

Verbindende aanpakkers

Voor een wereld in beweging





© Aeres Hogeschool
Gebruik van de inhoud is toegestaan,
mits duidelijke bronvermelding.

Oktober 2024

Inhoud

Inleiding	4
Hoofdstuk 1: Een terug- en vooruitblik	6
1.1 Terugblik 2020-2024	7
1.2 Vooruitblik 2024-2028	8
Hoofdstuk 2: De wereld om ons heen	11
2.1 Trends en ontwikkelingen	12
2.2 Aeres Hogeschool in de Aeres Groep	14
2.3 Samenwerkingen	15
Hoofdstuk 3: Wat drijft ons?	17
Visie	17
Missie	17
Hoofdstuk 4: Onze strategische opgaven	18
4.1 Strategische prioriteiten	20
4.2 Strategische randvoorwaarden	26
Tot besluit	30

Inleiding

Voor je ligt het instellingsplan van Aeres Hogeschool. Het is een tactische doorvertaling van ‘De Groene Veranderaar’, de strategische koers van de Aeres Groep. We zijn er trots op dat we deel uitmaken van de Aeres Groep die het opleiden van ‘Groene Veranderaars’ centraal stelt. Dat geeft inspiratie en een helder kader. Vanuit de hogeschool leveren we een belangrijke bijdrage aan het opleiden van Groene Veranderaars.

Dit instellingsplan bepaalt de koers voor de komende vier jaar en wordt vertaald in concrete jaarplannen. Het vertelt waar de hogeschool voor staat, in welke context we ons bevinden, wat onze ontwikkelambitie is en welke rol wij de komende jaren binnen Aeres en in onze sector willen spelen. We leggen verantwoording over onze resultaten af via reguliere rapportages, per trimester in voortgangsrapportages en jaarlijks in het jaarverslag van Aeres.

Naast de Aeres strategie is ook het Sectorplan Agro & Food 2024-2028¹ een belangrijke onderlegger voor ons instellingsplan. De vier hogescholen die in het groene domein actief zijn, zoeken de samenwerking steeds meer op. Zij willen zo vanuit onderwijs en onderzoek impact maken op het welbevinden van mens en dier, de samenleving en de planeet.

We nemen je graag mee in ons instellingsplan met de titel **‘Verbindende Aanpakkers. Voor een wereld in beweging’**. Als Groene Veranderaars met expertise in de domeinen leefomgeving, bedrijfskunde, agro en onderwijs werken en leren wij in een wereld waar transities nodig zijn, waar ondernemerschap en doen belangrijk is. En waar het gaat om verbinden in plaats van polariseren.

Verbindende aanpakkers zijn authentieke vakmensen die nieuwe ontwikkelingen kunnen uitdenken en vormgeven. Zij zijn in staat om het begrip ‘vooruitgang’ opnieuw te definiëren en daarnaar te handelen. Vanuit aandacht voor verantwoorde voedselproductie, de leefbaarheid van stad en land en rekening houdend met klimaatverandering en herstel van biodiversiteit. Zij nemen zelf initiatieven, waarden de

leerkracht van het collectief en durven uit de rij te stappen als dat nodig is.

Er zijn urgente vraagstukken, dichtbij en verder weg, op het gebied van landbouw, voedsel, klimaat, natuur en leefbare steden. Nieuwe inzichten ontstaan, op het gebied van technologie, leren, innoveren, digitaliseren en ondernemen. Daar zitten kansen én risico’s aan. In deze complexe wereld zijn verbindende aanpakkers nodig, die kunnen bijdragen aan een noodzakelijke systeemtransitie.

Aeres Hogeschool is een ontwikkelplaats voor verbindende aanpakkers, dat zie je en dat voel je. Dat vergt visie, moed en daadkracht van degenen die bij ons werken. Dat kán, want met onze drie complementaire faculteiten bezitten we de expertise die nodig is om een betekenisvolle ontwikkelplaats te zijn voor studenten, cursisten, medewerkers en organisaties. Of je nu in Almere, Dronten of Wageningen bent.

De faculteit Almere onderscheidt zich door haar focus op een gezonde, klimaatbestendige, natuurinclusieve leefomgeving, op herstel van biodiversiteit en op de voedseltransitie. In de faculteit Dronten ligt de focus op verantwoorde dierlijke en plantaardige voedselproductie en innovatief ondernemerschap, met inzet van slimme technologie. Aandacht voor dierenwelzijn is vanzelfsprekend. Wageningen heeft als educatieve faculteit een focus op leren, ontwikkelen en innoveren. Daarmee heeft de faculteit een sleutelrol in het opleiden en verder professionaliseren van kennismanagers en opleiders van Groene Veranderaars, binnen en buiten Aeres. Vanuit deze gezamenlijke en complementaire kracht maken

we het verhaal van Aeres Hogeschool overal voelbaar en zichtbaar. Dat doen we met aansprekende voorbeelden en innovatieve praktijkvoorzieningen op de locaties. De lectoraten en samenwerkingen met vooraanstaande bedrijven helpen ons daarbij. Hun inbreng is cruciaal bij het maken van toekomstgerichte opleidingen. Onderwijs, onderzoek en werkveld zijn met elkaar verbonden.

Ook belangrijk in onze positionering als hogeschool is de samenwerking met Aeres VMBO, Aeres MBO en de andere onderdelen van Aeres. Het delen van kennis en ervaring in onderwijs, onderzoek, Leven Lang Ontwikkelen en het samen optrekken in projecten in binnen- en buitenland heeft grote meerwaarde voor alle betrokkenen en is de kern van de Aeres strategie.

Dit nieuwe instellingsplan is het resultaat van intensieve gesprekken in de hogeschooldirectie, een inspirerende werkconferentie met de facultaire managementteams, waardevolle input van andere collega’s uit de hogeschool en andere Aeres onderdelen, studenten, medezeggenschapsorganen, Raad van Toezicht en relaties. Zonder al deze inbreng zou het instellingsplan niet de rijkdom kennen die het nu heeft. Directie Aeres Hogeschool en College van Bestuur van Aeres danken iedereen die hieraan een bijdrage heeft geleverd.

¹ Sectorplan Agro & Food 2024-2028, Groen Welbevinden, Het sectorplan is ontwikkeld door het Sectoraal Adviescollege (SAC) Agro & Food, waarin Aeres Hogeschool, Has green academy, Hogeschool Van Hall Larenstein en Inholland Agri, Food & Life Sciences zijn vertegenwoordigd.



Hoofdstuk 1

Een terug- en vooruitblik



1.1 Terugblik 2020-2024

Het instellingsplan 2020-2024 benoemde zes speerpunten, die richting gaven aan het handelen in onderwijs en onderzoek in die periode:

1. **Professioneel ontwikkelen** > in interactie met anderen en in een kleinschalige omgeving.
2. **Grenzen verleggen** > verruimt de blik en stimuleert perspectiefwisseling.
3. **Innovatief ondernemen** > is ruimte bieden, kansen benutten en waarde toevoegen.
4. **Contextueel leren** > is leren, onderzoeken en werken in de context van werkveld en praktijk
5. **Duurzaam handelen** > betekent toekomstgericht werken en handelen met duurzaamheidsperspectief.
6. **Praktijkgericht onderzoeken** > draagt bij aan toekomstgericht onderwijs en innovaties in het werkveld.

Vanuit het hogeschooldirectieteam is gestuurd op deze speerpunten als uitgangspunt voor gezamenlijk beleid vanuit de drie faculteiten. Graag nemen we je mee in een aantal resultaten:

Onderwijs:

- De Sustainable Development Goals hebben richting gegeven aan de curricula van het onderwijs. Op steeds meer plekken in ons onderwijs maken we gebruik van het Inner Development Goals raamwerk, een beschrijving van transformerende vaardigheden voor duurzame ontwikkeling en de Green Comps, het Europese competentieraamwerk voor duurzaamheid². Ook de Whole School Approach³ is voedend voor ons handelen.

- Het onderwijs werkt actief samen met lectoraten en werkveld om impact te creëren op duurzame oplossingen. Voorbeelden zijn Aeres Farms en Agro Tech Campus waar de activiteiten vanuit onderwijs en onderzoek nog steeds toenemen. Het is een Living Lab voor veel lectoraten.
- Vanuit de Kwaliteitsafspraken (sinds 2019) is stevig geïnvesteerd in praktijkfaciliteiten zoals de onderwijs-leerkavel in Dronten en het Ontdekdak, het Geolab, het laboratorium en de inpandige kweekruimte in Almere.

Onderzoek:

Het aantal lectoraten is sinds 2020 van 18 naar 23 gestegen en mede gefinancierd door overheden en bedrijfsleven.

Studenten:

Vanuit de Kwaliteitsafspraken heeft de hogeschool ingezet op kleine klassen, persoonlijk contact en betrokken docenten. Hoewel dit in de hogeschool al gemeengoed was, hebben we dit door deze middelen kunnen versterken: we kennen elkaar bij Aeres Hogeschool. De NPO-middelen die in Coronatijd beschikbaar kwamen zijn ondermeer besteed aan het vergroten van het studentenwelzijn. We hebben studentcoaches aangesteld om persoonlijke en professionele begeleiding te bieden aan studenten die dat nodig hebben. Daarnaast is stevig geïnvesteerd in onderwijs-ICT middelen waardoor het onderwijs voor de studenten toegankelijker is geworden. Tenslotte is er een Studenten Intranet (KIEM) met mobile app gerealiseerd. Ook dit draagt bij aan de toegankelijkheid van het onderwijs voor onze studenten.

Medewerkers:

Het werken bij Aeres Hogeschool is in het Medewerkers-tevredenheidonderzoek beloond met een 7,6 op "Algemene tevredenheid", gelijk aan de top 3 van de hogescholen in Nederland⁴. Ook blijkt dat medewerkers bij de hogeschool zich in hoge mate verbonden voelen met de hogeschool. Het aantal gecertificeerde docenten met een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid is gestegen.

Middelen:

Het prachtige gebouw De Groene Long is ontwikkeld en in gebruik genomen door de faculteit Almere.

² Het belichamen van duurzaamheidswaarden (met de competenties **het waarden van duurzaamheid, het ondersteunen van eerlijkheid, het bevorderen van de natuur**) het omarmen van de complexiteit van duurzaamheid (met de competenties systeemdenken, kritisch denken, probleemafbakening), het visualiseren van een duurzame toekomst (met de competenties toekomstgeletterdheid, aanpassingsvermogen, verkennend denken) en het nastreven van duurzaamheid, met de competenties (politieke handelingsvaardigheid, collectieve actie en individueel initiatief). European Commission, 2022). JR Science for Policy Report: GreenComp: Het Europees competentiekader voor duurzaamheid.

³ <https://wholeschoolapproach.lerenvoormorgen.org/nl/>

⁴ Aeres Hogeschool (2023,18 april) Medewerkerstevredenheidsonderzoek. interne documentatie.

1.2 Vooruitblik 2024-2028

We bouwen de komende jaren voort op het instellingsplan ‘Een groene toekomst. Leren als vliegwiel voor groene transities’.

De sustainable development goals⁵ waaraan we ons hebben verbonden, blijven belangrijk in ons handelen, ons onderwijs en onderzoeksactiviteiten. We leren steeds meer over duurzaamheid en brengen dat in de praktijk.

We zijn één Aeres Hogeschool. Een ontwikkelplaats voor verbindende aanpakkers. Een plek waar deskundigheid in onderwijs en toegepast praktijkonderzoek centraal staat, waar perspectieven worden uitgewisseld en waar we samen de uitdagingen onder ogen zien in een wereld die volop in beweging is. Met lef, respect en zelfreflectie.

We staan bekend om de persoonlijke aandacht voor de mensen die bij ons studeren of werken. We willen dit behouden en versterken. Tegelijkertijd gaan we de zakelijke kant verder verstevigen, hiermee bedoelen we vooral de planning en control cyclus op doelen, plannen en resultaten en de sturing die daarvoor nodig is.

We kiezen drie strategische prioriteiten en drie strategische randvoorwaarden waarlangs we de ontwikkeling van Aeres Hogeschool in de komende jaren vormgeven.

⁵ 2: Geen honger, 4: Kwaliteitsonderwijs, 8: Eerlijk werk en economische groei, 11: Duurzame steden en gemeenschappen, 12: Verantwoorde productie en consumptie, 13: Klimaatactie, 15: Leven op het land, 17: Partnerschap om de doelen te bereiken

Strategische prioriteiten

Toonaangevend onderwijs- en onderzoeksportfolio

Leven Lang Ontwikkelen

Één hogeschool: in onderwijs, onderzoek, samenwerking en positionering

Strategische randvoorwaarden

Kwaliteitscultuur

(Inter)nationale netwerken

Wendbare organisatie

In de volgende hoofdstukken nemen we je mee in de wereld waarin we ons bewegen en beschrijven we de visie en missie van de hogeschool die ons drijft en motiveert in ons handelen. Ook lichten we bovenstaande strategische prioriteiten en randvoorwaarden toe die volgens ons nodig zijn om succesvol te zijn.





Hoofdstuk 2

De wereld om ons heen

In de inleiding schetsten we het al. De wereld is in beweging. Op veel gebieden is sprake van enorme vooruitgang. Er ontstaan tot dusver ongekende mogelijkheden die de mensheid kunnen dienen. Tegelijkertijd dringt zich het beeld op dat de balans zoek is. Wereldwijd zien we de gevolgen van klimaatverandering en het verlies van biodiversiteit, onder meer op voedselproductie en leefomgeving. Wereldwijd wordt de impact ervaren van regionale conflicten. Wereldwijd zien we de gevolgen, positief én negatief, van technologische ontwikkelingen. Wereldwijd merken we dat er complexe vraagstukken zijn, waarvoor geen eenvoudige oplossingen bestaan. Wereldwijd zijn systeemtransities nodig. Wereldwijd zien we nieuwe inzichten ontstaan op het gebied van leren, innoveren, digitaliseren en ondernemen. Daar zitten kansen en risico's aan waar we zorgvuldig mee om moeten gaan.

In de brede sector waarvoor Aeres Hogeschool mensen opleidt, zien we grote uitdagingen op het gebied van landbouw, voedsel, klimaat, dier en dierenwelzijn, natuur en leefbare steden. We zien dat er nieuwe manieren ontstaan van kennis ontwikkelen en kennis delen. In die wereld wil en kan Aeres Hogeschool een rol van betekenis spelen, vanuit visie, vakmanschap en verbinding.

Aeres Hogeschool wil mensen helpen om het begrip 'vooruitgang' opnieuw te definiëren en daarnaar te handelen, als professionals die zelf initiatieven nemen maar die ook de leerkracht van het collectief aanboren en waarderen. We leiden professionals op die duurzame keuzes maken, daadkrachtig handelen en inspireren.

2.1 Trends en ontwikkelingen

In de wereld om ons heen zien we een aantal markante trends en ontwikkelingen. Voordat we inzoomen op vier ontwikkelingen delen we graag onze kapstok waar deze haken aan hangen: die van systeemtransitie. De perspectieven op het oude en de uitdagingen van en zoektocht naar het nieuwe. Vooral voor een groene hogeschool met het hart in de agrarische sector zien, voelen en ervaren we de opgaven van die transitie. Wij zien voor onszelf een verbindende taak met erkenning voor wat er is, urgentiebesef voor systeemverandering én de ruimte voor onderzoek en experiment in de lijn van de groene veranderaar. We nemen onze stakeholders mee in de gewenste transitie op elk van deze vier ontwikkelingen die van invloed zijn op het onderwijs en onderzoek in Aeres Hogeschool:

1. **Omgeving en ecologie**
2. **Technologie**
3. **Onderwijs**
4. **Arbeidsmarkt**

1. Omgeving en ecologie

Het klimaat verandert. Daardoor staan het voedselsysteem, de leefomgeving, water, bodem en biodiversiteit onder grote druk. Voor het behoud van een leefbare planeet moeten nú keuzes worden gemaakt. Mensen met verstand van zaken moeten hierin vooropgaan. Zij zullen hoogwaardige technologische kennis toepassen, maar ook andere opties onderzoeken. Hun aandacht zal gericht moeten zijn op het tonen van voorbeeldgedrag en het aanmoedigen van noodzakelijke gedragsverandering bij anderen.

Immers: we hebben te maken met complexe maatschappelijke vraagstukken, die niet vanuit één kennisdiscipline op te lossen zijn en waarvoor meer nodig is dan technisch vernuft en innovatief vermogen. Het gaat ook over veranderingen in onze maatschappij en over persoonlijk welbevinden. Belangrijke thema's zijn bijvoorbeeld meervoudige waarde-creatie en *true pricing*.

Dit zien we terug in het domein van de voedselproductie. De vraag naar voldoende voedsel en voedselzekerheid voor de wereldbevolking legt druk op de leefomgeving en op de wereldwijde ecologische systemen. Er is een toenemende noodzaak én wens om op duurzame wijze voedsel te produceren. De daarvoor benodigde bruikbare landbouwgronden worden echter overal schaarser. Het vergt creatief denken en innovatieve technologieën om met dit gegeven goed om te gaan. Tegelijkertijd is reflectie en actie nodig op keuzes qua consumptie, op het ecologisch perspectief en op het voedselsysteem.

De genoemde opgaven vragen om ketenoplossingen die voorbij geografische grenzen gaan. Dat heeft gevolgen voor het perspectief dat we bij Aeres Hogeschool meegeven aan degenen die wij opleiden.

2. Technologie

Overall in de samenleving speelt technologie een steeds grotere rol. Voorbeelden zijn de toenemende robotisering en het gebruik van kunstmatige intelligentie. Dergelijke ontwikkelingen maken nieuwe businessmodellen mogelijk en kunnen bijdragen aan een robuuste, duurzame bedrijfsvoering in allerlei sectoren.

De snelle ontwikkelingen zorgen ervoor dat werkenden duurzaam moeten leren en ontwikkelen om nieuwe kennis op te doen op technologisch gebied. De vraag naar nieuwe medewerkers met digitale vaardigheden is groter dan het aanbod, zowel kwalitatief als kwantitatief. Dat betekent dat scholen in het algemeen en beroepsopleidingen in het bijzonder, veel aandacht moeten besteden aan de nieuwe eisen die aan professionals worden gesteld.

Daarom worden studenten in elke vorm van onderwijs tegenwoordig getraind in ICT en data-management om van de nieuwe technologische mogelijkheden optimaal gebruik te maken. Ook onderwerpen als kennisveiligheid, mediawijsheid en zorgvuldig en ethisch verantwoord omgaan met data zijn vandaag de dag gangbaar in curricula. Deze trend is ook zichtbaar in Aeres Hogeschool en vraagt de komende jaren om onze aandacht.

3. Onderwijs

Onze faculteiten zijn van oudsher verbonden met het werkveld waar afgestudeerden hun baan vinden. Die verbinding is toonaangevend sterk, zowel in onderwijs als in praktijkonderzoek. Wij willen die impact verder vergroten de komende vier jaar.

Dat vertaalt zich door in nieuwe vormen van onderwijs en versterking van de doelgroep 'werkend lerenden'. Nog meer dan voorheen krijgen studenten in het hoger onderwijs ruimte om zich via een gestructureerde leerroute op een toekomstige baan voor te bereiden, in afstemming met het werkveld. Duale opleidingen, studeren op basis van leeruitkomsten, het werken

met microcredentials en specifieke afstudeertrajecten zijn voorbeelden van nieuwe manieren van opleiden die in ontwikkeling zijn en die Aeres Hogeschool omarmt.

4. Arbeidsmarkt

De vraag naar veelzijdige, hoogopgeleide professionals zal in de nabije toekomst alleen maar toenemen. In Nederland en Europa kampen we echter met demografische krimp, wat op termijn de instroom in het hoger onderwijs zal beïnvloeden en vrijwel zeker zal leiden tot toenemende krapte op de arbeidsmarkt, ook in de sectoren die wij bedienen. Daarbij is zeker ook het nu al bestaande lerarentekort een maatschappelijk probleem.

Professionals moeten zich blijven ontwikkelen. Hierdoor wordt het des te urgenter om in te zetten op flexibiliteit en maatwerk, zowel in het initiële onderwijs als in Leven Lang Ontwikkelen.

De toenemende krapte op de arbeidsmarkt merken we ook in het hoger onderwijs. Voor sommige vakgebieden wordt het een steeds grotere uitdaging om getalenteerde docenten, onderzoekers en andere medewerkers te vinden en te behouden. Binnen onze organisatie zullen we onze creativiteit en flexibiliteit moeten inzetten om aantrekkelijk te blijven voor innovatieve experts die kwaliteit leveren en effectief bijdragen aan het realiseren van onze ambities.



2.2 Aeres Hogeschool in de Aeres Groep

Aeres Hogeschool is onderdeel van de Aeres Groep (hierna Aeres), een instelling met praktijkonderwijs, vmbo, mbo en hbo en commerciële activiteiten. Aeres neemt in het groene kennis-systeem een bijzondere positie in omdat het als enige instelling de hele kenniskolom, van praktijkonderwijs tot aan Professional Doctorate⁶, in huis heeft. Die unieke positie moeten we beter tot waarde brengen door meer intern samen te werken.

Dat is dan ook een belangrijk uitgangspunt in de Aeres meerjarenstrategie 2023-2027. Alle entiteiten binnen Aeres formuleren op basis van de Aeres-brede strategie hoe zij via hun eigen instellingsplannen bijdragen aan de collectieve ambitie. Die instellingsplannen bevatten ambities en concrete kaders die in jaarplannen worden doorvertaald. Leidinggevendens sturen op de implementatie daarvan en borgen dat dromen en plannen tot resultaten leiden.

Nieuwe kansen voor samenwerking doen zich voor door het fysiek dichterbij elkaar brengen van mbo en hbo-vestigingen. In Dronten zijn daarvoor al concrete plannen. In Almere onderzoeken we of Aeres MBO nabij de faculteit van de hogeschool gevestigd kan worden.

De meerjarenstrategie beschrijft de ambitie om toonaangevend in groen te zijn. Met als uitgangspunt de mondiale context met haar kansen en uitdagingen. Binnen Aeres delen we de opvatting dat wij in die mondiale context Groene Veranderaars willen zijn en Groene Veranderaars willen opleiden. Dat is ook de ambitie die Aeres Hogeschool in dit instellingsplan kenbaar maakt.

⁶ De faculteit Wageningen participeert in de landelijke Professional Doctorate-pilot van het domein Leren en Professionaliseren.

Uit: 'De Groene Veranderaar', Strategische Koers Aeres Groep 2023-2027

Als hogeschool, onderdeel van Aeres, zijn we geïnspireerd door de missie en visie die in het strategiedocument zijn verwoord. Centraal staat de uitdaging om een toonaangevende rol te spelen bij de grote transities van onze tijd, rond thema's als klimaat, een gezonde leefomgeving, dierenwelzijn en (wereld)voedselzekerheid. Thema's waarvoor Groene Veranderaars nodig zijn. Wij definiëren Groene Veranderaars als mensen die uit de rij durven stappen en duidelijke keuzes durven maken ten aanzien van bovengenoemde thema's, ook als die keuzes ons uit onze comfortzone brengen.



2.3 Samenwerkingen

Aeres Hogeschool onderhoudt goede contacten met de drie andere hogescholen die zich bezighouden met initieel onderwijs en onderzoek in het groene kennisdomein. We willen door toenemende samenwerking van grote betekenis zijn voor de sector. Dat spreekt uit het Sectorplan Agro & Food 2024-2028. Het Sectorplan kan worden beschouwd als een gemeenschappelijke agenda voor de toekomst. Het Sectorplan schetst een mondiale context die op uiteenlopende manieren invloed heeft op ons denken en doen. De groene hogescholen hebben een sleutelpositie bij het zoeken naar oplossingen voor klimaatadaptatie, voedselzekerheid en voedselveiligheid, natuur, biodiversiteit, waterkwaliteit⁷. Dat doen zij via het toekomstgericht opleiden van jongeren voor banen in een complexe sector, via het realiseren van relevante bij- en nascholingstrajecten en via

praktijkonderzoek. De groene hogescholen werken daarin samen met het Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN), met de partners in het Groenpact, met de Centres of Expertise, met bedrijven en koepelorganisaties en met internationale partners.

'Het Sectorplan kan worden beschouwd als een gemeenschappelijke agenda voor de toekomst.'

De opleidingen van de educatieve faculteit in Wageningen leiden op tot beroepsgerichte docenten en kennismanagers en verhouden zich daarnaast tot de strategische beleidsagenda 'Samen toekomstbestendige leraren opleiden' en het Bestuursakkoord Flexibilisering.

Dat doen we in de samenwerking van scholen, schoolbesturen, lerarenopleidingen, docenten en partners buiten het onderwijs in de Groene Onderwijs Regio. Ook het Groen Consortium en de landelijke netwerken voor de Associate Degree, tweede-graads lerarenopleidingen (zoals Adef, het Algemeen directeurenoverleg educatieve faculteiten) en de Master Leren en Innoveren zijn belangrijk voor de opleidingen.

Het scala van samenwerkingen is breder dan hier geschetst. We zoeken de breedte, ook buiten onze sector. Tegelijkertijd zijn we van mening dat kwaliteit van samenwerkingen belangrijker is dan kwantiteit. Daar handelen we naar, door keuzes te maken en proactief aandacht te besteden aan het consolideren van belangrijke partnerschappen die we hebben.

⁷ Groen Welbevinden, sectorplan Agro & Food 2024-2028, 02/2024, Vereniging Hogescholen, Den Haag, p.3



Hoofdstuk 3

Wat drijft ons?

Grote noodzakelijke systeemtransities zijn op komst. Het is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om daaraan onze bijdrage te leveren via ons onderwijs- en onderzoeksportfolio. In de context van ons kennisdomein gaat het om de transitie naar een gezond, duurzaam voedselsysteem, een ecologisch rijke, veerkrachtige leefomgeving en tot het leren over professioneel gedrag in een sector die in verandering is.

Aeres Hogeschool wil, samen met de andere onderdelen van Aeres en met partners in binnen- en buitenland een voortrekkersrol spelen in het tot stand brengen van noodzakelijke transitie.

Wij geven invulling aan onze toekomstige activiteiten op basis van de volgende visie en missie, uitgaande van de wereld waarin Aeres Hogeschool geworteld is. We nemen onze verantwoordelijkheid in die grote context en houden oog voor de waarde van onze dagelijkse omgeving, waarin kwaliteit, kleinschaligheid en persoonlijke aandacht belangrijk zijn.

Visie

De samenleving wordt geconfronteerd met grote transitie. De urgentie om te verduurzamen is hoog. Het realiseren van systeemtransities is noodzakelijk en vergt keuzes en gedragsverandering. Het kán, met behulp van Groene Veranderaars, professionals met een onderzoekende en creatieve houding, die uit de rij durven stappen, die hun kennis en vaardigheden inzetten om nieuwe handelingsperspectieven te ontwikkelen. Aeres Hogeschool ziet voor zichzelf een toonaangevende rol weggelegd in onderwijs en onderzoek: in het opleiden van Groene Veranderaars, verbindende aanpakkers die de samenleving nodig heeft en in het ontwikkelen van nieuwe praktijkkennis over klimaat, voedselzekerheid, dierenwelzijn, biodiversiteit, een gezonde en natuurlijke leefomgeving, leren voor duurzame ontwikkeling en educatie. We werken in een mondiale context, maar houden oog voor wat dichtbij speelt, voor kleinschaligheid en voor persoonlijke aandacht. Onze medewerkers zijn inspirerende rolmodellen, binnen de hogeschool en daarbuiten.

Missie

Aeres Hogeschool wil nieuwe kennis ontwikkelen en Groene Veranderaars opleiden die hun rol pakken in de transitie naar een wereld met een gezond, duurzaam voedselsysteem in een ecologisch rijke, veerkrachtige leefomgeving. Professionals met visie, kennis en daadkracht, zorg voor het grote geheel en aandacht voor het persoonlijke. Dat doen we met toonaangevend, onderwijskundig innovatief onderwijs en met waardevol praktijkonderzoek.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op de strategische opgaven van Aeres Hogeschool.



Onze strategische opgaven



In de eerste drie hoofdstukken beschreven we de context en ontwikkelingen van de hogeschool, onze visie en missie en in het kort de drie strategische prioriteiten en randvoorwaarden waaraan we gaan werken. De keuze voor deze prioriteiten is het logisch vervolg van al ingezet beleid. In dit hoofdstuk werken we de strategische opgaven van Aeres Hogeschool verder uit.

Om Aeres Hogeschool verder te ontwikkelen zijn heldere keuzes nodig die consequent worden geïmplementeerd. Dat kan schuren en vergt moed. Maar ook dát is Aeres Hogeschool: we schuwen de moeite niet, maar handelen altijd vanuit respect voor de mens en de leefomgeving en vanuit de wens om betekenisvolle en werkbare keuzes te maken.

Als Groene Veranderaars werken wij samen aan innovatieve, haalbare oplossingen voor de groene sector⁸ in haar volle breedte en óók daarbuiten. De kruisbestuiving tussen de faculteiten maakt ons uniek. We werken vanuit de gedachte dat je alleen samen echte vooruitgang realiseert. We leiden Groene Veranderaars op: studenten die uit de rij durven te stappen en die werken aan duurzame oplossingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. Onze interne organisatie en het gedrag van onze medewerkers horen deze doelen optimaal te ondersteunen. Dat vraagt de komende jaren om inspirerend en krachtig leiderschap.

Samen richten we ons op een gezond, duurzaam voedsel-systeem, op een ecologisch rijke leefomgeving en op het leren over professioneel gedrag in een wereld die in verandering is. Elke faculteit draagt op eigen wijze bij aan toekomstbestendige ecosystemen, op het platteland, in de

stad, in het onderwijs en de kennisinfrastructuur. We kiezen drie strategische prioriteiten en drie strategische randvoorwaarden waarlangs we de ontwikkeling van Aeres Hogeschool in de komende jaren vormgeven. De prioriteiten en daarin te behalen doelen worden uitgewerkt in concrete jaarplannen, waarbij we goed kijken naar haalbaarheid en uitvoerbaarheid in de tijd.

Allereerst de drie strategische prioriteiten:

1. Inhoudelijk toonaangevend zijn met een goed doordacht onderwijs- en onderzoeksportfolio dat op een duurzame wijze bijdraagt aan de maatschappelijke vraagstukken.
2. Verdere ontwikkeling van partnerschappen en een waardevol vraaggestuurd scholingsaanbod voor professionals in ons werkveld, in het kader van Leven Lang Ontwikkelen (LLO).
3. We zijn één hogeschool, in onderwijs en onderzoek, in samenwerking en positionering. Van daaruit voeren we dit instellingsplan uit en dragen we bij aan de Aeres strategie.

Om dat mogelijk te maken, kiezen we drie strategische randvoorwaarden:

1. Wij hechten groot belang aan een sterke kwaliteitscultuur, waarin continue verbetering en betrokkenheid van iedereen vooropstaat. Deze cultuur vormt de basis voor ons streven naar toonaangevend onderwijs en onderzoek. Daarnaast ondersteunen wij deze cultuur met een gedegen structuur, waarin we duidelijke plannen maken, systematisch monitoren en constructieve gesprekken met elkaar voeren.
2. Het intensiveren van de samenwerking in en tussen de faculteiten en met partners in (inter)nationale netwerken. Het optimaal benutten van deze netwerken is cruciaal voor

het vormgeven van onze ambities op het gebied van onderwijs, onderzoek en andere vormen van kennis-ontwikkeling en kennistransfer.

3. Zorgen voor een wendbare organisatie. Onze organisatie moet erop toegerust zijn om zich steeds weer aan te passen aan veranderende omstandigheden.



⁸ Voor de definitie van de groene sector verwijzen we naar www.groenpact.nl waar 8 domeinen voor de sector worden onderscheiden (1. Mens & gezondheid, 2. Natuur, leefomgeving & klimaat, 3. Wonen, werken & recreatie, 4. Mens en Dier, 5. Energie, water & veiligheid, 6. Voeding, 7. Productie, wereldhandel & logistiek en 8. Hi-Tech Science & Design).

4.1 Strategische prioriteiten

1. Toonaangevend onderwijs- en onderzoeksportfolio

Het onderwijs- en onderzoeksportfolio anno 2028 van Aeres Hogeschool draagt toonaangevend bij aan de kennis-ontwikkeling en het opleiden van professionals die een cruciale rol spelen bij het realiseren van noodzakelijke transities in het voedselsysteem, de leefomgeving en in groene educatie. De faculteiten actualiseren samen het onderwijs- en onderzoeksportfolio, in samenhang met de Aeres strategie. Onze complementariteit benadrukt onze unieke positie als opleider van Groene Veranderaars. Het portfolio is ook relevant in de internationale context.

Als voorloper in het groene domein zoeken we de verbinding met innovaties in aangrenzende domeinen. Toonaangevend willen zijn vraagt enerzijds om verdieping, anderzijds is het, om te innoveren, belangrijk om buiten de bekende kaders te kijken en daar vernieuwingskracht te zoeken. De gedragskundige en technische disciplines zijn voorbeelden hiervan.

We definiëren eerst de domeinen waarin we als hogeschool toonaangevend willen en kunnen zijn. Dat leidt tot keuzes, die niet altijd gemakkelijk zijn, maar wel noodzakelijk om ambities waar te maken. Keuzes vergezeld van een concreet tijdpad hoe we ons onderwijs- en onderzoeksportfolio willen aanpassen.

We zoeken afstemming en samenwerking met de groene hogescholen en met andere partners. Zo zien we voor Aeres Hogeschool groeipotentieel in het onderwijs en onderzoek dat zich richt op een gezonde, ecologisch rijke leefomgeving,

op gedrag dat transities in het groene domein ondersteunt en op toonaangevende docenten.

Toonaangevend willen zijn vraagt niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe inhoud voor onderwijs maar ook om het doorontwikkelen van onderwijs en de organisatie daarvan. De onderwijsvisie van de hogeschool geeft richting aan deze ontwikkeling⁹. Uitgangspunt voor Aeres Hogeschool is namelijk dat een transitie richting een duurzame groene sector en wereld óók een transitie van leren en het bestaande onderwijs veronderstelt.

In 2028 willen wij hierin flinke stappen hebben gezet en ook op het gebied van flexibilisering. Flexibilisering richt zich bijvoorbeeld op het werken met leeruitkomsten, het toekennen van microcredentials en het bieden van verschillende leer-routes. Dat leidt mogelijk ook tot aanpassingen in curricula. Het is vanzelfsprekend dat de onderwijslogistiek en andere ondersteunende systemen optimaal afgestemd zijn op de keuzes die we maken in flexibilisering.

Traditionele manieren van voortgang meten, zoals het summatief beoordelen en beslissen, blijven bestaan omdat dit het leerproces van studenten ondersteunt. Daarnaast zetten we in op bredere toepassing van formatief handelen. Zoals bijvoorbeeld programmatisch toetsen. De docent krijgt daarbij steeds meer een rol als coach, die feedback, feedforward en feedup geeft, maatwerkopdrachten ontwerpt en het werkveld betreft bij het onderwijsprogramma.

Een bredere onderwijskundige en didactische basis in de hogeschool is voorwaardelijk voor onderwijsvernieuwing. Daarom gaan we het onderwijskundig leiderschap bij docenten en leidinggevendenden verder verstevigen.

De educatieve faculteit in Wageningen speelt voor de hogeschool en voor andere onderdelen van Aeres in genoemde onderwijskundige veranderprocessen een belangrijke begeleidende rol. Flexibilisering van het onderwijs is via het Bestuursakkoord binnen de Vereniging Hogescholen al verplicht gesteld voor onze educatieve faculteit. Daardoor kunnen de faculteit Almere en Dronten leren van ervaringen in Wageningen.

De faculteit in Wageningen begeleidt ook de oprichting van een Centre for Teaching and Learning (CTL). Dit CTL zetten we Aeres breed op vanuit de behoefte aan onderwijskundige ondersteuning. Het combineert het uitdenken en implementeren van technische en onderwijskundige innovaties met leervraagstukken van docenten.

In 2028 heeft elke faculteit een onderzoeksportfolio dat het inhoudelijke profiel van de faculteit en het opleidingsportfolio verder versterkt. De drie onderzoeksgroepen stemmen optimaal af. Zo zijn we complementair en efficiënt. Dat draagt bij aan de stevige positionering van het praktijkonderzoek bij Aeres Hogeschool als geheel in belangrijke netwerken, zoals het Centre of Expertise Groen. De onderzoeksgroepen hebben vergelijkbare werkwijzen en volgen gemeenschappelijke kwaliteitsafspraken. Het praktijkonderzoek fungeert als katalysator voor kennis-ontwikkeling en innovaties voor de thema's waarin Aeres

Hogeschool toonaangevend wil zijn. Het hogeschool-onderzoeksbeleidsplan Versterkend Onderzoek is de leidraad.

Studenten en docenten nemen regelmatig deel aan onderzoeks-activiteiten in de onderzoeksgroepen, waardoor zij hun onderzoeksvaardigheden versterken en dichtbij inhoudelijke innovaties komen. De optimale verbinding met het werkveld, waar kennisvragen worden opgehaald, is een belangrijke voorwaarde.

Bij Aeres MBO zijn practoraten in ontwikkeling. Daarmee bouwt ook het mbo aan een onderzoeksprofiel. We willen niet alleen de onderzoekssamenwerking tussen de faculteiten een nieuwe impuls geven, maar ook de samenwerking tussen onderzoekers van mbo en hbo.



Concrete doelen:

- In 2028 heeft Aeres Hogeschool een geactualiseerd onderwijs- en onderzoeksportfolio, gericht op maatschappelijke transitievraagstukken vanuit het groene domein. Met dit portfolio realiseren we een toonaangevende positie.
- Binnen Aeres Hogeschool is vastgesteld wat de kernkwaliteiten zijn van een 'Groene Veranderaar' en is hiervan een doorvertaling gemaakt in de curricula.
- We werken structureel samen met relevante partners om (meer) cross-sectorale dimensies aan ons onderwijs en onderzoek toe te voegen.
- De onderwijslogistiek en andere ondersteunende systemen zijn optimaal toegerust en afgestemd op gekozen vormen van flexibel onderwijs.
- In opleidingen werken we waar mogelijk met passende vormen van flexibel onderwijs. Hiervoor maken we beleid waarin de kaders en verschillende mogelijkheden worden uitgewerkt.
- In alle opleidingen is sprake van de toepassing van blended learning, in samenwerking met het werkveld en met andere kennispartijen in binnen- en buitenland.
- Er is een Aeres breed Centre for Teaching and Learning (CTL) dat docenten praktisch ondersteunt en faciliteert. De educatieve faculteit van Aeres Hogeschool leidt dit CTL.
- Elk lectoraat is aantoonbaar effectief verbonden met minimaal één opleiding en draagt bij aan het integreren van nieuwe kennis in curricula en LLO scholingsaanbod en elke opleiding is aantoonbaar effectief verbonden met minimaal één lectoraat.
- In ons praktijkgericht onderzoek werken we samen met Aeres MBO.

Inspanningen om deze doelen te realiseren:

- De opzet van een zogenoemd 'portfolioboard'. De leden van deze board brengen in kaart waar de gezamenlijke portfolio-ontwikkelkansen liggen die leiden tot een toonaangevende positie en beoordeelt business cases van gewenste nieuwe opleidingen¹⁰.
- Het organiseren van het gesprek over de definitie van een Groene Veranderaar.
- Het bepalen en uitwerken van de meest kansrijke opties voor cross-sectorale samenwerking.
- Het nemen van een besluit over de aanstelling van opleidingsmanagers en het vaststellen van hun takenpakket.
- Het in positie brengen van collega's van de educatieve faculteit als begeleiders van onderwijskundige vernieuwing.
- Het inrichten van een hogeschoolbreed integraal onderwijslogistiek programma gericht op het ontwikkelen van standaarden en uitgangspunten om harmonisatie te bewerkstelligen. Onderdeel is ook op bepaalde punten en het ontwikkelen van een professionaliseringsprogramma voor onderwijsondersteunende medewerkers.

⁹ Aeres Hogeschool (2024, 27 juni) Onderwijsvisie "Natuurlijk geïnspireerd". Interne documentatie.

¹⁰ De kerntaak van een portfolioboard is om strategisch portfolio te identificeren, te starten of te stoppen vanuit de doelstelling van de organisatie. Uiteindelijk beslist de lijn, de board is adviserend en kan een wisselende samenstelling hebben met ook niet in de lijn opererende medewerkers.



‘Het goed in de markt zetten van LLO-trajecten voor professionals vraagt om actuele inhoudelijke kennis en om specifieke onderwijskundige vaardigheden van docenten en onderzoekers.’

2. Doorontwikkeling aanbod Leven Lang Ontwikkelen

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is belangrijk. Noodzakelijke innovaties, de krimpende arbeidsmarkt door demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing, vragen om een urgentie tot bijscholing en omscholing van professionals. Als specialist in het groene en educatieve domein in hoger onderwijs met gespecialiseerd toegepast praktijkonderzoek in een groot aantal lectoraten, biedt dit grote kansen voor Aeres Hogeschool. Daarom willen wij vanuit partnerschappen, onderzoek en een waardevol scholingsaanbod de kennispartner zijn in het groene domein. Vanuit onze passie voor groen en ontwikkeling, bieden wij een divers en flexibel aanbod op het gebied van LLO.

We ontwikkelen vraaggestuurde LLO-oplossingen in opdracht van bedrijven en instellingen in Nederland en daarbuiten. Hierbij zijn wij ook de partner die helpen de vraag te achterhalen. Dit doen we zelfstandig of in samenwerking met de andere groene hogescholen. Te denken is aan trainingen, cursussen, workshops, seminars of minoren.

Het goed in de markt zetten van LLO-trajecten voor professionals vraagt om actuele inhoudelijke kennis en om specifieke onderwijskundige vaardigheden van docenten en onderzoekers. Tegelijkertijd is LLO kennisontwikkeling in zichzelf. Op veel maatschappelijke en transitievraagstukken zijn de antwoorden nog niet voorhanden. Daarom zal er via co-creatie en via informele leertrajecten nieuwe kennis worden ontwikkeld.

De relevantie van een LLO-aanbod is groter wanneer dat aanbod wordt erkend. Daarom willen we microcredentials toekennen aan bepaalde LLO-trajecten. De LLO-account-

managers in de hogeschool spelen een grote rol in het tot stand brengen van het aanbod. Zij brengen opleidingsbehoeften in kaart, spelen in op de human capital agenda van de regio's in Nederland en op kennisvragen die elders in de wereld spelen.

Aeres Hogeschool werkt voor de ontwikkeling van haar LLO-trajecten samen met andere onderdelen van Aeres, zoals Aeres MBO, Aeres Training Centre en Aeres Tech. De samenwerking richt zich op de inhoud van het aanbod en er is aandacht voor de wijze waarop we als Aeres naar buiten treden. Afstemming in de backoffice is belangrijk zodat dat de ondersteunende processen professioneel verlopen.

De faculteit in Wageningen speelt een belangrijke rol in het trainen van collega's en andere onderwijsprofessionals die Aeres-breed als experts in LLO-trajecten gaan optreden. Zij ondersteunt deze experts in onderwijskundige vaardigheden en in het ontwerpen en verzorgen van eigentijdse leer- en ontwikkeltrajecten. Zo worden Aeres medewerkers optimaal voorbereid om in een andere setting dan het initiële onderwijs professioneel te handelen.

Concrete doelen:

- Aeres Hogeschool heeft een gezonde business case LLO, op basis van erkenning in de markt.
- Aeres Hogeschool heeft een uitgewerkt systeem van microcredentials, in te zetten voor LLO.
- Aeres Hogeschool beschikt over een team van LLO-accountmanagers dat in co-creatie met het onderwijs, onderzoek en de ondersteunende diensten een belangrijke bijdrage levert aan het positioneren van Aeres Hogeschool als LLO-aanbieder.

Inspanningen om deze doelen te realiseren:

- Het opzetten en uitvoeren van trainingen om medewerkers op LLO-activiteiten voor te bereiden.
- Het opzetten van een goed functionerend LLO-team met een duidelijke opdracht en mandaat, als onderdeel van een Aeresbrede LLO-organisatie.
- Het verbinden van de LLO-coördinatoren met de Human Capital agenda van regio's in Nederland en met kennisvragers elders, waardoor een krachtig radarsysteem ontstaat voor de ontwikkelvragen van externe partijen.
- Het faciliteren van inzet van docenten en lectoren in LLO-trajecten.
- Het deelnemen in landelijke projecten rondom microcredentials en het voorbereiden van implementatie hiervan in maatwerktrajecten.



3. Eén hogeschool: in onderwijs, onderzoek, samenwerking en positionering

Aeres Hogeschool heeft een fase doorgemaakt waarin de faculteiten zich profileerden als autonome eenheden met een beperkte gemeenschappelijke agenda. In de afgelopen vier jaar is de doorontwikkeling gemaakt naar één hogeschool met drie faculteiten. Onderlinge samenwerking vindt steeds meer plaats. Voorliggend instellingsplan gaat uit van één hogeschool, met een stevige gemeenschappelijke basis, gedeelde ambities en één positionering. Dit is van groot belang voor de toekomst van de hogeschool en haar rol binnen Aeres.

In de komende vier jaar versterken we de inhoudelijke afstemming binnen de hogeschool. We dragen bij aan de Aeres strategie om toonaangevend te worden in groen. In zowel onderwijs als onderzoek. Verdere uniformering van ondersteunende diensten en systemen hoort daarbij. Het op centraal niveau afstemmen van interne processen is belangrijk voor een sterke positionering. Als deze processen goed lopen kunnen we optimaal inspelen op inhoudelijke en onderwijskundige ontwikkelingen. Dat werkt door in onze marketing en in de externe beeldvorming. We gebruiken daarvoor onze eigen campagnes, maar werken ook samen met de andere groene hogescholen aan het aantrekkelijk maken van onze studies voor aankomende studiekeizers. Zoals dit bijvoorbeeld is beschreven in het Sectorplan Agro & Food 2024-2028.

Aeres Hogeschool intensiveert de samenwerking met collega's van Aeres VMBO en Aeres MBO met als doel om samen sterker te worden. We delen elkaars netwerken zodat Aeres als geheel steeds beter bekend is als hét toonaangevende instituut dat op verschillende onderwijsniveaus, professionaliseringsaanbod en

praktijkonderzoek biedt in de brede groene sector en in het beroepsgerichte (groene) onderwijs. Uitkomst van de samenwerking die we binnen Aeres aangaan moet zijn, dat we Aeres breed onze positie verder versterken.

Spraakmakende voorzieningen bij de Aeres vestigingen in het algemeen en bij de hogeschoolfaculteiten in het bijzonder helpen bij het versterken van de positie en het imago van Aeres Hogeschool. Daarom moet de (verdere) ontwikkeling van een aantrekkelijke campus bij elke faculteit de volle aandacht krijgen.

Goede connecties met het werkveld zijn voor ons van groot belang. Van oudsher onderscheidt Aeres Hogeschool zich op dit gebied, vooral in het netwerk van de primaire voedselproductie. De ambitie is om de scope te verbreden, en ook naam te maken op het gebied van de natuurlijke leefomgeving, groene stedelijke ontwikkeling, klimaatbestendigheid, biodiversiteit, water en educatie. Daarmee wil de hogeschool een bredere groep van studenten, bedrijven en instellingen aan zich binden.

Aeres Hogeschool heeft een lange geschiedenis in internationalisering. We hebben daardoor langlopende partnerschappen met universiteiten in en buiten Europa. Bij deze partners heeft de hogeschool een sterke reputatie, vanwege de onderwijskundige aanpak en praktijkgerichtheid. Aeres Hogeschool wil deze positie verder uitbouwen, en zich aansluiten bij relevante coalities van internationale partnerinstellingen die voor de hogeschool grote meerwaarde vertegenwoordigen en die Aeres Hogeschool op hun beurt als een waardevolle partner beschouwen.

Concrete doelen:

- Aeres collega's voelen zich onderdeel van één hogeschool die een actieve rol heeft in de systeemtransitie naar een natuurlijke en duurzame leefomgeving. Zij weten elkaar te vinden om gezamenlijk naar vraagstukken te kijken.
- In alle doelen en inspanningen werken we vanuit de bedoeling. Daarin wordt het individu gezien en wordt vanuit vertrouwen verantwoordelijkheid genomen.
- Aeres Hogeschool heeft een gemeenschappelijk verhaal toegespitst op verschillende doelgroepen die tot uiting komen in wervings-, naamsbekendheid- of imagocampagnes. Voor bestaande en nieuwe doelgroepen.
- Aeres Hogeschool voert een gestructureerd proactief content- en mediabeleid waardoor wij gekend worden als expert op de thema's waarin wij toonaangevend zijn.
- Aeres Hogeschool is gekend vanwege haar innovatieve en goed verzorgde praktijkvoorzieningen en aantrekkelijke campusterreinen.
- Aeres Hogeschool heeft goed functionerende ondersteunende activiteiten, processen en systemen op centraal niveau.
- Onderwijs, onderzoek en werkveld werken samen in relevante curricula, praktijkervaringen, kennisdeling en gezamenlijke initiatieven.
- Aeres Hogeschool heeft een stabiel netwerk van (inter) nationale partners die bewust voor samenwerking met ons kiezen op het gebied van onderwijs, onderzoek en onderwijskundige vernieuwing.

Inspanningen om deze doelen te realiseren:

- Het uitwerken van keuzes die het gemeenschappelijke verhaal van Aeres Hogeschool laden en het commitment aan noodzakelijke systeemtransities zichtbaar maken.
- Het flexibel inspelen op ontwikkelingen in de markt via uitgekiende marketing & communicatiecampagnes.
- Het centraal voeren van lead management als middel om potentiële studenten te bereiken, vast te houden en te laten instromen in Aeres Hogeschool.
- Het inzetten op de realisatie van meer cross-sectorale partnerschappen die bijdragen aan een bredere invulling van groen onderwijs en onderzoek, waardoor het innovatieve en ondernemende imago van Aeres Hogeschool zich (verder) ontwikkelt.
- Het optimaal inregelen van interne processen die noodzakelijk zijn voor goede uitvoering van onderwijs, onderzoek en projecten, waaronder LLO, samen met andere onderdelen van Aeres.
- Het plannen en uitvoeren van activiteiten die nodig zijn om voor alle faculteiten een inspirerende campus te realiseren.



4.2 Strategische randvoorwaarden

Om de strategische doelstellingen mogelijk te maken moet aan verschillende randvoorwaarden worden voldaan. Wij leggen het accent op drie van deze randvoorwaarden. Deze hangen met elkaar samen en moeten we ook zo bekijken. Er is leiderschap nodig om aan deze randvoorwaarden te voldoen. De hogeschooldirectie en de facultaire managementteams laten dat leiderschap zien door keuzes te maken.

Faculteitsdirecteuren spelen samen met de managers van de ondersteunende diensten een cruciale rol bij het sturen op de realisatie van randvoorwaarden. Zij en hun teams werken nauw samen. Zo werken we aan optimale samenhang tussen onderwijs en faciliterende systemen. Het is cruciaal voor het realiseren van kwaliteit dat deze systemen op hogeschoolniveau zijn afgestemd en functioneren.

1. Verder doorontwikkelen naar een kwaliteitsbewuste organisatie

Voor een toonaangevend onderwijs- en onderzoeksportfolio is een goede kwaliteitscultuur essentieel. We gaan de kwaliteitscultuur in de gehele organisatie verstevigen. Dat begint met duidelijke doelstellingen op basis van een doorleefde en collectief gedragen visie op kwaliteit.

We hebben een professionele omgeving waarin kwaliteit centraal staat en waarin alle medewerkers worden aangemoedigd om kwaliteit te leveren. In onze kwaliteitscultuur is professionele ruimte vanzelfsprekend, stimuleren we reflectie op het eigen handelen en beheerst iedereen de kunst van het geven én ontvangen van feedback en feedforward.

De interne organisatie van kwaliteitszorg is in 2028 op hogeschoolniveau georganiseerd, met contactpersonen binnen de faculteiten. Zo scheppen we draagvlak voor de gewenste kwaliteitscultuur in de faculteiten en maximaliseren we de onderlinge samenwerking. Dit is ook voorwaardelijk om de organisatie in 2028 gereed te hebben voor een instellingsaccreditatie.

Waaruit blijkt onze kwaliteitscultuur:

- De kwaliteitscultuur blijkt uit een collectief kwaliteitsbewustzijn en vormt de basis voor betrokkenheid op alle niveaus en continue verbetering. Deze cultuur wordt ondersteund door een transparante structuur, waarin een effectieve planning en controlcyclus essentieel zijn. Zo kunnen we onze onderwijsdoelen consistent en duurzaam bereiken.
- In 2028 heeft Aeres Hogeschool succesvol een Instellingstoets Kwaliteitszorg of instellingsaccreditatie doorlopen.
- Het Centre for Teaching and Learning (CTL) speelt een verbindende rol in het versterken van de kwaliteitscultuur. Het CTL helpt met het implementeren van beleid dat de kwaliteit verbetert of bestendigt, over de teams en faculteiten heen.
- Aeres Hogeschool maakt via horizontale dialogen op regelmatige basis gebruik van kritische inbreng van externe experts, zowel in de directie, als in de faculteiten en binnen de opleidingen.
- Aeres Hogeschool beschikt over gekwalificeerde toetscommissies die een belangrijke taak hebben in het

borgen van niveau en kwaliteit, niet alleen als controle aan de achterkant maar juist ook in de kwaliteit aan de voorkant

Inspanningen om dit te bereiken:

- Het uitwerken van een collectief gedragen visie op kwaliteit van onderwijs en onderzoek.
- Het voorbereiden op een Instellingstoets Kwaliteitszorg of instellingsaccreditatie, afhankelijk van de politieke ontwikkelingen.
- Het formuleren van de gewenste bestuurscultuur met heldere kaders, resultaatafspraken en professionele ruimte voor leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor faculteiten, opleidingen, onderzoek en projecten.
- Het ondersteunen van leidinggevendenden in hun opdracht om resultaatgericht te werken.
- Het organiseren en stimuleren van de kwaliteitsdialoog, met continue aandacht voor verbeteren en verantwoorden.
- Het optimaliseren van het sturingsdashboard.



2. (Inter)nationale netwerken

De Groene Veranderaar heeft zowel nationale als internationale netwerken nodig voor het verwerven van een goed inzicht in de hedendaagse, vaak mondiale vraagstukken. Bij het vormen van nuttige netwerken gaat kwaliteit voor kwantiteit en is bewustzijn van eigen kracht en kwaliteiten een voorwaarde.

We willen samen met partners in Nederland en daarbuiten kennis ontwikkelen en kennis delen. Dat vereist solide partnerschappen en vertrouwen over en weer. Daaraan willen we verder bouwen en zo een rol van betekenis spelen in (inter)nationale partnerschappen.

Partnerschappen in binnen- en buitenland zijn cruciaal voor de professionele ontwikkeling van onze studenten. Door kennis te maken met partners in ons netwerk leren zij in de praktijk over bijvoorbeeld bedrijfsculturen, professioneel handelen en interculturele communicatie.

Onze internationale netwerken benutten we intensiever om zo nieuwe doelgroepen van studenten en trainees te bereiken, met opleidingen die voor deze doelgroepen toegevoegde waarde hebben door de combinatie van relevante theorie, innovatieve vormen van onderwijs en praktijkgerichtheid.

Waaruit blijkt dat we effectieve (inter)nationale netwerken hebben?

- Aeres Hogeschool heeft in 2028 een netwerk binnen en buiten Nederland dat gebruik maakt van ons Nederlands-

en Engelstalige onderwijs- en cursorsch kennisaanbod.

- Er wordt onderzocht of met behulp van een buitenlandse partner, een 'landingsplaats' in het buitenland kan worden gerealiseerd waar Aeres Hogeschool onderwijs en trainingen kan aanbieden.
- Aeres Hogeschool voert op geregelde basis trainings- en consultancyprojecten uit die aantoonbaar relevant zijn voor (inter)nationale partners en door interne terugkoppeling bijdragen aan het verbreden van het perspectief van de eigen studenten en medewerkers.
- Uit evaluaties blijkt dat ons onderwijs, onderzoek en ons LLO-aanbod merkbaar toonaangevend en inhoudelijk relevant zijn voor (inter)nationale partners.

Inspanningen om dit te bereiken:

- Het organiseren van activiteiten die de inhoud en kwaliteit van (inter)nationale partnerschappen borgen.
- Het faciliteren van inbreng van netwerkpartners in curricula van Aeres Hogeschool.
- Het verbreden van samenwerking met (inter)nationale partners op het gebied van onderzoek.
- Het aanboren en versterken van netwerken voor (inter)nationaal LLO.
- Het inzetten op nieuwe samenwerkingsvormen met als internationaal voorbeeld een European Universities Alliance.
- Het ontwerpen en implementeren van een effectieve marketingstrategie voor internationale doelgroepen.



3. Wendbare organisatie

Om toekomstgericht te kunnen functioneren als kennisinstelling is Aeres Hogeschool een wendbare organisatie waarin studenten en medewerkers kansen zien, creëren en benutten. Initiatiefnemers van nieuwe activiteiten stemmen af met de verantwoordelijken voor ondersteunende systemen, zodat de systemen optimaal ingezet kunnen worden bij beoogde veranderingen. Het optimaliseren van deze systemen en de centrale regie hierop hebben de komende jaren de volle aandacht.

Bij een wendbare organisatie horen vitale medewerkers. Leidinggevend en hun teamleden zijn samen verantwoordelijk voor een gezonde werkomgeving. Dat gaat over een passend takenpakket in relatie tot de omvang van het dienstverband. Zij voeren hier het gesprek samen over en sturen bij indien nodig. De medewerker neemt verantwoordelijkheid voor het realiseren van een goede balans tussen werk en privé en wordt daarbij indien gewenst ondersteund door de leidinggevende.

Leidinggevend stimuleren teamleden om actief gebruik te maken van trainingen die binnen Aeres worden aangeboden voor het werken aan gezondheid en vitaliteit.

Iedere vier jaar doen we een medewerkerstevredenheids-onderzoek waarin speciaal aandacht is voor werkdruk van medewerkers in een werkomgeving die veel flexibiliteit vraagt.

Wendbaarheid is ook een kenmerk van een toekomstgerichte (onderwijs)bedrijfsvoering. We streven ernaar om optimaal op duurzaamheid in te zetten en volgen de maatschappelijke ontwikkelingen daarbij.

Actieve samenwerking tussen verantwoordelijken voor onderwijs en onderzoek enerzijds en de ondersteunende diensten anderzijds is noodzakelijk om flexibiliteit en wendbaarheid in de praktijk vorm te geven.

Flexibilisering gaat samen met bepaalde vormen van standaardisering in de ondersteunende systemen. De medewerkers van de ondersteunende diensten fungeren in dit kader als adviseur en kennispartner voor docenten en onderzoekers en zorgen ervoor dat in een dynamische organisatie de basis op orde is.

- Waaruit blijkt dat we een wendbare organisatie zijn:
- Aeres Hogeschool beschikt over systemen en processen die aansluiten bij vakinhoudelijke en onderwijskundige experimenten en tegelijkertijd de kwaliteit borgen.
 - Aeres Hogeschool beschikt over een doordachte, op duurzaamheid gerichte bedrijfsvoeringsstrategie, die breed bekend is, gedragen wordt en bijdraagt aan het realiseren van de Sustainable Development Goals waaraan Aeres Hogeschool zich gecommitteerd heeft.
 - Waar wendbaarheid nagestreefd wordt, gaat dat samen met aandacht voor het welbevinden van de medewerkers van Aeres Hogeschool en hun rol in het realiseren van vernieuwingen die tijd en energie vergen.
 - Processen van verantwoording binnen Aeres Hogeschool zijn zoveel mogelijk geautomatiseerd, als solide basis voor wendbaarheid.



Inspanningen om dit te bereiken:

- De optimalisering van de bedrijfsvoering, met duurzaam handelen als uitgangspunt.
- Het evalueren, aanpassen en beschikbaar maken van systemen die ondersteunend zijn aan innovaties in het onderwijs en onderzoek en aan het realiseren van een wendbare organisatie.
- Het planmatig werken aan deskundigheidsbevordering van de medewerkers die deze systemen gebruiken.
- Het ontwerpen van interventies en het stimuleren van professionalisering waardoor medewerkers goed kunnen functioneren in een organisatie die wendbaar wil zijn.
- Het actief zoeken naar kansen voor nieuwe activiteiten, zonder daarbij de belangen van het primaire proces en eventuele risico's uit het oog te verliezen.



Tot besluit

Tot slot willen we jullie graag deelgenoot maken van de reis die we als directie van de hogeschool hebben gemaakt door onze strategische doelstellingen en actieplannen. Het was een inspirerende ontdekkingsreis, waarbij we diep hebben nagedacht over onze missie, visie en de weg die we willen bewandelen om als Aeres Hogeschool onze doelen te bereiken.

In de reflectie op deze reis, werden we herinnerd aan de kracht van samenwerking en de vastberadenheid om positieve verandering teweeg te brengen. We hebben gezien hoe onze ideeën en doelstellingen zich vertalen naar concrete acties die het verschil kunnen maken in de wereld om ons heen. Maar de echte uitdaging begint nú. We staan op het punt om onze plannen tot leven te brengen en onze collega's en stakeholders te mobiliseren.

En daarvoor hebben we jou nodig: jouw energie, jouw passie en jouw toewijding zijn essentieel om onze gezamenlijke visie te verwezenlijken! Wij nodigen je uit om met ons mee te gaan op deze inspirerende en betekenisvolle reis naar een betere toekomst. Of je nu al lange tijd betrokken bent bij onze organisatie of net kennismaakt met onze missie, er is altijd een rol voor jou binnen ons streven naar positieve verandering. Samen kunnen we bouwen aan een wereld die rechtvaardiger, duurzamer en inclusiever is voor iedereen.

Wij nodigen ons allen uit om ons te verenigen en onze dromen om te zetten in daden. Samen kunnen we bergen verzetten en een blijvende impact hebben op de wereld om ons heen. Want wanneer we samenwerken, is er niets dat we niet kunnen bereiken.

Dank ook voor jouw tijd, je steun en je geloof in onze missie. Samen gaan we op weg naar een betere toekomst!

Directie Aeres Hogeschool

'Jouw energie, jouw passie en jouw toewijding zijn essentieel om onze gezamenlijke visie te verwezenlijken!'



