdrachten	15.231	-	-	-	-	-
4.4.1.3. Adviezen op fiscaal terrein	-	-	-	-	-	-
4.4.1.4. Overige niet-controlediensten	-	-	-	-	-	-
4.4.1. Administratie en beheer	-	15.231	-	-	-	-
4.4.3.1. Kosten cursusgelden BE	-	-	-	-	-	-
4.4.3.2. Leerling gebonden lasten	314.147	-	227.100	-	267.537	-
4.4.2.2. ICT	1.522.660	-	1.576.964	-	1.561.084	-
4.4.3.3. Praktijkleren	542.082	-	532.745	-	687.697	-
4.4.2. Inventaris en apparatuur	-	2.378.890	-	2.336.809	-	2.516.318
4.4.4. Dotatie overige voorzieningen	-	1.359.949	-	1.511.178	-	870.730
4.4.2.1. Kantoorkosten	410.638	-	423.350	-	439.835	-
4.4.5.1. Contributies,abonnementen,vakliteratuur	124.700	-	267.792	-	111.364	-
4.4.5.2. Communicatie	599.410	-	784.994	-	785.616	-
4.4.5.3. Bestuurskosten	398.227	-	320.200	-	274.524	-
4.4.5.4. Verrekeningen/doorbelastingen	1.260.801	-	1.533.710	-	933.668	-
4.4.5.5. Kosten projecten	7.160.669	-	11.484.306	-	4.121.031	-
4.4.5.6. Kosten commerciële activiteiten	-	-	-	-	-	-
4.4.5.7. Kosten contractactiviteiten	279.968	-	919.828	-	525.055	-
4.4.5.8. Diverse organisatiekosten	640.250	-	454.150	-	578.761	-
<b>Totaal overige lasten</b>		<b>10.874.664</b>		<b>16.188.330</b>		<b>7.769.853</b>
		<b>14.628.733</b>		<b>20.036.317</b>		<b>11.156.902</b>

6.1. Financiële baten	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
6.1.1. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	-	-	-	-	-
6.2.1. Rentelasten en soortgelijke lasten	16.004	-	13.300	-	14.110	-
<b>Totaal financiële baten</b>		<b>16.004-</b>		<b>13.300-</b>		<b>14.110-</b>

7. Belastingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

8. Resultaat deelnemingen	2017		Begroting 2017		2016	
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	-	-	-	-	-	-

9. Resultaat aandeel van derden	2017		Begroting 2017		2016	
	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	○	●	25.993
MIP gelden BVE	25GV	573696-1	22000-2301	2014	588.281	588.281	●	○	-
Praktijkleren BVE	25GV	655762-1	22000-2691	2015	1.085.677	1.085.677	●	○	-
MIP gelden BVE	25GV	655762-1	22000-2691	2015	988.554	988.554	●	○	-
Praktijkleren gr onderwijs	30TX	548550-1	22000-2213	2013	1.160.944	1.160.944	●	○	-
Praktijkleren gr onderwijs	30TX	563405-1	22000-2272	2014	1.181.412	1.181.412	○	●	211.201
Praktijkleren gr onderwijs	30TX	646902-4	22000-2551	2015	1.173.193	1.173.193	○	●	77.563
SAMENWLERO&SCHO VLO5	30TX	592827-1	804A0-46073	2015	225.000	225.000	●	○	-
Samenwerking lero&scholing	30TX	592899-1	804A0-46131	2016	225.000	225.000	●	○	-
Lerarenbeurs LBH6	30TX	743633-1	804A0-52974	2016	123.094	123.094	●	○	-
Lerarenbeurs	25GV	772045-2	804A0-53128	2016	65.084	65.084	●	○	-
Lerarenbeurs LVO6	25GV	777345-1	804A0-55526	2016	54.121	54.121	●	○	-
Lerarenbeurs LVO6	27VD	777188-1	804A0-55552	2016	12.027	12.027	●	○	-
Lerarenbeurs	25GV	854019-01	BVE-854019	2017	57.027	57.027	○	●	33.266
Korte opleidingstrajecten VMBO-leraren	25GV	KOVL	KOVL	2017	33.850	33.850	●	○	-
Subsidie zij instroom minima LNV	25GV	838827-01	LNV-838827	2017	60.000	60.000	○	●	30.000
Lerarenbeurs	30TX	853856-01	OCW-H-853856	2017	104.160	104.160	○	●	60.760
Lerarenbeurs	27VD	811834-01	VO-811834	2017	-5.345	-5.345	●	○	-
Lerarenbeurs	27VD	853899-01	VO-853899	2017	15.944	15.944	○	●	9.301
Lerarenbeurs	25GV	854021-01	VO-854021	2017	116.236	116.236	○	●	67.805
Subsidie voor studieverlof BVE	25GV	856759-01	856759	2017	6.346	6.346	○	●	3.702
Subsidie voor studieverlof HBO	30TX	856797-01	856797	2017	12.288	12.288	○	●	7.168
Subsidie voor studieverlof	27VD	856962-01	856962	2017	6.858	6.858	○	●	4.000
Subsidie voor studieverlof	25GV	859960-01	859960	2017	6.858	6.858	○	●	4.000
Totaal					<u>7.844.448</u>	<u>7.844.448</u>			<u>534.759</u>

## G2A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:

### G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Brin- nummer	Kenmerk beschikking	Verplichtingenu mmer	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
<b>OCW</b>											
SCHOOL MTS WERK SML6	25GV	733720-1	22000-2929	1-1-2016	87.900	87.900	67.885	20.015	0	20.015	-
Totaal					<u>87.900</u>	<u>87.900</u>	<u>67.885</u>	<u>20.015</u>	<u>0</u>	<u>20.015</u>	<u>-</u>

## G2A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule:

### G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

#### Ministerie van Economische Zaken

Het Groene Consortium/Opleiden in school	01DZ		1300009085	7-2-2012	800.000	800.000	720.000	80.000	-	80.000	-
CIV Agro&Food*	25GV	DGA- AK/13184804	1300013668	1-1-2013	2.000.000	1.675.000	1.523.947	151.053	325.000	476.053	-
Totaal					<u>2.800.000</u>	<u>2.475.000</u>	<u>2.243.947</u>	<u>231.053</u>	<u>325.000</u>	<u>556.053</u>	<u>-</u>

## 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>												
Doorstroomprogramma MBO- HBO	25GV	DHBO1702		1-1-2017	199.942	-	-	-	0	27.770	27.770-	172.172
Subs schoolm werk mb	25GV	804639-01	LNV-804639	1-1-2017	93.047	-	-	-	93.047	77.280	15.767	15.767
RIF16013	25GV	940721	61200-31289	1-1-2016	300.000	105.000	61.529	43.471	60.000	87.315	16.156	151.156
Totaal					<u>592.989</u>	<u>105.000</u>	<u>61.529</u>	<u>43.471</u>	<u>153.047</u>	<u>192.365</u>	<u>4.153</u>	<u>339.095</u>

### Ministerie van Economische Zaken

Centre of Expertise Open Teelten	30TX	DGA- AK/14186250	1300017038	1-9-2014	4.000.000	2.772.721	1.185.672	1.587.049	1.000.000	871.528	1.715.521	1.942.800
Groen Consortium Opleiden in School	30TX	109425	560023073	1-12-2016	500.000	250.000	-	250.000	250.000	26.384	473.616	473.616
Min van EZ subs. Werkprogramma Groen onderwijs		DGAN- ANK/16163580 DGAN-	16163580	1-11-2016	2.250.000	750.000	-	750.000	440.000	418.284	771.716	1.831.716
Min EZ Borderless Network		ANK/16081855	1300023156	1-1-2016	120.000	60.000	1.952	58.048	16.952	70.135	4.865	47.913
Totaal					<u>6.870.000</u>	<u>3.832.721</u>	<u>1.187.624</u>	<u>2.645.097</u>	<u>1.706.952</u>	<u>1.386.331</u>	<u>2.965.718</u>	<u>4.296.045</u>

# WNT Topfunctionarissen

## WNT Vermelding bezoldiging topfunctionarissen

### Leidinggevend topfunctionaris met dienstbetrekking

#### Gegevens 2017

Naam	Functie	Aanvang functie Vanaf	Einde functie Tot	Taak-omvang Fte	Gewezen topfunctionaris?	dienstbetrekking	Individueel WNT-maximum EUR	Beloning plus onkostenvergoedingen EUR	Beloningen betaalbaar op termijn EUR	Subtotaal EUR	Onverschuldigd betaald bedrag EUR	Totaal bezoldiging EUR	Verplichte motivering indien overschijding
<b>Bestuurders</b>													
De heer B.M.P. Pellikaan	voorzitter	1-1-2006		1	nee	ja	165.000	157.199	17.798	174.997	0	174.997	*
De heer J.F. Houterman	lid	1-9-2013		1	nee	ja	165.000	136.571	17.167	153.738	0	153.738	NVT
								<b>293.770</b>	<b>34.965</b>	<b>328.735</b>	<b>0</b>	<b>328.735</b>	

#### Gegevens 2016

##### Bestuurders

Naam	Functie	Aanvang functie Vanaf	Einde functie Tot	Taak-omvang Fte	Gewezen topfunctionaris?	dienstbetrekking	Individueel WNT-maximum EUR	Beloning plus 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				152.707	15.417	168.124	0	168.124	*
De heer J.F. Houterman	lid	1-9-2013		1				131.787	14.826	146.613	0	146.613	NVT
								<b>284.494</b>	<b>30.243</b>	<b>314.737</b>	<b>0</b>	<b>314.737</b>	

\* Voor de heer B.M.P. Pellikaan geldt dat het overgangsrecht van toepassing is vanaf 1 januari 2016 waarbij de afspraken gemaakt voor toepassing van het sectormaximum gedurende vier jaren zullen worden gerespecteerd.

### Toezichthoudend topfunctionaris

#### Gegevens 2017

Naam	Functie	Aanvang functie Vanaf	Einde functie Tot	Individueel WNT-maximum EUR	Beloning plus onkostenvergoedingen EUR	Beloningen betaalbaar op termijn	Totaal bezoldiging EUR	Verplichte motivering indien overschijding
Mevrouw A.J.H. Knoet-Michels	lid	01-01-2015	01-01-2018	16.500	10.876	0	10.876	nvt
De heer J.J. van Dijk	voorzitter	01-05-2011	01-05-2019	24.750	11.143	0	11.143	nvt
Mevrouw I. Mastenbroek	lid	01-07-2012	01-07-2020	16.500	8.468	0	8.468	nvt
De heer S.H. Galema	lid	01-07-2014	01-07-2018	16.500	10.735	0	10.735	nvt
De heer R. Kip	lid	01-09-2016	01-09-2020	16.500	8.186	0	8.186	nvt
Mevrouw M. de Groot	lid	01-09-2016	01-04-2017	16.500	2.097	0	2.097	nvt
De heer E.J.F. Alderkamp	vice-voorzitter	01-07-2014	01-07-2018	16.500	10.098	0	10.098	nvt
				<b>123.750</b>	<b>61.603</b>	<b>0</b>	<b>61.603</b>	

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 2016

Naam	Functie	Aanvang functie Vanaf	Einde functie Tot	Beloning EUR	Beloningen betaalbaar op termijn EUR	Totale bezoldiging EUR
Mevrouw A.J.H. Knoet-Michels	lid	01-01-2015	01-01-2018	8.058	0	8.058
De heer J.J. van Dijk	voorzitter	01-05-2011	01-05-2019	11.000	0	11.000
Mevrouw I. Mastenbroek	lid	01-07-2012	01-07-2016	8.073	0	8.073
De heer S.H. Galema	lid	01-07-2014	01-07-2018	8.202	0	8.202
De heer R. Kip	lid	01-09-2016	01-09-2020	2.588	0	2.587
Mevrouw M. de Groot	lid	01-09-2016	01-04-2017	2.606	0	2.606
De heer E.J.F. Alderkamp	vice-voorzitter	01-07-2014	01-07-2018	9.536	0	9.536
				<b>50.063</b>	<b>0</b>	<b>50.063</b>

## FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)

### EZ

Naam organisatie	Naam subsidie	Stand	Mutaties	Stand	Voorschot	Status
		1-1-2017	EUR	31-12-2017	EUR	Lopend/VTS
		EUR	EUR	EUR	EUR	
				-		
				-		
Aeres Hogeschool (30TX)	Centre of Expertise Open Teelten	1.587.049	128.472	1.715.521	3.772.721	Lopend
HAS Hogeschool*	Centre of Expertise Greenports	334.163	34.569	368.732	-	Lopend
HAS Hogeschool*	Centre of Expertise Food	290.160	56.573	346.733	-	Lopend
Hogeschool van Hall Larenstein*	Centre of Expertise Agrodier	536.792	151.071	687.863	-	Lopend
Wageningen UR*	Centre for Biobased Economy	765.328		765.328		Lopend
		<b>3.513.492</b>	<b>370.685</b>	<b>3.884.177</b>	<b>3.772.721</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 (was Vilentum Hogeschool met faculteiten CAH en Stoas) en Aeres AOC (was Groenhorst) 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 Aeres AOC.
- 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;
  - Aeres AOC (voorheen Groenhorst).

30TX	F	G	H	I	J	K	L	M
Aeres Hogeschool	IN MIP GEPLANE INZET VAN MIDDELEN							
Actie/n 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
	a.1 vernieuwing opleidingen	0	1.030.385	0	0	25.000	25.000	25.000
a.2 groene kennis voor burgers	0	61.195	0	0	0	0	0	61.195
a.3 kennistoepassing	0	545.447	0	0	0	0	0	545.447
b.1 samenwerkingsverbanden	0	131.665	0	0	10.000	10.000	10.000	141.665
b.2 teams vakdocenten	0	13.964	0	0	0	0	0	13.964
c.1 innovatieve bedrijven	0	158.378	0	0	10.000	10.000	10.000	168.378
c.2 inhuur deskundigheid	0	122.028	0	0	0	0	0	122.028
d.1 groene groei	0	408.186	0	0	10.000	10.000	10.000	418.186
d.2 thema's innovatieagenda's	0	177.193	0	0	0	0	0	177.193
d.3 agenda bèta – techniek	0	136.077	0	0	0	0	0	136.077
d.4 voedselzekerheid	0	206.875	0	0	0	0	0	206.875
	0	2.991.393	0	0	55.000	55.000	55.000	3.046.393

O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
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	Besteed Art. 5 tm 2017	Totaal Besteed Art. 5 t/m 2017
			250.697		245.144		323.149	130.140	949.130
			36.305		22.171		5.517	10.954	74.947
			91.094		282.393		125.433	38.462	537.382
			24.034		36.931		34.934	49.478	145.377
			0		923		13.041	0	13.964
			48.796		26.588		46.846	45.705	167.935
			11.024		48.075		23.357	32.850	115.306
			81.852		273.914		53.600	2.220	411.586
			51.276		153.337		6.118	35.440	246.171
			10.111		30.204		38.785	49.909	129.009
			6.088		135.206		33.862	25.485	200.640
0	0		611.276	0	1.254.886		704.642	420.643	2.991.447

Beschikking DUO 2014 1.254.559 Beschikking DUO 2015 1.736.833 verschil -55

Besteed in 2013	Besteed in 2014	Besteed in 2015	Besteed in 2016	Besteed in 2017	Nog te besteden aankomen
33.959	113.078	304.885	207.667	133.400	403.674

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
	a.1 vernieuwing opleidingen	0	803.140	0	0	0	0	0
a.2 groene kennis voor burgers	0	15.200	0	0	0	0	0	15.200
a.3 kennistoepassing	0	354.136	0	0	0	0	0	354.136
b.1 samenwerkingsverbanden	0	58.172	0	0	0	0	0	58.172
b.2 teams vakdocenten	0	0	0	0	0	0	0	0
c.1 innovatieve bedrijven	0	33.965	0	0	0	0	0	33.965
c.2 inhuur deskundigheid	0	35.960	0	0	0	0	0	35.960
d.1 groene groei	0	109.153	0	0	0	0	0	109.153
d.2 thema's innovatieagenda's	0	20.368	0	0	0	0	0	20.368
d.3 agenda bèta – techniek	0	72.669	0	0	0	0	0	72.669
d.4 voedselzekerheid	0	74.074	0	0	0	0	0	74.074
	0	1.576.837	0	0	0	0	0	1.576.837

O	P	Q	R	S	T	U	V		
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	Besteed Art. 5 tm 2017	Totaal Besteed Art. 5 t/m 2017
			127.557		249.347		229.083	166.637	772.624
			10.332		1.975		4.335	1.398	18.040
			20.409		96.290		107.632	80.753	305.084
			11.294		20.234		25.279	11.653	68.460
			0		0		0	0	0
			25.158		5.924		5.374	3.780	40.236
			0		11.326		15.294	5.610	32.230
			24.285		44.958		34.606	0	103.849
			14.441		29.572		4.807	11.191	60.011
			5.202		22.339		14.676	48.371	90.588
			2.064		19.964		26.606	37.132	85.766
0	0		240.743	0	501.928		467.692	366.525	1.576.887

Beschikking DUO 2014 588.281 Beschikking DUO 2015 988.554 verschil -52

Besteed in 2013	Besteed in 2014	Besteed in 2015	Besteed in 2016	Besteed in 2017	Nog te besteden aankomen
83.130	110.219	59.455	157.212	49.160	25.993

Beschikking DUO 2013 485.169

Financiële monitor MIP Aeres Hogeschool (voorheen CAH Vilentum en Stoas Vilentum) en Aeres AOC (voorheen Groenhorst)



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 (was Vilentum Hogeschool met faculteiten CAH en Stoas) en Aeres AOC (was Groenhorst) 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 Aeres AOC.
- 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;
  - Aeres AOC (voorheen Groenhorst).

30TX Aeres Hogeschool	IN MIP GEPLANE INZET VAN MIDDELEN							
	Investeringmiddelen		Eigen middelen		Financiering derden		Totaal geplande inzet (control)voor	Totaal geplande inzet (control)voor
	FIM2014	FIM2015	FEM2014	FEM2015	FDD2014	FDD2015	2014	2015
							2014	2015
a.1 vernieuwing opleidingen	0	1.030.385	0	0	25.000	25.000	25.000	1.055.385
a.2 groene kennis voor burgers	0	61.195	0	0	0	0	0	61.195
a.3 kennistoepassing	0	545.447	0	0	0	0	0	545.447
b.1 samenwerkingsverbanden	0	131.665	0	0	10.000	10.000	10.000	141.665
b.2 teams vakdocenten	0	13.964	0	0	0	0	0	13.964
c.1 innovatieve bedrijven	0	158.378	0	0	10.000	10.000	10.000	168.378
c.2 inhuur deskundigheid	0	122.028	0	0	0	0	0	122.028
d.1 groene groei	0	408.186	0	0	10.000	10.000	10.000	418.186
d.2 thema's innovatieagenda's	0	177.193	0	0	0	0	0	177.193
d.3 agenda bèta – techniek	0	136.077	0	0	0	0	0	136.077
d.4 voedselzekerheid	0	206.875	0	0	0	0	0	206.875
	0	2.991.393	0	0	55.000	55.000	55.000	3.046.393

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 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	Besteed Art. 5 tm 2017	Totaal Besteed Art. 5 t/m 2017
			250.697		245.144		323.149	130.140	949.130
			36.305		22.171		5.517	10.954	74.947
			91.094		282.393		125.433	38.462	537.382
			24.034		36.931		34.934	49.478	145.377
			0		923		13.041	0	13.964
			48.796		26.588		46.846	45.705	167.935
			11.024		48.075		23.357	32.850	115.306
			81.852		273.914		53.600	2.220	411.586
			51.276		153.337		6.118	35.440	246.171
			10.111		30.204		38.785	49.909	129.009
			6.088		135.206		33.862	25.485	200.640
0	0		611.276	0	1.254.886		704.642	420.643	2.991.447

Beschikking DUO 2014 1.254.559 Beschikking DUO 2015 1.736.833 verschil -55

Beschikking DUO 2013 1.196.663

Besteed in 2013	Besteed in 2014	Besteed in 2015	Besteed in 2016	Besteed in 2017	Nog te besteden aankomen
33.959	113.078	304.885	207.667	133.400	403.674

25GV Groenhorst	IN MIP GEPLANE INZET VAN MIDDELEN							
	Investeringmiddelen		Eigen middelen		Financiering derden		Totaal geplande inzet (control)voor	Totaal geplande inzet (control)voor
	FIM2014	FIM2015	FEM2014	FEM2015	FDD2014	FDD2015	2014	2015
							2014	2015
a.1 vernieuwing opleidingen	0	803.140	0	0	0	0	0	803.140
a.2 groene kennis voor burgers	0	15.200	0	0	0	0	0	15.200
a.3 kennistoepassing	0	354.136	0	0	0	0	0	354.136
b.1 samenwerkingsverbanden	0	58.172	0	0	0	0	0	58.172
b.2 teams vakdocenten	0	0	0	0	0	0	0	0
c.1 innovatieve bedrijven	0	33.965	0	0	0	0	0	33.965
c.2 inhuur deskundigheid	0	35.960	0	0	0	0	0	35.960
d.1 groene groei	0	109.153	0	0	0	0	0	109.153
d.2 thema's innovatieagenda's	0	20.368	0	0	0	0	0	20.368
d.3 agenda bèta – techniek	0	72.669	0	0	0	0	0	72.669
d.4 voedselzekerheid	0	74.074	0	0	0	0	0	74.074
	0	1.576.837	0	0	0	0	0	1.576.837

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 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	Besteed Art. 5 tm 2017	Totaal Besteed Art. 5 t/m 2017
			127.557		249.347		229.083	166.637	772.624
			10.332		1.975		4.335	1.398	18.040
			20.409		96.290		107.632	80.753	305.084
			11.294		20.234		25.279	11.653	68.460
			0		0		0	0	0
			25.158		5.924		5.374	3.780	40.236
			0		11.326		15.294	5.610	32.230
			24.285		44.958		34.606	0	103.849
			14.441		29.572		4.807	11.191	60.011
			5.202		22.339		14.676	48.371	90.588
			2.064		19.964		26.606	37.132	85.766
0	0		240.743	0	501.928		467.692	366.525	1.576.887

Beschikking DUO 2014 588.281 Beschikking DUO 2015 988.554 verschil -52

Beschikking DUO 2013 485.169

Besteed in 2013	Besteed in 2014	Besteed in 2015	Besteed in 2016	Besteed in 2017	Nog te besteden aankomen
83.130	110.219	59.455	157.212	49.160	25.993

Financiële monitor MIP Aeres Hogeschool (voorheen CAH Vilentum en Stoas Vilentum) en Aeres AOC (voorheen Groenhorst)

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	Bereikte resultaten 2017
30TX Almere Dron-ten	a.1	Onderzoek <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitwerking onderzoeksleerlijn per opleiding(s-variant).</li> <li>Training van docenten.</li> <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> <li>Voor 1 januari 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluatie n.a.v. monitoring met beschreven follow up.</li> <li>Externe audit voor 31 december 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksleerlijn gedefinieerd.</li> <li>Interne onderzoeksaudit laten uitvoeren door een externe commissie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksleerlijn uitgewerkt.</li> <li>Succesvolle interne onderzoeksaudit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoeksleerlijn geïmplementeerd.</li> <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> <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> <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> <li>In het kader van de BKO heeft hervalidatie van de onderzoekseenheid plaatsgevonden.</li> </ul>
30TX Almere Dron-ten	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> <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> <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> <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> <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 steeds beter te vinden.</li> <li>De opgezette kennisbalie, tussen bedrijfsleven en onderwijs, functioneert uitstekend.</li> </ul>
30TX Almere Dron-ten	a.1	Aoc's <ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen twee jaar drie Ad-trajecten waarin aoc's en faculteit Dron-ten 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 docententeam met minimaal 30% aoc- docenten belast met uitvoering onderwijs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikbare opleidingen en aantal inschrijvingen.</li> <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>Inmiddels zijn er acht Ad's ontwikkeld en beschikbaar. Een aantal nieuwe zit in de pijplijn.</li> </ul>
30TX Almere Dron-ten	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> <li>Met vrijwel alle aoc's zijn gesprekken gestart over mogelijke doorlopende leerlijnen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenten kunnen uit twee verkorte leerlijnen kiezen.</li> <li>Goede conctacten 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> <li>Met vrijwel alle aoc's starten gesprekken over mogelijke doorlopende leerlijnen.</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>

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	Bereikte resultaten 2017
30TX Almere Dron-ten	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>Voor Almere zijn er vier nieuwe opleidingsvarianten ontwikkeld.</li> <li>Voor Barneveld is besloten om de opleidingsvariant Dieren 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>Voor Almere zijn er vier nieuwe opleidingsvarianten ontwikkeld.</li> <li>Voor Barneveld is besloten om de opleidingsvariant Dieren Gezondheid naar Dronten te verplaatsen.</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>
30TX Almere Dron-ten	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 principe-afspraken 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>Afspraken met de partner universiteiten zijn verduurzaamd.</li> </ul>
30TX Almere Dron-ten	a.2	Technasia <ul style="list-style-type: none"> <li>De samenwerking met de Landelijke Stichting Technasia wordt versterkt, waardoor jongeren actief kennismaken met (onderzoeksfunctie van) het groene kennisdomein: <ul style="list-style-type: none"> <li>Begeleiding van Technasia-leerlingen die participeren in onderzoeksprojecten van faculteiten.</li> <li>Evalueren samenwerking en omvormen pilotprojecten tot duurzame samenwerkingsprojecten.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeenschappelijke onderzoeksprojecten: vanaf 2013, jaarlijkse cyclus.</li> <li>Evaluatierapport voor 31 december 2015.</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	Bereikte resultaten 2017
30TX Almere Dron-ten	a.3	<p>Mastercompanies</p> <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>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>In het cursusjaar 2016-2017 heeft een succesvolle doorstart plaatsgevonden met 10 studenten.</li> <li>Er is gewerkt aan uitbreiding van het aantal mastercompanies voor de master.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meer mastercompanies zijn toegevoegd.</li> <li>Intensivering contact met de mastercompanies.</li> </ul>
30TX Almere Dron-ten	a.3	<p>Internationale partners</p> <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>Uitwisselings-bezoeken 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 (Dron-ten 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>		<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2017 vindt het eerste gastlectoraat plaats.</li> </ul>
30TX Almere Dron-ten	a.3	<p>Alumni-activiteiten</p> <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>Onderzoek mogelijkheden opzetten alumni-vereniging voor internationale studenten in het algemeen en voor International Food Business in het bijzonder. Daarbij is ook gekeken naar de alumni-activiteiten van onze partneruniversiteit in Canada, Dalhousie. Op dit moment ontbreken de middelen nog om relatiebeheer structureel vorm te geven.</li> <li>Er is gekozen om regelmatig een alumni-evenement te organiseren.</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>		
30TX Almere Dron-ten	a.3	<p>Toegepast onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promotieonderzoek uitvoeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Twee promotie-onderzoeken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lopende promotie-onderzoeken, die goedgekeurd zijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er vindt één promotieonderzoek plaats.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotieonderzoek in het laatste jaar van uitvoering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versillende publicaties zijn ingediend.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotieonderzoek is afgerond.</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	Bereikte resultaten 2017
30TX Almere Dron-ten	b.2	Landelijke opleidings-samenwerking <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwisselen en leren met collega's van andere agrarische hogescholen in landelijke opleidingsoverleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leren van vakgenoten. Tussentijdse meting voor 31-12-2014, eindmeting voor 31-12-2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek met deelnemers over beleefde nut en noodzaak; vaststellen van vervolg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met andere hogescholen vindt plaats op functieniveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor alle opleidingen zijn de landelijke eindkwalificaties gezamenlijk vastgesteld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In het kader van het thema 'Vreemde ogen dwingen' vinden er verschillende activiteiten plaats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van de meeste opleidingen zijn de afstudeerwerkstukken met elkaar vergeleken.</li> </ul>		
30TX Almere Dron-ten	c.1	Vernieuwde vierde jaar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisitie van bedrijven/praktijk-opdrachten. Elk bedrijf heeft een vaste account-manager. Praktijkopdrachten worden gescreend op hbo-niveau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In alle praktijk-opdrachten zijn bedrijven de opdrachtgever en studenten opdrachtnemer. Gerealiseerd voor 31 december 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring en evaluatie bij studenten, docenten/ onderzoekers en bedrijven met 70% tevredenheid over de werkwijze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanwege omstandigheden is hier nauwelijks invulling aan gegeven.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kennisbalie heeft met een nieuwe personele invulling een flinke verbetering doorgemaakt.</li> <li>• Er zijn meer afspraken met sectoren gemaakt om studenten de gelegenheid te geven hun hele afstudeertraject bij één bedrijf te doen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijven zijn tevreden over de benadeelbaarheid van de school. Er wordt nu snel gereageerd op mogelijke opdrachten voor studenten. Het aantal bedrijfs-opdrachten voor afstudeerders neemt steeds meer toe.</li> <li>• Samenwerkingsverbanden met accountantskantoren en Rabobank.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacten worden nu rechtstreeks doorverbonden naar een passende contactpersoon.</li> <li>• Er zijn meer afspraken met sectoren gemaakt om studenten de gelegenheid te geven hun hele afstudeertraject bij één bedrijf te doen.</li> <li>• Bedrijven zijn tevreden over de benaderbaarheid van de school. Er wordt nu snel gereageerd op mogelijke opdrachten voor studenten.</li> <li>• Het aantal bedrijfs-opdrachten voor modules en afstudeerders neemt steeds meer toe.</li> <li>• Samenwerkingsverbanden met accountantskantoren en Rabobank.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er worden, in overleg met het bedrijfsleven, meer minoren ontwikkeld die aansluiten bij de vraag van het bedrijfsleven.</li> </ul>
30TX A+D	c.1	zie a.3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mastercompanies</li> </ul>								
30TX Almere Dron-ten	c.2	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>	<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 preferred partners</li> <li>• Nieuwe partnerschappen die in het kader van de opbouw van de faculteit in Almere zijn aangegaan.</li> </ul>		
30TX Almere 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.</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,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor Almere zijn er vier nieuwe opleidingsvarianten ontwikkeld.</li> <li>• De opleidingsvariant Dier- en Gezondheid verhuist van Barneveld naar Dron-ten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Almere zijn vier nieuwe opleidingsvarianten operationeel: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toegepaste Biologie: Biologie, voeding en gezondheid.</li> </ol> </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	Bereikte resultaten 2017
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitkomsten onderzoek 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>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>2. Management van de Leefomgeving: Geo media &amp; design.</li> <li>3. Bedrijfskunde: Groene bedrijfskunde en</li> <li>4. European Food Business.</li> </ul>		
30TX Almere Dronten	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> <li>Ontwikkelen van nieuwe opleidingen /varianten waarmee opleidingsportfolio optimaal aansluit bij ontwikkelingen in het werkveld.</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> <li>Beschikbaar per september 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapportage , Plan van aanpak en aangepaste en nieuwe curricula beschikbaar.</li> </ul>		<p>In Dronten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Varkens- en pluimveehouderij: start in 2015-2016.</li> <li>De internationale variant van Hippische bedrijfskunde (3e en 4e jaar Engelstalig): start in 2015-2016.</li> <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>Varkens- en pluimveehouderij is voorbereid en er zijn studenten voor geworven.</li> <li>De internationale variant van Hippische bedrijfskunde is nog niet gestart.</li> <li>Voor Agrotechniek &amp; Big data wordt een Ad voorbereid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varkens- en pluimveehouderij is gestart met 24 studenten en dat is een mooi resultaat.</li> <li>Studentenwerving voor de internationale variant van Hippische bedrijfskunde.</li> <li>Vorbereiding van en studentenwerving voor de Ad Agro-techniek en Big data.</li> <li>Vorbereiding voor een internationaal vierde jaar Global Dairy Business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor de opleidingsvariant Agrotechniek &amp; Big data vindt werving plaats.</li> <li>De opleidingsvariant deeltijd Ad Agrotechniek is voorbereid i.s.m. Aeres Tech.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle gerealiseerde opleidingsvarianten sluiten goed aan bij de vraag van het werkveld.</li> <li>Voor beide opleidingen is er in 2017 e-learning materiaal ontwikkeld.</li> <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 opleidingsvariant deeltijd Ad Agrotechniek start met 7 studenten. Voor het tweede jaar zijn er inmiddels 14 aanmeldingen.</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	Bereikte resultaten 2017
30TX Almere Dron-ten	d.2	Inzet Lectoren <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 curriculum-onderdeel 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 studieleders om de inbreng van lectoren te effectueren.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor alle lectoren is geïnventariseerd waar ze input kunnen hebben in het onderwijs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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>		
30TX Almere Dron-ten	d.2	Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen (KC AO) <ul style="list-style-type: none"> <li>Voortzetting KC AO dat fungeert als schakel in de gouden driehoek Onderzoek- Onderwijs- Ondernemen.</li> <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>Versterkt profiel Aeres Hogeschool rond Agrofood en Ondernemerschap. Dit leidt tot verkrijgen Bijzonder kenmerk medio 2015.</li> <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>Bijzonder kenmerk toegekend.</li> <li>Activiteiten gerealiseerd.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijzonder kenmerk Ondernemen is toegekend.</li> <li>Het afgelopen jaar heeft KC AO een groot aantal presentaties verzorgd en publicaties opgeleverd.</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 2015 zijn veel bijeenkomsten georganiseerd en veel publicaties geproduceerd.</li> <li>KC AO vervult een belangrijke schakel-functie tussen het bedrijfsleven en de hogeschool. Dit heeft geleid tot een groot aantal projecten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In 2016 is het kenniscentrum opgenomen in de Faculteit Aeres Hogeschool Dron-ten. Is daar nu een integraal onderdeel van.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aeres Hogeschool Dron-ten is nu het KC AO.</li> </ul>
30TX Almere Dron-ten	d.3	d.3.1 zie a.2.1 <ul style="list-style-type: none"> <li>De samenwerking met Landelijke Stichting Technasia wordt versterkt.</li> </ul>								
30TX Almere Dron-ten	d.4	Internationaal food opleiding <ul style="list-style-type: none"> <li>Internationaal (Engelstalig) curriculum, analoog aan het vierjarig model bachelor Internationaal Food Business op snijvlak van voedseltechnologie, voedselzekerheid en bedrijfskunde in internationaal perspectief.</li> </ul>	<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 Dron-ten 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 Dron-ten 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 In 2016-2017 zijn er 19 studenten. De opleidingsvariant heeft zich geconsolideerd.</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	Bereikte resultaten 2017
30TX Almere Dron-ten	d.4	Mbo-opleiding internationale voedselproductie <ul style="list-style-type: none"> <li>Een te ontwikkelen mhbo-opleiding internationaal voedselproductie en voedselsystemen.</li> </ul>	<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>Docenten van Aeres Hogeschool Almere zijn nauw betrokken bij de opleiding Food &amp; lifestyle van Aeres MBO Almere die in september 2017 start.</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	Bereikte resultaten 2017
30TX Wa- ge- ning- en = AHW	a.1.2	Leergang onderzoek voor docenten <ul style="list-style-type: none"> <li>Opzetten en uitvoeren leergang.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verhogen aantal docenten met basiskwalificatie onderzoek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilot leergang onderzoekvaardigheid docenten (sept 2-13-mei-2014 + evaluatie.</li> <li>Voorzetting leergang docenten onderzoeksvaardigheden t/m 2016.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal docenten in vaste dienst met basiskwalificatie onderzoek is 80%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% docenten met certificaat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leergang Methoden en technieken van Onderzoek (MTO) 2013-2014 is geëvalueerd, leergang 2014-2015 is voor de zomer voorbereid, start leergang 2 in september 2014.</li> <li>Vorbereiden en implementatie onderzoek in bachelorcurriculum start september 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal docenten met basiskwalificatie onderzoek is acht, (13%). Dit ligt op schema. Voorbereiding (onderzoek) en implementatie gaan hand in hand.</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> <li>Zeven (7) deelnemers gecertificeerd.</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 heeft zich ontwikkeld van een standaardcursus tot ondersteuning 'op maat'.</li> <li>Duidelijke verbinding onderwijsonderzoek, o.a. door rol van lectoren als docent in de BKOV, en deelname van docenten die onderzoek van studenten begeleiden.</li> </ul>
30TX AHW	a.2.1	Wageningen Educatief Centrum <ul style="list-style-type: none"> <li>Doorontwikkelen</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>Aantal participerende burgers en leerlingen basisschool.</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 verstraagd door wijziging. Minor: beoogde start minor-ontwikkelteam februari 2015. Start verstraagd. 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 bacheloropleidingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>
30TX AHW	a.2.2	Minoren/ Programmaonderdelen over groene kennis. <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling minoren.</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>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>Minor groene kennis ontwikkelen voor vooropgeleiden uit het Hoger Pedagogisch onderwijs (HPO).</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>
30TX AHW	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>Onderwijs, cursussen, symposia en trainingen op gebied van Leren en professionalisering, nieuwe kennis, leergangen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijks minimaal drie nieuwe activiteiten. Minimaal één leergang ontwikkeld en gestart. Twaalf deelnemers (in 2014).</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 in april 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masterclasses geprolongerd wegens succes.</li> <li>Vorbereiding 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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tien masterclasses gerealiseerd met 85 deelnemers.</li> <li>Basisontwerp en invulling voor NOCI leergang/masteropleiding gereed. Start eerste module in 2017.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> <li>Masterclasses zijn ingeburgerd.</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	Bereikte resultaten 2017
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementatie leerlijn methoden en technieken van onderzoek (MTO).</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>Samenwerken in complexe opgaven voor programmaleiders 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>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mogelijkheden voor open source platform verkend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verdere uitwerking implementatie Topclass gerealiseerd in lectoraat (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>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. Eerste module in 2017.</li> </ul>
30TX AHW	a.3.2	Transculturele/ internationale partnerships en professionalisering <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen activiteiten en plek in onderwijs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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 bachelor Finland.</li> <li>Bloei disseminatie.</li> <li>Webinar.</li> <li>Diversiteits-carrousels.</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 videobased samenwerkend leren gerealiseerd met andere partners. Resultaat: ingediend voorstel in Erasmus KA. Een 'Bloei-traject' afgesproken met externe partij. Werken in multistakeholderprojecten en teams. Module ontwikkeld, implementatie 2015</li> <li>Eerste ronde diversiteitscarrousels georganiseerd voor aoc's.</li> <li>Een docent volgt opleiding PBIS-implementatiecoach, aan de hand van praktijk in Aeres (V)MBO Nijkerk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>April: internationale week gehouden.</li> <li>Erasmus-KA-voorstel gemaakt.</li> <li>Diversiteits-carrousels 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.</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>Erasmusvoorstel 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> <li>Afgerond</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	Bereikte resultaten 2017
						<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorleggen PBIS ter implementatie in curriculum lerarenopleiding.</li> </ul>				
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 Aeres AOC.</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>			<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>Een opleider heeft certificaat van de opleidingsdagen PBS.</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, Floral design 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 'Ornamental Horticulture'.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014 overeenkomst getekend over opzet curriculum.</li> <li>Vorbereiding 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 Universteit 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 in Istanboel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afhankelijk van voortgang op de Universiteit in Istanboel.</li> <li>Project staat nu door ontwikkelingen in Turkije op heel laag pitje.</li> </ul>	
30TX AHW	b.1.3	Participeren in netwerken. <ul style="list-style-type: none"> <li>Food Valley Scholennetwerk.</li> <li>FV Bètasteunpunt.</li> <li>Techniekpactoverleg/ Foodoverleg Rijn IJssel en Aeres AOC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deelname aan rectorenoverleg en Food Valley Scholennetwerk</li> <li>Deelname aan regio overleg Techniekpact</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 Bètasteunpunt.</li> <li>Techniekpact.</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 Bètasteunpunt.</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>Actieve deelname in FV Scholennetwerk sinds 2013. Voorzitter organisatie FV scholenconferentie 2017.</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> <li>Aansluiten bij innovatieambitie bedrijf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Authentiek leren in de regio.</li> <li>Authentieke projecten regio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In september start het project authentieke projecten en organiseren van authentiek leren in de regio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landkaarten ontwikkeld met werkplekken van studenten.</li> <li>Landkaart ontwikkeld met woonplaats beoordelaars.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landkaarten geven eerste beeld van mogelijke regio-indeling voor werkplekbezoeken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landkaarten geven eerste beeld van mogelijke regio-indeling voor werkplekbezoeken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe werkwijze bezoeken verbeterd.</li> <li>Koppeling regio aoc-bedrijf versterkt.</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	Bereikte resultaten 2017
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Aansluiten bij curriculum AHW.</li> </ul>		Resultaten mogelijk in 2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Authentieke opdrachten in GCOS bilateraal opgesteld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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>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 is het begeleiden nog niet 123 uitvoerbaar.</li> </ul>	
30TX 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. Netwerk in de regio door ontwikkeld (Wageningen UR, CHE, VHL, RijnIJssel, A12).</li> </ul>
30TX 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 begeleid voor promotie in 2017.</li> </ul>
30TX 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>
30TX 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>Er zijn drie scenario's voor de nieuwe opleidingsstructuur ontwikkeld op basis van het bestaande frame.</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	Bereikte resultaten 2017
									<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijeenkomsten gehouden.</li> </ul>	In de eerste helft van 2018 wordt dit met het team verder uitgewerkt en geïmplementeerd.
30TX AHW	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>Afgerond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afgerond</li> </ul>
30TX AHW	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. Vervoluitwerking 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, liggen de werkzaamheden in het eerste semester grotendeels stil. 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). Eerste uitvoering februari 2017, gerealiseerd.</li> </ul>
30TX AHW	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>Er is verder gewerkt aan de kennisontwikkeling rond thema biomimicry.</li> <li>Er zijn vakscholingen waarin het thema bio-ïnsired/leren van de natuur is opgenomen.</li> </ul>
30TX AHW	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 akkoord 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	Bereikte resultaten 2017
25GV Aeres AOC	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 Aeres AOC-normen (waaronder de kaders zoals opgenomen in het vastgestelde portfoliobeleid).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het toetsen van de opleidingsplannen volgens de vastgestelde werkwijze van het Aeres AOC programma-coördinaat.</li> <li>Het toetsen van de opleidingen aan de normen zoals opgenomen in het portfoliobeleid.</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 Aeres AOC programma-coördinaat volgens 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 keuzeprocess deelnemers;</li> <li>intake en instroom afstemmen;</li> <li>beantwoorden van uitvoeringsvragen;</li> <li>samenwerkingsmogelijkheden 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 ver gevorderd 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 programmacoördinaat.</li> <li>Het toetsen van de opleidingen aan de normen zoals opgenomen in het portfoliobeleid.</li> <li>Het structureren van het programmacoördinaat zodat uitvoeringsvragen locatie overstijgend worden besproken en opgelost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continueren van het programmacoördinaat mbo.</li> <li>De opleidingsplannen van de mbo-opleidingen zijn conform de nieuwe kwalificatiestructuur. De opleidingen die per 1 augustus 2016 gereed waren, worden onderhouden en zijn eventueel bijgesteld.</li> </ul>
25GV Aeres AOC	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 sector en inhoudelijk actueel.</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>Kennisinstellingen NAK, WUR en Aeres tekenen een intentieverklaring. Voor de opleiding Groenvoorziening is er een convenant afgesloten met VHG.</li> <li>Voor de opleiding Food is een programmamanager Food aangesteld.</li> <li>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 over de uitvoering in Ermelo.</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>Inzet op een RIF-aanvraag binnen de samenwerking met de VHG.</li> <li>Voor 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 houderij samenwerken met KNHS en FNRS (en Aeres Hogeschool) betreffende opleidingsplan en doorstroom.</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	Bereikte resultaten 2017
						Input van het bedrijfsleven op het curriculum loopt conform planning.				
25 GV Aeres AOC	a.1.3	Vrije keuzedelen groen vmbo <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>• 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 arbeidsmarkt-perspectief centraal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling van minimaal twee vrije keuzedelen vmbo groen met het oog op het groen arbeidsmarkt-perspectief 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>• Vmbo-locaties ontwikkelen een visiedocument op basis van leerlingen-populatie, vervolgo-opleidingen 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> <li>• Het verdelen van de ontwikkeling van de keuzevakken over de locaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een overzicht van de aan te bieden keuzevakken per vmbo-locatie.</li> <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>• Elke locatie heeft een eerste concept van het aanbod van keuzevakken passend bij de eigen locatie (afgestemd op regio en populatie).</li> <li>• Opzetten van een projectorganisatie 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 programmacoördinator. Zij sturen vier programmateams aan.</li> <li>• Per 1 augustus 2016 zijn er voor de vier profiel-modules van het profiel-deel lesoverzichten opgeleverd. Eind 2016 zijn de eerste lessen beschikbaar gekomen in een vastgesteld AOC Aeres-format.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke locatie heeft een aanbod van keuzevakken voor het schooljaar 2017-2018 gereed (ingeroosterd).</li> <li>• Per 1 augustus 2017 levert het project Vernieuwing vmbo lesmateriaal op voor acht keuzevakken.</li> <li>• Er is een projectorganisatie (projectleider) met vier programma-coördinatoren (1 per profielmodule) en docenten die de lessen schrijven.</li> </ul>
25GV Aeres AOC	a.3.1	Kenniskringen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participeren.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis verspreiden en resultaten kenniskringen.</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>• De opgedane kennis door deelname in een kenniskring is verspreid op de eigen mbo-locatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname vindt plaats binnen de kenniskring stadslandbouw en pluimvee.</li> <li>• De opbrengsten van de kenniskring diversiteit zijn binnen Aeres Nijkerk vertaald (kenniskring opgeheven).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor deelname aan kenniskringen is Aeres AOC afhankelijk van het functioneren van de desbetreffende kenniskringen.</li> <li>• De bereikte resultaten zijn gekoppeld aan de kenniskring en niet aan de individuele deelnames van Aeres AOC-locaties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname aan kenniskring pluimvee is gekoppeld aan de Poultry Expertise Centre.</li> <li>• Door vertrek van de lector kenniskring Stadslandbouw is deze deelname gestopt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor deelname aan kenniskringen is Aeres AOC afhankelijk van het functioneren van de desbetreffende kenniskringen.</li> <li>• De bereikte resultaten zijn gekoppeld aan de kenniskring en niet aan de individuele deelnames van Aeres AOC-locaties.</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 Aeres AOC afhankelijk van het functioneren van de kenniskringen.</li> <li>• Binnen Aeres AOC is internationalisering (voorheen Impuls) opgenomen in MIP. Er vinden coördinerende activiteiten plaats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor deelname in kenniskringen is Aeres AOC afhankelijk van het functioneren van de desbetreffende kenniskringen.</li> <li>• De bereikte resultaten zijn gekoppeld aan de kenniskring en niet aan de individuele deelnames van Aeres AOC-locaties.</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	Bereikte resultaten 2017
				<p>Dit gedaan middels een bijeenkomst voor collega's, een bijdrage in een nieuwsbrief of via een ander medium.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultaten van evidence based praktijkonderzoek zijn geïmplementeerd in minimaal één opleiding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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>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>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>Bij wegvallen van lectoren wordt actief gezocht naar nieuwe vormen van kenniskringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering twee twinning-projecten. 13 buitenlandse docentenstages, 225 buitenlandse deelnemerstages en deelname aan Euroskills</li> <li>Deelname aan Ethiopië-project (18 vmbo'ers en 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>Inkomende mobiliteit mbo: <ul style="list-style-type: none"> <li>36 Koreaanse studenten BTEC-programma of -training.</li> <li>24 Chinese studenten BTEC Gardening</li> </ul> </li> <li>Negen projecten binnengehaald.</li> <li>Tevens 372 studenten en 16 docenten naar buitenland geweest voor stage of job shadowing.</li> <li>Start nieuwe roostersystematiek per 1 augustus 2017 op bijna alle locaties.</li> </ul>
25GV Aeres AOC	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 praktijkassessoren.</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 praktijkassessoren. Helaas zijn nog niet alle praktijkopleiders 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 aanbieder 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 Aeres AOC	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 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>Update opleiding teelt niveau 4 in samenwerking met het regionale bedrijfsleven (locatie Emmeloord).</li> </ul>



aeres.nl

Postbus 245  
6710 BE Ede  
088 020 7000  
info@aeres.nl

