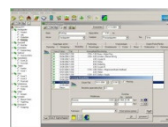
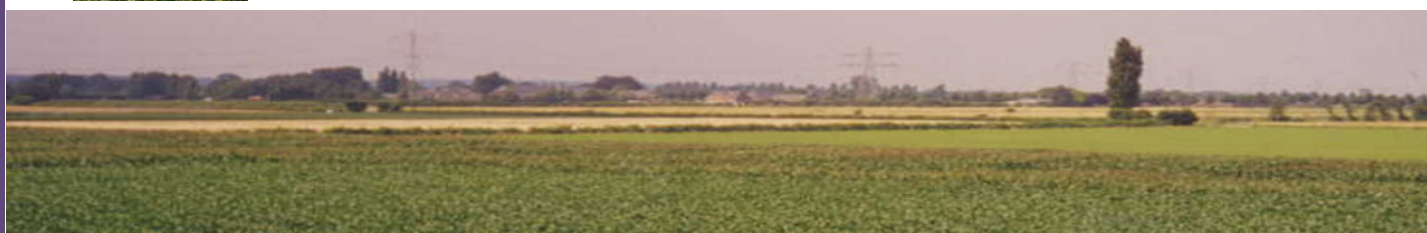
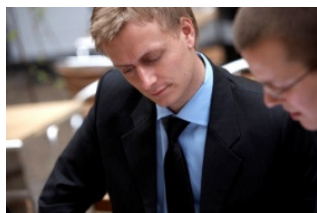


Maart 2013



CAH VILENTUM  
HAS HOGESCHOOL  
VAN HALL LARENSTEIN  
INHOLLAND

LANDELIJK OPLEIDINGSPROFIEL  
BEDRIJFSKUNDE EN AGRIBUSINESS



Eindkwalificaties Bedrijfskunde en Agribusiness



# **Eindkwalificaties opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness**

CROHO nummer 34866

## **Mede tot stand gekomen in samenwerking met de opleiding Greenport Business & Retail**

CROHO nummer 30023 (major Business & Management)

Maart 2013

Corné Kocks, Jolanda Berntsen, CAH Vilentum, Dronten  
Henk Holwerda, Theo Clermonts, Joris Fiers, HAS Hogeschool, 's-Hertogenbosch  
Wim van Hezel, Jan van der Valk, Van Hall Larenstein, Leeuwarden  
Hans Ligtenberg, Gerry Kouwenhoven, InHolland, Delft



## Voorwoord

De opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness heeft een speciale plaats in het bedrijfskundige hoger beroepsonderwijs. Deze opleiding richt zich op de bedrijfskunde in de hele internationale en nationale agri-foodsector en de daarbij behorende keten. Met de agri-foodsector bedoelen wij de hele agribusiness die actief is in de hele keten. Juist deze context maakt deze opleiding bijzonder. Om de opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness nog verder te professionaliseren en mee te laten groeien met de ontwikkeling in haar (internationale) omgeving, hebben de 4 HAO's van Nederland opnieuw de eindkwalificaties omschreven. Op deze wijze verwachten wij, als Agrarische Hogescholen, ook in de toekomst in staat te zullen zijn om in de dynamische, inspirerende en innoverende agri-foodsector de beste bedrijfskundigen op te leiden. Het formuleren van deze eindkwalificaties heeft geleid tot boeiende discussies, uitdagende gedachten en grote saamhorigheid. We zien nu nog meer in dat we hierdoor in staat zijn om samen een nieuw ambitieniveau in onze opleidingen te leggen, omdat we samen sterk staan en met het bedrijfsleven mee kunnen ontwikkelen. Er lag al een goede basis en er was al veel bekend vanuit de werkveldcommissies en adviesraden. En toch weten we dat, door deze collectieve en coöperatieve samenwerking, wij door deze herijking van de eindkwalificaties nog meer bij gaan dragen aan een structurele herkenbaarheid en het succes van onze opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness.

Langs deze weg willen we ook al onze collega's bedanken die achter de schermen hebben meegedacht. Hun feedback heeft bijgedragen aan de finishing touch van de eindkwalificaties. Daarnaast willen we Ron de Veld speciaal bedanken voor het creëren van ons opleidingsmodel.

## Inhoud

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord .....                                                                                     | 5         |
| <b>1. Inleiding .....</b>                                                                           | <b>7</b>  |
| <b>2. Werkwijze en leeswijzer .....</b>                                                             | <b>8</b>  |
| <b>3. Trends en ontwikkelingen in het beroepenveld .....</b>                                        | <b>9</b>  |
| Biobased Economy .....                                                                              | 9         |
| Eerlijke ketens .....                                                                               | 10        |
| Maatschappij & Samenleving .....                                                                    | 10        |
| <b>4. Indeling opleidingsprofiel .....</b>                                                          | <b>12</b> |
| <b>5. Inpassing HBO standaarden .....</b>                                                           | <b>14</b> |
| Een gedegen theoretische basis .....                                                                | 14        |
| Het onderzoekend vermogen .....                                                                     | 14        |
| Professioneel vakmanschap .....                                                                     | 15        |
| Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie .....                                                  | 15        |
| De vervolgstap: waardestruring .....                                                                | 16        |
| <b>6. De 10 eindkwalificaties .....</b>                                                             | <b>17</b> |
| 1. Weten wat er speelt in de internationale agri-foodsector .....                                   | 18        |
| 2. Ontwikkelen van visie en strategie voor een (internationaal) agri-foodbedrijf .....              | 19        |
| 3. Ondernemen en innoveren in de internationale agri-foodbusiness .....                             | 20        |
| 4. Opstellen en uitvoeren van een bedrijfskundig praktijkonderzoek in de agri-foodsector .....      | 21        |
| 5. Management van organisaties, processen en projecten, en mensen .....                             | 22        |
| 6. Effectief samenwerken en communiceren in een multidisciplinaire en interculturele omgeving ..... | 23        |
| 7. Sturen en ontwikkelen van eigen professioneel handelen .....                                     | 24        |
| 8. Adviseren over financiële aspecten van bedrijfsvoering van een agri-foodbedrijf .....            | 25        |
| 9. Optimaliseren van logistiek en bewaken van kwaliteit in agri-foodketens .....                    | 26        |
| 10. Strategisch vermarkten van producten en diensten in de mondiale agri-foodmarkt .....            | 27        |
| Bijlage 1. Leden van de werkveldcommissies, adviescommissies en adviesraden .....                   | 28        |

## 1. Inleiding

In dit document zijn de eindkwalificaties weergegeven voor de cluster Bedrijfskunde & Agribusiness. Deze eindkwalificaties zijn mede tot stand gekomen in samenwerking met Greenport Business & Retail. De opleidingen CAH Vilentum, Van Hall Larenstein en HAS Hogeschool vallen onder CROHO nummer 34866. De 4<sup>e</sup> opleiding valt onder CROHO nummer 30023 en is de major "Business & Management", die valt onder de opleiding Greenport Business & Retail van hogeschool InHolland. Het bedrijfskundige deel van de major "Business & Management" sluit prima aan bij die hier beschreven eindkwalificaties. Het is aan InHolland om zelf de niet-bedrijfskundige onderdelen, waar nodig, nader te specificeren.

Gedurende het laatste decennium hebben de 4 HAO's een eigen ontwikkeling doorgemaakt, waarbij de curricula zijn aangepast en vernieuwingen zijn doorgevoerd. In die tijd is ook de wijze waarop de HAO's vorm en inhoud geven aan profielen, competenties en eindtermen (of eindkwalificaties) van elkaar gaan afwijken. Dat betekent in de praktijk dat de diverse curricula ook van elkaar verschillen. Voor de student, het werkveld, de overheid en ook voor het HAO is het belangrijk dat de afgestudeerden van Bedrijfskunde & Agribusiness of Greenport Business & Retail allen hetzelfde eindniveau hebben. Om dit te bereiken is het van belang dat dit eindniveau opnieuw vastgesteld en beschreven wordt.

De HAS Hogeschool, Van Hall Larenstein, InHolland en CAH Vilentum ontwikkelden samen een voorstel om deze eindkwalificaties te beschrijven. Hierbij is uitgegaan van de ontwikkelingen en trends in het werkveld in combinatie met de bestaande curricula van de 4 HAO's. Een deel van deze ontwikkelingen en trends staan ook vermeld in de HCA. Een essentieel uitgangspunt bij het herschrijven van de eindkwalificaties is, dat alle 4 HAO's zoveel mogelijk, binnen de gegeven kaders, haar eigen focus kunnen blijven kiezen. De eindkwalificaties worden weergegeven op het eindniveau (niveau 3) en de bijbehorende kennis en de vaardigheden worden beschreven. Hoe deze eindniveaus (met bijbehorende kennis en vaardigheden) worden bereikt is aan de HAO zelf. Concreet betekent dit dat er per HAO dus een vertaling gemaakt wordt naar de beheersindicatoren en het curriculum. Hierdoor blijft de uniciteit van een HAO gewaarborgd, terwijl wel gericht gewerkt wordt aan één gezamenlijk gedragen niveau van eindkwalificaties.

## 2. Werkwijze en leeswijzer

- Het uitgangspunt voor het ontwikkelen van nieuwe eindkwalificaties zijn de ontwikkelingen en trends in het werkveld in combinatie met de curricula van de Bedrijfskunde & Agribusiness (HAS Hogeschool, Van Hall Larenstein en CAH Vilentum) en Greenport Business & Retail (InHolland). Op basis hiervan zijn nieuwe eindkwalificatiekaarten gemaakt welke uiteindelijk ook in een model worden gevisualiseerd. Dit heeft geresulteerd in 10 eindkwalificaties.
- We hebben (cq. zullen) hierbij zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de input van de bijeenkomsten met de werkveldcommissies op de 4 HAO's.
- Vervolgstep was om de eindkwalificaties zo te omschrijven dat vooral het eindniveau (niveau 3) hier goed bij aansluit (NB, de niveaus 1 en 2 sluiten dus ook goed aan). Hierbij zijn de eindkwalificaties getoetst aan de informatie uit het beroepenveld, aangeleverd door de diverse werkveldcommissies en adviesraden van elk van de HAO's. Daarbij zijn met name de kennis en vaardigheden nader ingevuld. Daarnaast zijn een aantal vacatures gescreend.
- Tijdens de bijeenkomsten is gediscussieerd over modellen waarin de eindkwalificaties geplaatst kunnen worden. Dit bedrijfskundige model, gebaseerd op het assenstelsel van Quinn, dient ter verduidelijking van de onderwerpen van de eindkwalificaties van de BA-opleidingen en is tevens bedoeld om in één oogopslag een beeld te geven van de eindkwalificaties die in de BA-opleidingen worden gehanteerd.
- Bij alle discussies werd rekening gehouden met de 4 HBO-standaarden (zie document 'Kwaliteit als opdracht', <http://www.hbo-raad.nl/hbo-raad/kwaliteitsagenda/509>). Hierbij is er voor gezorgd dat een gedegen theoretische basis, een goed onderzoekend vermogen, een voldoende professioneel vakmanschap en een passende beroepsethiek & maatschappelijke oriëntatie onderdeel uitmaken van de eindkwalificaties.

In hoofdstuk 3 is beschreven wat de trends en ontwikkelingen in de markt (het beroepenveld) zijn waar de HAO's zich op richten. In hoofdstuk 4 is omschreven hoe wij het opleidingsprofiel hebben ingedeeld waarbij tevens een model is aangegeven waarin de eindkwalificaties zijn gevisualiseerd. Hoofdstuk 5 toont de inpassing in de HBO-standaarden. Het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 6) geeft de detailbeschrijving van de eindkwalificaties.



### 3. Trends en ontwikkelingen in het beroepenveld

De Nederlandse agri-foodbusiness is een bloeiend bedrijfsleven dat bol staat van innovaties. Daar waar een bedrijfskundige in het verleden vooral dacht aan winst, zo is er nu het besef van waarde, waardesturing, de economie van het leven en de maatschappelijke verantwoording van het bedrijfsleven voor zichzelf, haar medewerkers, haar klanten en de maatschappij dichtbij en ver weg. De waarde-economie en de waardesturing zijn geboren. Biobased economy, eerlijke ketens en maatschappij & samenleving vormen daarbij de bron van inspiratie.

#### Biobased Economy

De Biobased Economy vervult een hoofdrol in de duurzame ontwikkeling van Nederland en is een omvangrijke en gezamenlijke opdracht voor overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. De Biobased Economy is een economie waarin gewassen en reststromen uit de landbouw en voedingsmiddelenindustrie worden ingezet voor niet-voedseltoepassingen. Een economie dus waarin deze groene grondstoffen ofwel biomassa worden toegepast als materialen, chemicaliën, transportbrandstoffen en energie (elektriciteit en warmte). De Biobased Economy biedt nieuwe kansen voor het bedrijfsleven. Nederland heeft een sterke agro-logistieke positie (agro-industrie, havens, handel, transport) en heeft dus kennis om de Biobased Economy te realiseren. Ook de Sociaal Economische Raad (SER) onderstreept de kansen voor Nederland van de Biobased Economy. En dat gaat gelijk op met duurzaamheid.

Duurzaamheid gaat over de schaarste van de hulpbronnen waarmee welvaart wordt voortgebracht, zowel nu als in de toekomst. De oppervlakte van de aarde is eindig; grondstoffen kunnen op raken, en de opnamecapaciteit van de atmosfeer en onze natuurlijke omgeving kent haar grenzen. Bij duurzame ontwikkeling is dus sprake van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Alle ontwikkelingen die op technologisch, economisch, ecologisch, politiek of sociaal vlak bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen zijn duurzaam. En deze duurzaamheid en gedachten rondom biobased economy staan weer in directe relatie tot Cradle 2 Cradle.

De kern van het Cradle 2 Cradle principe ligt in het concept: afval is voedsel, zon is de energiebron en er is respect voor diversiteit. Alle gebruikte materialen zouden na hun leven in het ene product, nuttig kunnen worden ingezet in een ander product. Hierbij zou geen kwaliteitsverlies mogen zijn en alle restproducten moeten hergebruikt kunnen worden of milieuneutraal zijn. Deze kringloop is dan compleet. Een duurzame maatschappij kenmerkt een huidige generatie die in haar noden voorziet, zonder de mogelijkheden daartoe voor de volgende generatie te beperken. Het C2C principe gaat verder en wil voorzien in

onze eigen noden, én de toekomstige generaties van meer mogelijkheden voorzien.

Omdat de agri-foodbusiness zo innovatief en vooruitstrevend is, is zij ook in staat om ecosystemen te beschermen en te verrijken. Tegelijkertijd kan de agri-foodbusiness daarbij een veilig, productief technisch metabolisme in stand houden voor hoogwaardig gebruik en de circulatie van minerale, synthetische en andere producten van agrarische en niet agrarische aard. En hierbij staat het maximaliseren van de positieve effecten op de eco-effectiviteit centraal. Een voorbeeld waar de agri-foodbusiness nu al mee bezig is, is het zogenaamde upgraden. Dit is het hergebruiken van materialen zonder kwaliteitsverlies of restproducten. Als tegenhanger kennen we ook de downcycling in de agri-foodbusiness (recycling).

### Eerlijke ketens

Bedrijven die eerlijke handel bedrijven, werken mee aan duurzame ontwikkeling in regionale, nationale en internationale logistieke processen. Deze eerlijke handel zorgt voor markttoegang, een hogere omzet, een groeiend inkomen en ondersteuning van de producenten. Het sluit bovendien kinderarbeid uit en zorgt dat kinderen onderwijs krijgen. Zo kan de agri-foodbusiness meewerken aan duurzame ontwikkeling. Door het opzetten van eerlijke ketens kunnen producenten en alle bedrijven in de keten de extra inkomsten gebruiken om de organisatie te verbeteren en de productie te verduurzamen. De inkomsten komen daardoor ten goede aan de arbeiders die in dienst zijn, de gemeenschap, het onderwijs, de infrastructuur en het milieu. En dit alles draagt bij tot een grotere ketenverantwoordelijkheid.

Ketenverantwoordelijkheid wordt ook wel maatschappelijk verantwoord inkopen genoemd. Het betekent dat bedrijven sociale en milieuaspecten vrijwillig meenemen in hun bedrijfsvoering ten aanzien van toeleveranciers. Afhankelijk van de aard van de relaties met de leveranciers en klanten kunnen ondernemingen via hun inkoop- en verkoopbeleid invloed uitoefenen op het gedrag van hun toeleveranciers. Ketenverantwoordelijkheid biedt kansen voor ondernemingen, zoals een goede reputatie, kostenreductie en duurzaam concurrentie voordeel.

### Maatschappij & Samenleving

Er bestaat een hardnekkige overtuiging dat als er zich een maatschappelijk probleem voordoet, de overheid dat moet oplossen. De huidige trend is dat de overheid leert accepteren en waarderen dat er een groter zelfoplossend vermogen in de samenleving zit. Dat betekent dat zij taken kan loslaten die worden waargenomen door anderen. Het betekent dat de overheid erkent dat hedentendage een andere factor het tempo bepaalt. De samenwerking tussen

maatschappij, agri-foodbusiness en overheid geeft de ruimte tot co-creatie waardoor andere sturingsprincipes van de samenleving mogelijk zijn.

Het is de tijd voor sociaal ondernemen of het maatschappelijk betrokken ondernemen. Immers omzetstijging en winst zijn niet de enige pijlers onder een gezonde bedrijfsvoering. De ondernemer weet dat zijn bedrijf ook gebaat is bij een gezonde (sociale) omgeving. Maatschappelijk betrokken ondernemen is het vrijwillig investeren van expertise, menskracht, faciliteiten en netwerken in de (lokale) samenleving.

## 4. Indeling opleidingsprofiel

Bij het definiëren en beschrijven van het opleidingsprofiel is geprobeerd de eindkwalificaties gestructureerd te analyseren en herijken. Hiertoe zijn de eindkwalificaties gegroepeerd in drie sets: een afgestudeerde van de opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness is deskundig op het *domein van de agri-foodbusiness* en beschikt hierbij over zowel *algemene management-* als *functiespecifieke bedrijfskundige* kwalificaties.

Dit creëert herkenbaarheid van de diverse kennis- en kundigheidsgebieden. De drie sets zijn als volgt opgebouwd vanuit het gezichtspunt van de afgestudeerde:

- A. Domeinkwalificaties m.b.t. de agri-foodbusiness:
  - 1. de afgestudeerde weet wat er speelt in de sector,
  - 2. hij kan dit vertalen naar een visie en strategie voor een bedrijf in die sector,
  - 3. op basis hiervan kan hij een ondernemende en innovatieve bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van de agri-foodbusiness,
  - 4. en hij kan door analyse en onderzoek mee richting geven aan de onderbouwing van dergelijke innovaties.
- B. Algemene managementkwalificaties:
  - 5. de afgestudeerde beschikt over de nodige management skills,
  - 6. hij kan in een brede context beroepsmatig samenwerken en communiceren, en
  - 7. daarbij inhoud en richting geven aan zijn eigen professionaliteit.
- C. Functiespecifieke bedrijfskundige kwalificaties:
  - 8. de afgestudeerde is vakkundig op het gebied van financiën en advisering,
  - 9. logistieke optimalisatie en kwaliteitsbewaking, en
  - 10. agri-foodmarketing.

In deze groepering en volgorde staan de eindkwalificaties gerangschikt in dit document. Om het brede spectrum aan rollen en functies van een afgestudeerde van de opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness nog beter in beeld te brengen, zijn de eindkwalificaties vervolgens nog gevisualiseerd op twee assen die geïnspireerd zijn door het model van Quinn: interne – externe gerichtheid, en beheersing – vernieuwing. Dit heeft geresulteerd in het model op de volgende pagina.

## Eindkwalificaties Bedrijfskunde en Agribusiness

### A. Domeinkwalificaties m.b.t. agri-foodbusiness:

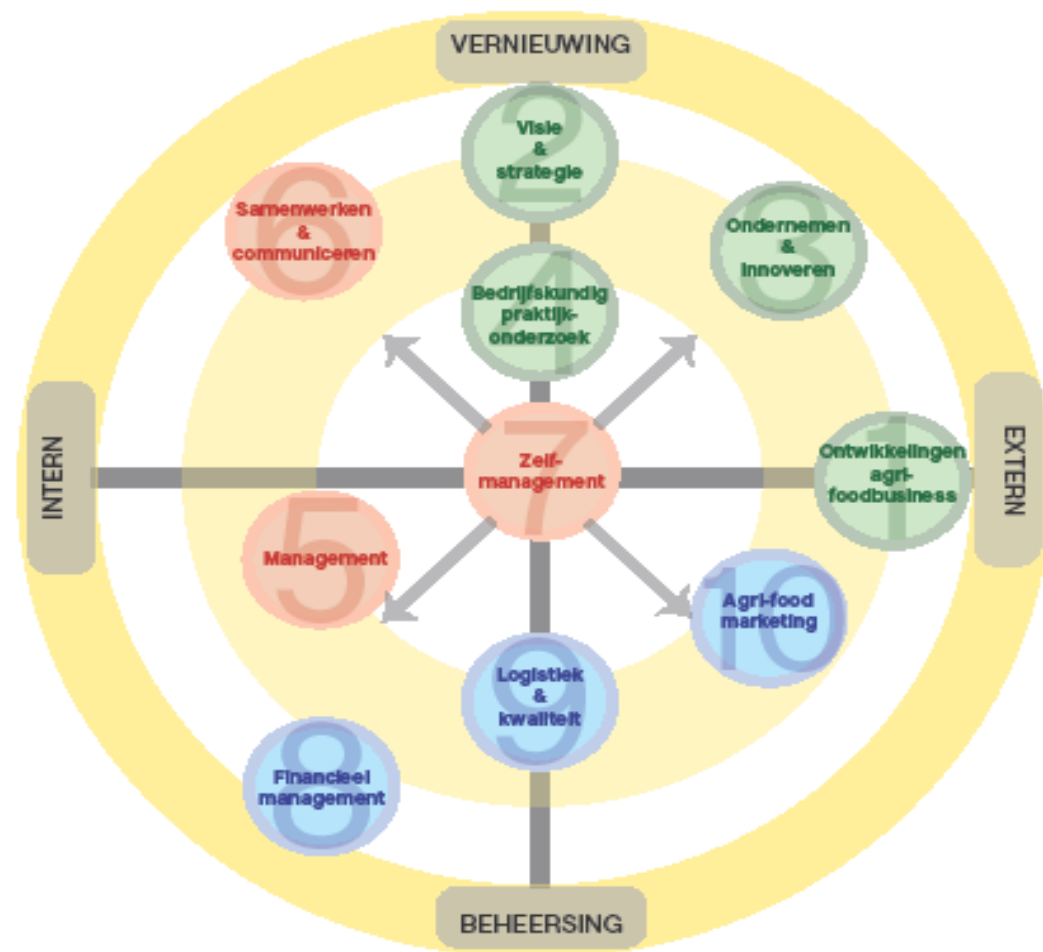
1. Weten wat er speelt in de internationale agri-foodsector.
2. Ontwikkelen van visie en strategie voor een (internationaal) agri-foodbedrijf.
3. Ondernemen en innoveren in de internationale agri-foodbusiness.
4. Opstellen en uitvoeren van een bedrijfskundig praktijkonderzoek in de agri-foodsector.

### B. Algemene managementkwalificaties:

5. Management van organisaties, processen en projecten, en mensen.
6. Effectief samenwerken en communiceren in een multidisciplinaire en interculturele omgeving.
7. Sturen en ontwikkelen van eigen professioneel handelen.

### C. Functiespecifieke bedrijfskundige kwalificaties:

8. Adviseren over financiële aspecten van bedrijfsvoering van een agri-foodbedrijf.
9. Optimaliseren van logistiek en bewaken van kwaliteit in agri-foodketens.
10. Strategisch vermarkten van producten en diensten in de mondiale agri-foodmarkt.



Figuur 1. Model eindkwalificaties Bedrijfskunde en Agribusiness

## 5. Inpassing HBO standaarden

De hogescholen hebben in het document 'Kwaliteit als Opdracht' de HBO-standaarden voor hun bacheloropleidingen geformuleerd (zie: <http://www.hbo-raad/kwaliteitsagenda/509>). Deze standaard wijst erop dat de hogescholen zorg besteden aan een goede theoretische basis, een goed onderzoekend vermogen, goed professioneel vakmanschap en een beroepsethische en maatschappelijke oriëntatie.

### Een gedegen theoretische basis

In de opleiding Bedrijfskunde en Agribusiness wordt veel aandacht besteed aan theoretische kennis, gerelateerd aan de context agri-foodbusiness. De agri-foodbusiness is al decennia lang trekker van de nationale en internationale handel en zorgt daarnaast ook voor een intensieve bedrijfskundige begeleiding van de primaire sector. De agrarische sector is een zeer kennisintensieve sector waarbij samenwerking en kennisdeling leiden tot vooruitgang, vernieuwing, verandering en verbetering. Nederland is juist daardoor één van de grootste spelers in de wereld als het gaat om agrarische handel en innovatie. Het delen van kennis sectorbreed met ondernemingen (werkveld) in de sector staat centraal. Iedere opleiding heeft hiervoor eigen werkvormen met allen hetzelfde doel: samenwerking en kennisdeling met het beroepenveld. Hier geldt meer en meer het nieuwe motto: *'delen is het nieuwe vermenigvuldigen'*. Door kennis te delen, komt de agri-foodbusiness tot een versnelde innovatie en ontwikkeling.

Om de theoretische basis verder vorm te kunnen blijven geven en ook te kunnen blijven ontwikkelen, wordt veelvuldig samengewerkt met groene scholen, met de Groene Kennis Coöperatie en met het bedrijfsleven. En dit geldt voor alle 4 HAO's waarbij continu een belangrijke focus ligt op het kennisdomein. Deze kennis die alle afgestudeerden van de opleiding Bedrijfskunde Agribusiness moeten hebben, is expliciet vastgelegd in de eindkwalificaties van de opleidingen (zie de kwalificaties 1, 2, 8, 9, 10 in figuur 1.). Echter, iedere opleiding bepaalt zelf de plaats en tijd voor kenniscomponenten in het curriculum.

### Het onderzoekend vermogen

Kenniseconomie houdt in dat bedrijven en onderwijs serieus omgaan met vernieuwing en kennis. Het rapport van de Kennis en Innovatie Agenda (KIA) 2010-2020 laat een gemengd beeld zien, waaruit blijkt dat onze innovatiekracht achterblijft. Juist daarom is het belangrijk om nog meer samenwerking tussen bedrijven, scholen en onderzoeksinstellingen op het gebied van kennis en innovatie door te voeren. Kortom, het onderzoekend vermogen verdient nog meer aandacht. In de huidige dynamische beroepsomgeving is het kunnen

inspelen op ontwikkelingen en invloeden uit de beroepsomgeving essentieel voor het bestaansrecht van de organisatie. Het vermogen om als bedrijf in de Agribusiness in staat te zijn hier op in te spelen kan bepaald worden door het onderzoekend vermogen van de HBO-afgestudeerde.

Om onderzoekend vermogen verder te ontwikkelen in de curricula (en dus ook de vorming van studenten) is het doen van onderzoek gericht op innovatie noodzakelijk. Dit leidt dan tot de kennisvraag van het onderzoek. Dergelijke onderzoeken zijn kwalitatief, exploratief en/of kwantitatief. En om hier goed invulling aan te geven, hebben alle HAO's tegenwoordig lectoren en onderzoekers in dienst, die samen met studenten en het bedrijfsleven kennisvragen oplossen en zo studenten vormen in het analytisch denken en het vergroten van het onderzoekend vermogen van de afgestudeerde (zie kwalificatie 4 in figuur 1).

Een goed onderzoekend vermogen betekent een onderzoekende houding met focus op kritisch willen zijn, iets willen begrijpen, willen delen, willen vernieuwen en willen weten. Alle 4 HAO's zijn hier actief mee bezig en maken daarbij veel gebruik van de samenwerking met lectoren en het bedrijfsleven.

### **Professioneel vakmanschap**

Binnen de opleiding Bedrijfskunde Agribusiness is samenwerking met studenten, onderzoekers, bedrijfsleven en andere hogescholen een eenvoudige stap. De Agribusiness is een snelle kennisintensieve sector waarbinnen het gewenst is kennis te delen en samen te werken. Binnen de opleidingen wordt hiervan dan ook veel gebruik gemaakt, zowel op nationaal als internationaal niveau. Niveau 3 uit de eindkwalificaties wordt meestal getoetst in de praktijk in samenwerking met de bedrijven. Gastdocenten, praktijklessen, projectonderwijs in de praktijk, studieclubs en lectoraten zijn door de opleidingen op diverse plaatsen in het curriculum opgenomen (zie kwalificaties 3, 5, 6 en 7 in figuur 1). De 4 HAO's geven hebben daarbij het volgende motto voor ogen: *professioneel vakmanschap is meesterschap over complexiteit en creativiteit is meesterschap over eenvoud en structuur.*

### **Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie**

De omschrijving van het beroepenveld bevat al een brede maatschappelijke context waarin de studenten Bedrijfskunde Agribusiness en Greenport Business & Retail opereren. Afgestudeerden van deze opleidingen staan midden in de snel veranderende wereld waarin ze een belangrijke rol vervullen in de balans van de 4 P's om een toekomst te kunnen garanderen voor onze toekomstige generaties. Zowel in de ecologische context (planet), de business (profit), het welzijn van de medemens (people) en ook de interacties tussen mensen, maatschappijen en

toekomst (prophecy) ligt hun verantwoordelijkheidsgevoel. Hierin is daadkracht en een pro-actieve houding een absolute vereiste. En... de 4HAO's gaan daarin nog verder (zie kwalificaties 1, 2 en 6 in figuur 1).

### De vervolgstap: waardesturing

Voor een bedrijfskundige in de agribusiness is *waardesturing* belangrijk. Met de HBO-standaarden als basis, willen we nog een stap verder gaan. De 4 HAO's hebben al een blik gericht op te toekomst, namelijk dat de toekomst van de agribusiness te maken heeft met het nieuwe denken, met waardesturing en dus met Biobased Economy, Duurzaamheid, Cradle 2 Cradle, Eerlijke Ketens en Maatschappij & Samenleving. Daarom besteden de 4 HAO's expliciet zichtbaar én merkbaar aandacht aan deze thema's. De 4 HAO's zien in de biobased economy een gouden kans voor de agro-economie (agronomie). Hier ligt een veelbelovende, toekomstgerichte economie waarbij ondernemingen focus hebben op duurzaamheidsvraagstukken waarmee de agribusiness het duurzame verschil kan maken. Hierbij geven we de student mee dat wij, het bedrijfsleven en de maatschappij ook toe is aan circulaire economie (principe van cradle 2 cradle). De HAO's verwachten veel van de toekomst. Daarom is het motto dan ook: *ga het goed doen in plaats van minder slecht!* En dat is ook de gedachte die de HAO's willen meegeven in het vormen van de jonge professionals in de agri-foodbusiness.

Naast de duurzaamheid is ook de ketenverantwoordelijkheid essentieel. We willen de jonge professional meegeven dat bedrijven sociale en milieuaspecten meenemen in hun bedrijfsvoering ten aanzien van toeleveranciers.

Ketenverantwoordelijkheid biedt kansen voor ondernemingen, zoals een goede reputatie, kostenreductie en marketingvoordeel.

Daarbij is de tijd aangebroken dat het *sociaal ondernemerschap* meer centraal staat in de maatschappij. En daardoor is het ook belangrijk dat sociaal ondernemerschap een plaats krijgt in de vorming van jonge professionals. Maatschappelijk betrokken ondernemen is een kans die wij als HAO's willen pakken. Immers dat levert in menselijke zin veel op, bevordering van de onderlinge communicatie en teamgeest, inspiratie, trots en ontwikkeling van talenten en competenties onder individuele medewerkers.

Binnen de opleidingen Bedrijfskunde Agribusiness en Greenport Business & Retail hechten wij veel waarde aan de attitude van de studenten dat deze onderdelen van waardecreatie ook terug te vinden zijn in de verschillende eindkwalificaties.



## 6. De 10 eindkwalificaties.

Hierna volgen de volgende eindkwalificaties:

- 1. Weten wat er speelt in de internationale agri-foodsector
- 2. Ontwikkelen van visie en strategie voor een (internationaal) agri-foodbedrijf
- 3. Ondernemen en innoveren in de internationale agri-foodbusiness
- 4. Opstellen en uitvoeren van een bedrijfskundig praktijkonderzoek in de agri-foodsector
- 5. Management van organisaties, processen en projecten, en mensen
- 6. Effectief samenwerken en communiceren in een multidisciplinaire en interculturele omgeving
- 7. Sturen en ontwikkelen van eigen professioneel handelen
- 8. Adviseren over financiële aspecten van bedrijfsvoering van een agri-foodbedrijf
- 9. Optimaliseren van logistiek en bewaken van kwaliteit in agri-foodketens
- 10. Strategisch vermarkten van producten en diensten in de mondiale agri-foodmarkt

## 1. Weten wat er speelt in de internationale agri-foodsector

### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar is in staat om de actuele ontwikkelingen in de agri-foodsector te volgen en te interpreteren. Daarmee is hij/zij in staat om de internationale trends en ontwikkelingen op een juiste manier uit te werken zodat een bijdrage kan worden geleverd aan de strategische besluitvorming binnen de organisatie. Bijzondere aandacht gaat uit naar de ontwikkelingen op het gebied van biobased economy, cradle to cradle en duurzame en veilige voedselvoorziening.

### Beroepen

Alle middenkader en hoger management functies binnen de (internationale) agri-foodsector.

### Niveau van de eindkwalificatie

De student is in staat om kennis en informatie inzake de ontwikkelingen in de regionale, nationale en internationale agri-foodsector, te vergaren, te duiden, te analyseren en erover te rapporteren.

### Kennis

Historisch besef van de rol van voedsel  
Demografische ontwikkelingen  
Foodlogistiek en voedselverspilling  
Ketenkennis Agri-Food  
GMO-ontwikkelingen  
Kennis van het landelijk gebied  
Voeding in combinatie met gezondheid  
Voedsel en marketing / media  
Nieuwe technologie in de voedselproductie  
Datamining  
Milieu en klimaatontwikkelingen  
Politieke ontwikkelingen m.b.t. de voedselproductie en -handel  
Nieuwe spelers en business modellen  
Open versus gesloten innovatie

### Vaardigheden en attitude

Datamining  
Inventariseren  
Registreren  
Analyseren  
Adviseren  
Rapporteren  
Presenteren  
Ethisch denken en handelen  
Maatschappelijk verantwoord handelen in de keten

## 2. Ontwikkelen van visie en strategie voor een (internationaal) agri-foodbedrijf

### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar is in staat een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een bedrijfskundige visie op basis van eigen visie en ontwikkelingen in de omgeving. Hij is in staat trends te signaleren en deze over te dragen aan anderen. Hij beheerst de aspecten van bedrijfsethiek en MVO en handelt daar ook naar. Uiteindelijk is de beroepsbeoefenaar in staat een bijdrage te leveren aan de implementatie daarvan op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

### Beroepen

Alle middenkader en hoger management functies binnen de (internationale) agri-foodsector.

### Niveau van de eindkwalificatie

De student is in staat een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en implementatie van een bedrijfskundige missie, visie en strategie die bijdraagt aan een maatschappelijk verantwoorde onderneming.

#### Kennis

Strategisch management  
Interne en externe analyse  
Organisatiekunde  
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)  
Verandermanagement  
Inzicht in bedrijfsprocessen  
Marketing

#### Vaardigheden en attitude

Interculturele communicatie  
Analyseren  
Presenteren  
Onderhandelen  
Multidisciplinair werken  
Ondernemingszin en innovativiteit  
Ethisch handelen  
Omgevingsbewustzijn  
Samenwerken  
Draagvlak verwerven  
Toepassen MVO

### 3. Ondernemen en innoveren in de internationale agri-foodbusiness

#### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar signaleert kansen in de markt voor zowel nieuwe als bestaande producten en diensten, kan er naar handelen en neemt daarbij verantwoorde risico's. Hij is binnen de economische, maatschappelijke en ecologische kaders grensverleggend en zoekt actief naar groeikansen. Hij onderhoudt netwerken met stakeholders met aandacht voor een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen waar duurzaamheid onderdeel van vormt.

#### Beroepen

Ondernemer in de agri-foodsector  
Alle middenkader en hoger management functies binnen de (internationale) agri-foodsector

#### Niveau van de eindkwalificatie

De student ziet kansen en zet deze, met verantwoorde risico's en op eigen initiatief, om in het beoogde resultaat.

#### Kennis

Innovatiemanagement  
Kennis van de nieuwste ontwikkelingen in de internationale agri-foodsector  
Brainstormmodellen  
Investerings- en ondernemingsplan  
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)  
Entrepreneurship

#### Vaardigheden en attitude

Creativiteit  
Pro-actief handelen  
Innoveren  
Dynamisch handelen  
Creëren en initiëren  
Lef en durf hebben om vernieuwing door te voeren  
Open-minded zijn  
Ondernemersvaardigheden  
Netwerken  
Verantwoorde risico's nemen

#### 4. Opstellen en uitvoeren van een bedrijfskundig praktijkonderzoek in de agri-foodsector

##### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar is in staat om zelfstandig of in teamverband een bedrijfskundig praktijkonderzoek op te zetten en uit te voeren. Het onderzoek is gericht op het oplossen van complexe en praktijkgerichte bedrijfskundige vraagstukken in de agri-foodsector. Op basis van dit onderzoek kan hij/zij gefundeerde conclusies trekken en aanbevelingen doen (waar nodig met statistische onderbouwing) en deze rapporteren en presenteren.

##### Niveau van de eindkwalificatie

De student is in staat om een toegepast onderzoek op te zetten en uit te voeren, en weet de uitkomsten hiervan te vertalen naar een praktijkgerichte oplossing van een bedrijfskundig vraagstuk in de agri-foodsector.

##### Beroepen

Onderzoeker  
Alle middenkader en hoger management functies binnen de (internationale) agri-foodsector

##### Kennis

Onderzoeksmethoden en technieken  
Desk research  
Field research  
Kwalitatief onderzoek  
Kwantitatief onderzoek  
Onderzoeksopzet  
Statistiek  
SPSS  
Ethiek  
Projectmanagement

##### Vaardigheden en attitude

Opstellen onderzoeksopzet  
Uitvoeren van (literatuur-) onderzoek  
Statistische gegevensverwerking  
Analyseren en interpreteren van onderzoeksgegevens  
Formuleren van conclusies en aanbevelingen  
Rapporteren en presenteren van onderzoeksresultaten  
Klantgericht luisteren

## 5. Management van organisaties, processen en projecten, en mensen

### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar is in staat de continuïteit en samenhang van de organisatie te bewaken. In de rol van manager plant, organiseert, controleert en geeft hij leiding aan organisaties, projecten, processen en mensen zodat bedrijfsdoelstellingen worden behaald.

### Beroepen

Projectleider  
(Assistent) bedrijfsleider  
Alle middenkader en hoger management functies binnen de (internationale) agri-foodsector

### Niveau van de eindkwalificatie

De student is in staat een bijdrage te leveren aan het inrichten, beheersen en verbeteren van organisaties, bedrijfsprocessen en projecten. De student is daarbij in staat om op startniveau binnen een organisatie leiding te geven.

#### Kennis

Organisatiekunde  
Projectmanagement  
Strategisch management  
Procesanalyse  
Kwaliteitsmanagement  
Management informatie systemen  
Business modellen  
Verandermanagement  
Human Resource Management  
Arbeidsrecht

#### Vaardigheden en attitude

Plannen  
Organiseren  
Leidinggeven  
Controleren  
Sociale en communicatieve vaardigheden  
Interculturele communicatie  
Rapporteren  
Analyseren  
Samenwerken  
Ethisch handelen  
Resultaatgerichtheid

## 6. Effectief samenwerken en communiceren in een multidisciplinaire en interculturele omgeving

### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar toont communicatieve en sociale vaardigheden en is in staat te werken in een multidisciplinaire, interculturele en internationale omgeving om daarmee een bijdrage te leveren aan het realiseren van de organisatiedoelen.

### Niveau van de eindkwalificatie

De student kan doelgericht samenwerken en aan een kritische doelgroep een complex onderwerp begrijpelijk en overtuigend overbrengen in een multidisciplinaire, interculturele en internationale omgeving. Hij/zij zorgt voor een goede sfeer, gaat zorgvuldig om met de belangen van anderen, kan weerstanden en conflicten overwinnen en benut de kwaliteiten van teamleden om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken.

### Beroepen

Alle middenkader en hoger management functies binnen de (internationale) agri-foodsector

### Kennis

Verbale, non-verbale, formele en informele communicatietechnieken  
 Presentatietechnieken  
 Nederlands  
 Vreemde talen  
 Presentatiesoftware  
 Motivatietheorieën en groepsprocessen  
 Theorieën van interculturele communicatie  
 Ethiek  
 Onderhandelingstechnieken en conflicthantering  
 Besluitvormingsprocessen  
 Vergadertechnieken  
 Personal branding

### Vaardigheden en attitude

Communicatieve vaardigheden  
 Commitment verwerven  
 Samenwerken  
 Sociale vaardigheden  
 Professionele attitude  
 Netwerken  
 Leidinggeven  
 Vergaderen

## 7. Sturen en ontwikkelen van eigen professioneel handelen

### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar heeft het vermogen om op eigen handelen, houding en motieven te reflecteren en dit te beoordelen en verder te ontwikkelen om zo zijn/ haar eigen professionaliteit te vergroten.

### Beroepen

Alle middenkader en hoger management functies binnen de (internationale) agri-foodsector

### Niveau van de eindkwalificatie

De student beheerst de vaardigheden en heeft de kennis om zelfstandig op eigen handelen, houding en motieven te reflecteren en dit te beoordelen om zichzelf verder te ontwikkelen en zijn professionaliteit te vergroten.

#### Kennis

Persoonlijke SWOT, persoonlijk ontwikkelingsplan en gewenst CV  
Methodieken van zelfanalyse en zelfreflectie  
Feedback instrumenten  
Portfolio instrumenten  
Ethiek  
STARR-methodiek

#### Vaardigheden en attitude

Zelfsturen  
Reflecteren  
Analyseren  
Beoordelen  
Ontvangen en gebruik maken van feedback  
Ethisch handelen  
Kritische houding



## 8. Adviseren over financiële aspecten van bedrijfsvoering van een agri-foodbedrijf

### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar is in staat financiële informatiestromen van een bedrijf in de agri-foodbusiness te registreren, analyseren, rapporteren en te beheren, zodat op basis hiervan verantwoorde beoordelingen en beslissingen kunnen worden genomen.

### Niveau van de eindkwalificatie

De student is in staat financiële informatiestromen te registreren, analyseren, rapporteren en beheren. Op basis hiervan is hij in staat de opdrachtgever te adviseren zodat verantwoorde beoordelingen en beslissingen kunnen worden genomen op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Daarbij is hij in staat om wet- en regelgeving te vertalen naar de praktijk van de onderneming en ondernemer.

### Beroepen

(Assistant) accountant agri- en food  
Agrarisch (intern) account manager  
(Assistent) financieel adviseur  
(Junior) relatiebeheerder agro  
Ondernemer

### Kennis

Kennis van de sector agri- en food  
Bedrijfsadministratie  
Begroten en financieren  
Ratio-analyse  
Kosten en kostprijsbepaling  
Externe verslaggeving  
Ethiek  
Bedrijfsovername  
Agrarische (EU) wet- en regelgeving  
Agrarisch belastingrecht  
Risicomanagement  
Verzekeringsrecht  
Ondernemingsrecht  
Personen- en familierecht

### Vaardigheden en attitude

Inventariseren  
Registreren  
Analyseren  
Controleren  
Adviseren  
Rapporteren  
Nauwkeurigheid  
Oog voor duurzaamheid  
Resultaat- en klantgerichtheid  
Sociale vaardigheden  
Verantwoordelijkheidsgevoel  
Flexibiliteit  
Actieve opstelling  
Ethisch handelen

## 9. Optimaliseren van logistiek en bewaken van kwaliteit in agri-foodketens

### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar is in staat is om de interne of externe goederenstromen in een van de schakels van een agri-foodketen kritisch te analyseren en te optimaliseren. Daarbij houdt hij rekening met de behoeften van interne en externe betrokkenen en laat hij zich leiden door kwaliteit en efficiency binnen de totale (voedsel)keten. Daarmee levert hij een bijdrage aan de ontwikkeling en borging van duurzame ketens in de (internationale) agri-foodbusiness.

### Niveau van de eindkwalificatie

De student is in staat om een logistiek vraagstuk in de agri- en foodketen te analyseren, hiervoor een verbeterplan op te stellen en te implementeren waarbij product- en proceskwaliteit wordt geborgd.

### Beroepen

Productieplanner  
(Junior) product manager  
Hoofd transportplanning  
Manager fysieke distributie  
Aanvoerplanner/(assistent) inkoopmanager  
(Junior) logistiek manager  
(Junior) Supply Chain Manager  
Kwaliteitscoördinator/kwaliteitsmanager

### Kennis

Inkooplogistiek  
Agro-logistiek  
Productie- en distributiemanagement  
Voorraadbeheer  
Reverse logistics  
Bedrijfsinformatiesystemen  
Ketenmanagement  
Kwaliteitsmanagement  
Import- en exportmanagement  
Duurzame agri- en foodketens  
Kwalitatieve verbetermethoden  
Kwantitatieve optimalisatietechnieken

### Vaardigheden en attitude

Processen analyseren  
Informatie-analyse en gebruik van informatiesystemen  
Creatief en oplossingsgericht denken  
Plannen en organiseren  
Besluitvaardigheid  
Draagvlak creëren  
Ethisch handelen  
Nauwkeurigheid  
Stressbestendigheid  
Overtuigingskracht

## 10. Strategisch vermarkten van producten en diensten in de mondiale agri-foodmarkt

### Omschrijving

De beginnende beroepsbeoefenaar is in staat om een bijdrage te leveren aan het opstellen van een strategisch plan voor het internationaal vermarkten van een product of dienst in de agri-foodsector. Hij is in staat om vanuit externe ontwikkelingen, in een multidisciplinaire benadering, bij te dragen aan een duurzame ontwikkeling van producten en diensten in de sector.

### Beroepen

(Junior) product manager  
Account manager  
(Assistent) marketing manager  
Brand en category manager  
Area manager  
Marketing en communicatie adviseur  
Business development manager  
Business relationship manager  
(Assistent) sales manager  
E-commerce manager

### Niveau van de eindkwalificatie

De student is in staat een strategisch internationaal marketingplan op te stellen en te implementeren.

### Kennis

Category management  
Consumentengedrag  
Verkoop- en marketingmodellen  
Strategische marktanalyse  
Marketing Informatie Systemen  
E-commerce  
Consumentengedrag  
Exportmanagement  
Kostprijsberekening  
Nederlands  
Vreemde talen  
Interculturele communicatie  
Innovatiemanagement

### Vaardigheden en attitude

Communicatieve vaardigheden  
Analyseren  
In kaart brengen van trends en ontwikkelingen  
Onderhandelen  
Voeren verkoopgesprek  
Creatief denken  
Multidisciplinair werken  
Verandermanagement  
Innoveren  
Onderzoeksvaardigheden  
Gesprekstechnieken  
Toepassen van marketingmodellen  
Gehele bedrijfsproces overzien

## **Bijlage 1. Leden van de werkveldcommissies, adviescommissies en adviesraden.**

De hieronder genoemde personen die jaarlijks meedenken en adviezen geven mbt de diverse curricula en majors bij de 4 HAO's. Daarnaast wordt bij HAS Hogeschool jaarlijkse werkveldscans afgenomen, waarbij afgestudeerden en hun werkgevers heel gericht benaderd worden over ontwikkelingen in het werkveld en het up-to-date houden van het curriculum. De namen van de werkgeversvertegenwoordigers van de laatste ronde zijn hier ook genoemd.

- Erwin Bouwmans, teammanager bedrijfsadvies, ZLTO 's-Hertogenbosch
- Wilbert Kemperman, vestigingsdirecteur, Flynth Geldermalsen
- Rick Kroon, commercieel manager export, Anthura B.V. Bleiswijk
- Frans Maassen, hoofd planning, Rijko B.V. Helmond
- Bas Nieuwenhuyzen, warehousemanager, Lamb Weston Kruiningen
- Ad Nouws, manager bedrijfsbureau, Van Loon Vlees Best
- Marianne Tursch-Robberts, teamleider particulieren, Rabobank Roermond-Echt
- Marcel van der Wiel, intern manager, Rabobank Nederland
- Arthur Zuidweg, hoofd stock afdeling, Nickerson-Zwaan Made
- Linda van Zundert, manager accountancy, ABAB Roosendaal
- Dhr. C. Callenbach, directeur, IngrePro BV
- Dhr. J. Rodenhuis, Manager Agrarische Relaties, Rabobank Leeuwarden
- Dhr. D. Faber, directeur, E-kwadraat advies bv
- Dhr. L. van Dellen, directeur, AcconAVM
- Dhr. R. Westerbeek, directeur, Royal de Boer Stalinrichtingen BV
- Carline van der Hulst, consultant werving & selectie, Agrojobs
- Henk Brouwer, eigenaar + organisatie adviseur, Mennen voor Mensen
- Dhr. S. Aerts, directeur, RBK Group
- Dhr. B. de Groot, Friesland Campina
- Dhr. C. Poot, productmanager, Miedema
- Dhr. J.S. Zwart, commercieel directeur, Ecostyle
- Danny Fiere, directie, BunnikPlants
- Uulke van Meeteren, Associate Professor, WUR
- Cees van den Bos, hoofd Zakelijke Relaties, Rabobank Westland
- Anita van der Knijff, Hoofd Duurzame Ontwikkeling Agrosectoren, WUR-LEI
- Miranda van der Ende, manager, Tomatoworld
- Paul Schoorl, manager, Royal van Zanten
- Robert Zuyderwijk, commercieel manager, MPS-ECAS
- Bas Lagerwerf, algemeen directeur, Berg Hortimotive
- Ted Duijvestijn, tuinder, DGA, Gebr Duijvestijn
- Dick Hylkema, directeur, LTO Noord Glaskracht
- B. Oenema, directeur, VMR Partners
- J.M. van Dijk, directie, Friesland Bank N.V.

- H.C. van Putte, eigenaar, Taxatiebureau van Putte
- J. Ottens, financieel adviseer, Klaverblad Verzekeringen
- C.P. Maas, manager, DCA-groep
- D. te Bokkel, productmanager, Kverneland group Benelux BV
- R. Salomons, manager P&O, Kuiken N.V.
- G. Leereveld, directeur, Equine Support
- W. Franken, manager, FNRS

Enkele werkveldleden hebben dit nieuwe document bestudeerd. Dat leidde tot de volgende reacties:

- E. Bouwmans van ZLTO: het rapport ziet er fantastisch uit en sluit aan bij de wensen voor de agri-foodbusiness
- Het WAC (werkveld advies commissie) van VHL: er is zonder meer positief gereageerd op het rapport en er zijn geen essentiële punten naar voren gekomen waardoor aanpassingen nodig zouden zijn
- J. Ottens, Klaverblad Verzekeringen: Ik heb de Eindkwalificaties Bedrijfskunde en Agribusiness doorgenomen en ben enthousiast geworden vanwege de samenwerking met de andere HAO's hieromtrent. De onderbouwing en opbouw van de Eindkwalificaties lijken mij goed doordacht en heb daar niets meer aan toe te voegen.