

# LANDELIJK PROFIEL **BUSINESS STUDIES**

Bachelor of Arts





## COLOFON

<b>Titel</b>	Landelijk profiel Bachelor Business Studies
<b>CROHO</b>	34145
<b>Publicatie</b>	Juli 2018
<b>Namens</b>	Hogeschool Inholland Zuyd Hogeschool
<b>Projectgroep</b>	Nellie Donker, Manager Onderwijs en Onderzoek, domein Business, Finance & Law Dries Lodewijks, Faculteitsdirecteur Management & Recht, Zuyd Hogeschool Frans Bijma, Beleidsadviseur domein Business, Finance & Law, Hogeschool Inholland Camiel Wolfs, Senior docent faculteit Management & Recht, Zuyd Hogeschool Rob Heine, Senior docent faculteit Management & Recht, Zuyd Hogeschool Daphne Koers, Onderwijskundige domein Business, Finance & Law, Hogeschool Inholland



## INHOUDSOPGAVE

Colofon.....	3
Voorwoord.....	7
<b>Hoofdstuk 1 Ontwikkelingen en trends in het werkveld.....</b>	<b>8</b>
1.1 Inleiding.....	8
1.2 Ontwikkelingen in het werkveld.....	8
1.3 Invloed van de ontwikkelingen op het profiel Business professional.....	9
<b>Hoofdstuk 2 Profiel van de opleiding Business Studie.....</b>	<b>10</b>
2.1 Algemene positie Business Studies.....	10
2.2 Brede basis met specialisatie.....	10
<b>Hoofdstuk 3 beroepsbeeld.....</b>	<b>11</b>
3.1 Beroepsbeeld.....	11
3.2 Profielschets Business Professional.....	12
<b>Hoofdstuk 4 Eindkwalificaties Business Studies.....</b>	<b>13</b>
4.1 Generieke en domein-specifieke theoretische eindkwalificaties.....	13
4.2 Domein-specifieke theoretische eindkwalificaties.....	15
4.3 Generieke eindkwalificaties - 21st century skills.....	16
<b>Verwijzingen.....</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 1 Dublin-descriptoren en HEO-profiel.....</b>	<b>20</b>
<b>Bijlage 2 Business Trends .....</b>	<b>21</b>
Thema 1. Weten wat de 'klant' wil (customer intimacy).....	21
Thema 2. Een passend aanbod ontwikkelen (product leadership).....	21
Thema 3 Een arbeidsorganisatie kunnen opzetten en onderhouden (operational excellence).....	21
Thema 4 Geschikt personeel aantrekken en behouden.....	22
<b>Bijlage 3: Profiel wendbare HEO-professional.....</b>	<b>23</b>
<b>Bijlage 4: Geraadpleegde personen.....</b>	<b>24</b>



## VOORWOORD

Dit document beschrijft het profiel en beroepsbeeld van de Business Professional, zoals deze wordt opgeleid door de nog jonge bacheloropleiding Business Studies. Deze opleiding wordt momenteel in Nederland uitsluitend aangeboden door Hogeschool Inholland en Zuyd Hogeschool. Beide hogescholen waren voorafgaand aan de landelijke herordening van het economisch onderwijs in 2016 al tot het inzicht gekomen dat de beroepspraktijk in toenemende mate vraagt om wendbare afgestudeerden met een brede basis.

In het najaar van 2017 zijn de opleidingen Business Studies Inholland en People and Business Management van Zuyd Hogeschool gevisiteerd. De visitatiepanels hebben hun waardering geuit over de stap die beide hogescholen hebben gezet in de ontwikkeling van een brede bedrijfskundige bacheloropleiding op basis van een omgekeerd T-profiel met specialisaties.

In het voorjaar van 2018 is het voorliggende profiel op beide hogescholen voorgelegd aan een brede afvaardiging van het werkveld en studenten van de eerste lichting afgestudeerden.

Nellie Donker, voorzitter LOO Business Studies

**Juli 2018**

# 1. Ontwikkelingen en trends in het werkveld

## 1.1 Inleiding

In 2014 heeft de commissie Sent een sectorale verkenning gemaakt van het werkveld waarvoor het hoger economisch onderwijs opleidt. In het rapport 'Wendbaar in een duurzame economie' beschrijft de commissie de resultaten van haar analyse en doet een serie aanbevelingen aan de sector en het bestuur van de Vereniging Hogescholen. De verkenningcommissie heeft geconstateerd dat in het werkveld steeds meer behoefte bestaat aan wendbare professionals. Dit zijn professionals met een brede oriëntatie, die in staat zijn hun vakkennis in te zetten binnen andere disciplines, die kritisch en vanuit meerdere perspectieven kunnen reflecteren op het eigen handelen, die ondernemend zijn, proactief kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving en een internationale oriëntatie hebben.

De verkenningcommissie heeft het bestuur van de Vereniging Hogescholen geadviseerd te onderzoeken hoe het huidige scholingsaanbod aansluit bij de behoefte in het werkveld en op basis daarvan aanbevelingen te doen voor verdere ontwikkeling van dit aanbod. Mede op basis hiervan is de Vereniging Hogescholen gestart met een herordening van het opleidingsaanbod in de sector. Het doel van deze beweging is het transparanter maken van het aanbod voor studenten en werkveld en het scheppen van voldoende ruimte om binnen opleidingen in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen in het werkveld.

De herordening van opleidingen in het HEO behelst een tweedeling in stamopleidingen en differentiaties. Een stamopleiding bestaat uit twee delen; een gedeelde inhoudelijke basis met daarnaast ruimte voor profilering, specialisatie of verbreding in de vorm van differentiaties. De inhoudelijke basis van een stamopleiding geeft aan wat alle differentiaties in ieder geval gemeenschappelijk hebben. Een differentiatie is een opleidingsroute binnen een stamopleiding; de differentiaties binnen een stamopleiding kennen een gedeelde basis in deze stamopleiding. Deze gemeenschappelijkheid wordt in dit landelijk profiel beschreven.

In reactie op het rapport 'Wendbaar in een duurzame economie' van de commissie Sent heeft een herijking van de heo-standaard (voorheen BBA-standaard) plaatsgevonden en is het profiel wendbare heo-professional tot stand gekomen (Vereniging Hogescholen, 2017).

In juni 2018 is door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voor de bacheloropleiding Business Studies de graadtoevoeging 'Bachelor of Arts' opgenomen.

## 1.2 Ontwikkelingen in het werkveld

De wereld om ons heen verandert, mede door technologische ontwikkelingen, in een rap tempo. Om de Business professional goed voor te bereiden

op het veranderende werkveld, zijn competenties en vaardigheden van belang die aansluiten bij de ontwikkelingen en trends (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2013). Er is sprake van een toenemende internationale verwevenheid. Landen worden afhankelijker van elkaar en bedrijven en werknemers zijn steeds minder gebonden aan een specifiek land. Afstemming met andere bedrijven en landen wordt dus steeds belangrijker in productieketens.

Organisaties moeten continu veranderen om concurrerend te blijven. Van de professional wordt duurzame inzetbaarheid verwacht. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013) stelt dat kennis en informatie niet schaars meer zijn, maar het continu volgen en snel en slim toepassen ervan is belangrijker dan ooit. Steeds meer bedrijven gaan internationaal opereren. Waar multinationals voorheen voornamelijk grootschalige industriële bedrijven waren, geldt dit nu in toenemende mate ook voor kleinere bedrijven. Grenzen vervagen tussen landen, culturen, branches en tussen domeinen en disciplines. Bij markt- en concurrentieanalyse verdwijnen in toenemende mate de vaste scheidslijnen tussen markten en bedrijfstakken. Oplossingen moeten op het snijvlak van verschillende disciplines of zelfs in heel andere domeinen gezocht worden, crossovers worden steeds belangrijker. In het werkveld zijn een integrale kijkwijze en een onderzoekende houding noodzakelijk. Specialistische, verzulde opleidingen die voor een specifiek domein, bepaalde discipline of een beperkte beroepsgroep opleiden, zijn dan ook minder van deze tijd. Het klassieke beroepsbeeld bestaat niet meer en de variëteit in invulling van de beroepen en functies neemt toe. Het werk wordt steeds vaker in netwerken en ketens uitgevoerd (Biemans, Sjoer, Potting, & Brouwer, 2017).

Organisaties moeten leren om veerkrachtiger te worden, zich op dynamischere wijze aan te passen: duurzamer, meer maatschappelijk verantwoord en in onderlinge afhankelijkheid met de omringende samenleving. De consument, de spaarder en de investeerder zijn in toenemende mate op zoek naar producten en diensten die ecologisch en sociaal verantwoord zijn ontworpen en geproduceerd. Sinds de cradle to cradle filosofie zijn intrede heeft gedaan, is het streven te komen tot een circulaire economie om op die manier de draagkracht van de aarde niet te overschrijden. Bedrijven kunnen het zich steeds minder veroorloven om geen rekening te houden met wensen die leven bij het grote publiek, overheden en NGO's. Bedrijven die dat wel doen verliezen op den duur hun 'license to produce', en dat is een serieuze bedreiging voor de bedrijfscontinuïteit en het behoud van aandeelhouderswaarde. Een maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering en bijdragen aan een circulaire economie worden de algemene (naar verwachting wettelijke) norm. Product- en dienstenontwikkeling gebeuren in toenemende mate in nauwe samenwerking met klanten, toeleveranciers en zelfs concurrenten binnen de eigen of andere branches. Open innovatie en co-creatie zijn de nieuwe norm geworden.



Mede door technologische ontwikkelingen is werk de afgelopen jaren zeer sterk veranderd (Juliette, 2017; Bakhshi, 2017) Deze verandering zal de komende jaren onverwijld doorzetten: organisatiestructuren, banen en grenzen verdwijnen of veranderen. Internationalisering, digitalisering, professionalisering en individualisering voltrekken zich in rap tempo. Beroepsbeelden veranderen, problematieken kunnen niet meer vanuit één discipline aangepakt worden, maar zijn dermate veelvormig en complex dat crossovers tussen vakgebieden nodig zijn. Jongeren moeten discipline-overstijgend voor een carrière worden opgeleid.

### 1.3 Invloed van de ontwikkelingen op het profiel Business professional

De veranderingen in het werkveld vragen nieuwe kwaliteiten van de net afgestudeerde Business professional. Van werknemers wordt een steeds grotere mate van flexibiliteit gevraagd om in te spelen op deze veranderingen. De professional moet wendbaar zijn. De markt heeft behoefte aan hoogopgeleide multidisciplinaire specialisten; mensen die in meerdere (bedrijfs)disciplines onderlegd zijn, opdat ze bedrijfsvraagstukken integraal en in verbinding kunnen oplossen. Gezocht worden medewerkers die zowel de bredere context zien en begrijpen en kunnen performen in één vakgebied. (Biemans, Çelik, de Koning, & Ropes, 2015). Organisaties moeten leren om veerkrachtiger te worden, zich op dynamischere wijze aan te passen: duurzamer en meer maatschappelijk verantwoord. Er is daarom grote vraag naar mensen die zich blijven ontwikkelen en flexibel zijn. De opleiding Business Studies leidt de professionals op die hier een belangrijke (leidinggevende) rol in kunnen spelen. Studenten worden opgeleid voor een carrière in plaats van voor een beroep.

## 2. Profiel van de opleiding Business Studies

### 2.1 Algemene positie Business Studies

Business Studies bereidt studenten voor op een wereld die onvoorspelbaar, complex en veranderlijk is en leidt toekomstbestendige professionals op, die ontwikkelingsgericht en succesvol kunnen opereren binnen dat toekomstige werkveld.

Vanuit het dynamische werkveld en vanuit arbeidsmarktperspectief gezien, is er behoefte aan een breed opgeleide, bedrijfskundig georiënteerde professional op bachelorniveau. Tegelijkertijd ziet het werkveld graag dat de business professional bovendien beschikt over specifieke expertise op een bepaald gebied. Er is behoefte aan professionals die zelfsturend zijn, initiatief nemen en, in het verlengde hiervan, zelf hun eigen (loopbaan)ontwikkeling gericht ter hand nemen. Studenten moeten worden voorbereid op het beantwoorden van vragen c.q. het oplossen van vraagstukken die we nu nog niet kennen. Studenten worden opgeleid voor beroepen die er nu nog niet zijn. Dit vraagt om hoger beroepsonderwijs dat snel en adequaat kan reageren op nieuwe kwalificatiebehoeften.

De bacheloropleiding Business Studies sluit aan bij de 21st Century Skills (P21 Partnership for 21st century learning, 2018) die nodig zijn om nieuwe beroepsbeoefenaars binnen het toekomstige economische werkveld van de 21ste eeuw te laten functioneren.

### 2.2 Brede basis met specialisatie

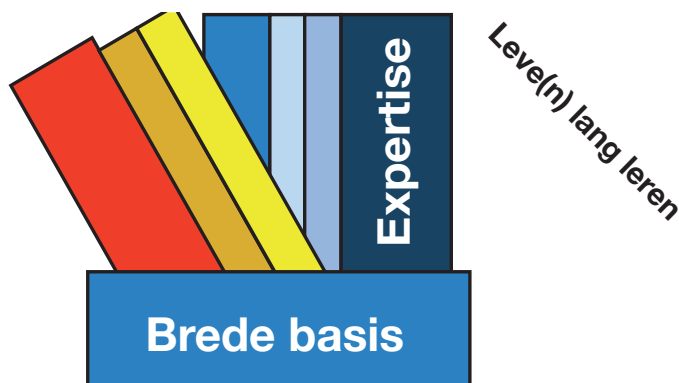
Een Business Professional opereert integraal op een gedegen brede basis van kennis die nodig is binnen het economisch domein, is handelingsvaardig en opereert als een wendbare professional. De student wordt opgeleid tot een wendbare, kritische, reflectieve beroepsbeoefenaar met een zogenoemd omgekeerd T-profiel; de afgestudeerde Business professional

heeft een brede basis met een specialisatie in een van de business vakgebieden, is toegerust met de verschillende 21st Century Skills en is, mede door de brede basis, in staat vanuit een breed referentiekader zijn specialistische kennis in te zetten in verschillende disciplines en te handelen in een brede maatschappelijke, internationale en cross-culturele bedrijfskundige context. De Business Studies student wordt opgeleid voor een carrière en zo in staat gesteld zich een leven lang te ontwikkelen.

Al deze aspecten vragen een kritische houding en vergen onderzoekend vermogen dat bijdraagt aan reflectie. De student wordt opgeleid tot een professional die daadwerkelijk inzicht heeft in hoe organisaties functioneren. De opleiding is expliciet gericht op aspecten die te maken hebben met de bedrijfsvoering en met resultaatgericht werken in een organisatie. Dit kan zowel de private als de publieke sector betreffen. Alle aspecten die nodig zijn voor een adequate bedrijfsvoering en voor het vormgeven en innoveren van processen, komen in de opleiding terug. Deze business aspecten zijn op basis van de eindkwalificaties verwerkt in de opleiding (theoretische kennisbasis, onderzoekend handelen en een onderzoekende houding). Generieke (21st century) competenties vormen voor iedere student een doorslaggevende factor voor zijn succes op de arbeidsmarkt. Een afgestudeerde Business professional beschikt over deze eindkwalificaties.

De Business professional opereert voor zijn opdrachtgevers als een businesspartner. Het betekent dat hij door zijn opdrachtgevers wordt ervaren als een partner die betrokken is: hij opereert naast en met de opdrachtgever. Hij werkt samen, leeft zich in en heeft kennis van het bedrijf en de bedrijfsdoelstellingen. Hij denkt kritisch en proactief mee hoe doelen gerealiseerd kunnen worden en ondersteunt besluitvorming. Hij onderzoekt vraagstukken van organisaties vanuit verschillende invalshoeken, hij begrijpt de context en weet de vraag achter de vraag van de opdrachtgever te duiden.

### Omgekeerd T profiel



### 3. Beroepsbeeld

#### 3.1 Beroepsbeeld

Afgestudeerden van de stamopleiding Business Studies werken in een functie binnen een organisatie, waar doorgaans één aspect van de bedrijfsvoering centraal staat. Dit kan bijvoorbeeld met bedrijfskunde, marketing, HRM, finance of met logistiek te maken hebben.

Het werkveld is vaak breed. De afgestudeerde werkt steeds vaker projectmatig, in een multidisciplinair team, aan complexe organisatievraagstukken. Omdat organisaties steeds meer in netwerken participeren en zelf in netwerken zijn opgebouwd, zal de afgestudeerde business professional in verschillende situaties met wisselende personen samenwerken, informatie delen en concrete resultaten moeten opleveren. Hierbij zal de rol van de professional die de opleiding Business Studies heeft gevolgd variëren, afhankelijk van de aard van de problematiek. De ene keer zal hij de initiator zijn en degene die organiseert en regelt. Een volgende keer zal hij participeren als uitvoerder of door anderen bedachte zaken implementeren en weer een andere keer alleen de benodigde gegevens en informatie aanleveren. Zoals gesteld opereren business professionals in een breed scala aan functies op diverse niveaus. Zo opereren startende professionals in de

regel in functies met meer uitvoerende taken. Ervaren professionals opereren in functies met tactische/strategische taken en verantwoordelijkheden. De inhoud van de taken en verantwoordelijkheden hangt in de regel samen met de grootte van de organisatie waarvoor de business professional werkt. Hierbij zal de rol van de professional variëren, afhankelijk van de context en de aard van de problematiek.

Business Professionals kunnen binnen grotere organisaties werken. Dit kan zowel in de profit- als in de non-profitsector zijn. Immers, ook overheidsorganisaties, gemeenten, onderwijs- en zorginstellingen, dienen bedrijfsmatig en resultaatgericht te werken. Daarnaast komen veel afgestudeerden van de opleiding Business Studies terecht op generalistische functies in het MKB. In het MKB werkt de professional veelal integratief, wat wil zeggen dat tot zijn taken en verantwoordelijkheden in de regel een breed spectrum aan bedrijfskundige, financieel-economische, juridische procesvraagstukken en HR-vraagstukken behoren. Ten slotte kunnen Business professionals werkzaam zijn als ZZP'er of freelancer en zichzelf op projectbasis inzetten binnen diverse organisaties. Ook het oprichten van een eigen bedrijf behoort tot de mogelijkheden.

De opleiding biedt eerst een brede basis, waarna de student zich specialiseert in een bepaalde richting. Onderstaand is per expertise gebied binnen Business Studies een aantal mogelijke beroepsrollen aangegeven.

#### Beroepsrollen Business Professional

Integraal Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afdelingsmanager</li><li>• Teamleider</li><li>• HR Manager/adviseur</li></ul>
Logistiek & Processen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adviseur Kwaliteitszorg</li><li>• Procesmanager</li><li>• Ketenbeheerder/manager</li><li>• Interne klantrelatiebeheerder</li></ul>
Bedrijfskunde & Human Resource Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consultant</li><li>• Intercedent</li><li>• Detacheringsmedewerker</li><li>• Retentiemanager</li><li>• Organisatieadviseur</li><li>• Change-manager</li><li>• Corporate trainer/opleider</li></ul>
Marketing & Ondernemen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ondernemer</li><li>• Online marketeer</li><li>• Analist (Big Data)</li></ul>



### 3.2 Profielschets Business professional

De afgestudeerde Business professional kent in de eerste plaats de taal en de setting van een business; kent het primaire proces en begrijpt wat daar nodig is om tot optimale organisatieresultaten te komen. Hij beschikt over de theoretische kennisbasis die hiervoor vereist is en beschikt over een instelling en de vaardigheden om in een (internationale en multiculturele) organisatiesetting zijn weg te kunnen vinden. Hij kan over de grenzen van het land en van de eigen cultuur heen kijken en beschikt over cross culturele vaardigheden. Hij kan verschillende kennisvakgebieden met elkaar combineren om zo tot werkbare oplossingen te komen en beschikt over leervermogen; kent het primaire proces, heeft een strategische kijk op het bedrijfsproces en begrijpt wat nodig is om tot optimale bedrijfsresultaten te komen. De Business professional is digitaal vaardig, vindt zijn weg op het internet en kan werken met de verschillende systemen en pakketten die binnen organisaties gebruikt worden. Afgestudeerden van de opleiding Business Studies zijn nieuwsgierig, onderzoekend en kunnen afwegingen maken en hun keuzes onderbouwen. Een kritische houding, zowel naar zichzelf als werk gerelateerd, is voor hen vanzelfsprekend.

## 4. Eindkwalificaties Business Studies

In dit hoofdstuk beschrijven we de eindkwalificaties die leidend zijn bij het vormgeven van de stamopleiding Business Studies. We maken een onderscheid tussen generieke eindkwalificaties en eindkwalificaties die specifiek zijn voor het brede business kennis of beroepsdomein. Een eindkwalificatie wordt opgevat als de bekwaamheid om kennis, inzicht, vaardigheden en attitude in samenhang succesvol toe te passen op alle relevante aspecten van het beroep in diverse beroepscontexten.

### 4.1 Competentieniveau in relatie tot Dublin-descriptoren

Bij het formuleren van de eindkwalificaties van de opleiding Business Studies is gebruik gemaakt van het 21st century framework, dat de benodigde vaardigheden, kennis en expertise beschrijft die nodig zijn om als

(Business) professional goed te kunnen functioneren en voldoende wendbaar te zijn in het toekomstige economische werkveld van de 21ste eeuw. Hiertoe is een samenhangend geheel van kennis en vaardigheden nodig die studenten moeten ontwikkelen om te kunnen slagen in het toekomstige en flexibele werkveld van de Business professional.

Het niveau waarop de eindkwalificaties worden behaald, zal verschillen per beroepscontext en zal bepaald worden door de specialisatie die de student na de tweejarige basis zal volgen. Aan het einde van het tweede studiejaar zijn de competenties op niveau 2 behaald. Voor een aantal eindkwalificaties is bepaald dat niveau 3 door alle studenten zal moeten worden behaald om als Business professional het werkveld te kunnen betreden. Daarnaast zal per specialisatie en afhankelijk van de beroepscontext het niveau van de andere competenties verschillen.



Niveau van de eindkwalificaties	Complexiteit	Verantwoordelijkheid
1 <sup>e</sup> niveau	Raakt thuis in de kennis van de Business-aspecten en leert begrippen te herkennen en te hanteren. Bestaande producten uit de beroepspraktijk staan centraal. Aan de hand van sprekende voorbeelden uit de beroepspraktijk, samenhang en patronen herkennen en identificeren.	De leeromgeving is gestructureerd. De student leert resultaatgericht te werken in een eenvoudige context. Legt verantwoording af over competentieontwikkeling.
2 <sup>e</sup> niveau	Verband leggen tussen modellen, theorieën en businessaspecten of beroepsproducten. Werkt met richtlijnen en procedures in complexe situaties aan een beroepsproduct.	Werkt zelfstandig en resultaatgericht aan de uitvoering van opdrachten. Legt verantwoording af over keuzes en resultaten. Reflecteert op het eigen handelen en competentieontwikkeling.
3 <sup>e</sup> niveau	Onderzoekt en analyseert een complex praktijkprobleem van een externe opdrachtgever, gevolgd door een onderbouwd advies. Benadert het praktijkprobleem vanuit een theoretisch kader en vanuit meerdere disciplines.	Verantwoordt op professionele wijze de informatieverzameling en aanpak. Werkt zelfstandig, onder (hoge) druk en levert een professioneel resultaat. Reflecteert op het eigen handelen, de competentieontwikkeling en het gevraagde hbo-niveau.

## 4.2 Domein-specifieke theoretische eindkwalificaties

Theoretische eindkwalificaties (kennisbasis)	Minimale eindniveau	Nadere concretisering
Organizational and Human Behavior	3	Een net afgestudeerde Business professional is in staat om het menselijk gedrag in organisatorische setting te duiden, is een interface tussen menselijk gedrag en organisaties en tussen de organisatie zelf. Heeft kennis van hoe de verschillende organisatieonderdelen op elkaar inwerken en van hoe menselijk kapitaal te selecteren, in te zetten en te ontwikkelen.
Finance	1	Een net afgestudeerde Business professional is in staat (financiële) informatie te leveren en kritisch te wegen.
Managerial Accounting & Analytics	2	Een net afgestudeerde Business professional heeft begrip van de aard van (internationale) business en de wijze waarop een organisatie bijdraagt aan de samenleving. Heeft inzicht in en kennis van de ontwikkelingen in de macro- en meso-omgeving van organisaties en de werking van markten.
Economics	2	Een net afgestudeerde Business professional heeft begrip van de aard van (internationale) business en de wijze waarop een organisatie bijdraagt aan de samenleving. Heeft inzicht in en kennis van de ontwikkelingen in de macro- en meso-omgeving van organisaties en de werking van markten.
Marketing	2	Een net afgestudeerde Business professional heeft begrip van de rol en functie van marketing in het bedrijfsleven om economische uitwisselingen met klanten mogelijk te maken. Kan fundamentele kennis van customer/cliënt/business behavior verwerven, om te begrijpen wat de besluitvorming motiveert.
Business Law	1	Een net afgestudeerde Business professional is in staat relevante kennis te verwerven van zakelijke wet- en regelgeving om hun aard en reikwijdte te begrijpen. Heeft begrip van de civiele grondslagen van de juridische omgeving of het bedrijfsleven en van wet- en regelgeving voor personeelszaken.
Strategic Management	2	Een net afgestudeerde Business professional is in staat de rol van het management te herkennen om inzicht te krijgen in de bijdrage die het management levert aan zakelijk succes. Heeft begrip van de plaats van strategieontwikkeling in een organisatie inzake het richten en inrichten van een organisatie.
Operations Management	3	Een net afgestudeerde Business professional heeft inzicht in (de werking van) processen rondom productie van diensten en goederen en het efficiënt laten verlopen daarvan. Heeft kennis van procesmanagement, kwaliteitsmodellen, auditing technieken en besturingsmodellen.

### 4.3 Generieke eindkwalificaties - 21st century skills

Eindkwalificaties (generiek)	Minimale eindniveau	Nadere concretisering
<p><b>1. Leervaardigheid en innovatief en creatief denken;</b> een net afgestudeerde Business professional heeft een onderzoekende houding en is in staat om relevante informatie te verzamelen, ook buiten het eigen vakgebied, deze kritisch te wegen en daarbij oplossingen aan te dragen voor vragen binnen de (internationale) beroepscontext. Is in staat de mogelijkheden te benutten die de (internationale) business context biedt.</p>		
<b>1a.</b> Critical thinking & Problem solving	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante informatie verzamelen, denkfouten herkennen, alternatieven afwegen, informatie in groter verband plaatsen, aannames en vooronderstellingen opsporen, herkennen van relaties tussen ideeën, reflectie divers team.</li> <li>• Breder kunnen denken dan je eigen vakgebied.</li> </ul>
<b>1b.</b> Creative thinking	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennen en hanteren van creatieve technieken. Denken buiten gebaande paden.</li> <li>• Nieuwe samenhangen kunnen zien.</li> <li>• Durven nemen van (verantwoorde) risico's. fouten kunnen zien als leermogelijkheden.</li> <li>• Ondernemende en onderzoekende houding.</li> </ul>
<b>1c.</b> Collaboration	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het gezamenlijk realiseren van een doel en anderen daarbij kunnen aanvullen en ondersteunen.</li> <li>• Verschillende rollen kunnen herkennen.</li> <li>• Hulp kunnen vragen, geven en ontvangen</li> <li>• Positieve en open houding hebben tav andere ideeën.</li> <li>• Respect voor culturele verschillen.</li> <li>• Kunnen ondehandelen.</li> <li>• Kunnen functioneren in heterogene groepen</li> </ul>
<b>1d.</b> Communication	2	Het efficiënt en effectief overbrengen en ontvangen van een boodschap zowel verbaal als non-verbaal. Kunnen omgaan met verschillende communicatieve situaties en middelen.
<b>1e.</b> Implement innovations	1	Het kunnen reageren op innovatieve ideeën en het weten hoe dit te implementeren teneinde een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan het (internationale) werkveld.



#### 4.3 Generieke eindkwalificaties - 21st century skills (vervolg)

Eindkwalificaties (generiek)	Minimale eindniveau	Nadere concretisering
<p><b>2. Information, Media and Technology Skills;</b> een net afgestudeerde Business professional is in staat om informatie uit diverse bronnen te vinden, te verwerken en te gebruiken om problemen (her) formuleren.</p>		
<b>2a.</b> Information Literacy	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toegang verkrijgen tot en evalueren van informatie.</li> <li>• Het effectief en efficiënt zoeken van informatie.</li> </ul>
<b>2b.</b> Media Literacy	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrip van de rol van media in de samenleving.</li> <li>• Informatie uit uiteenlopende bronnen kunnen verwerken, interpreteren en delen.</li> <li>• Content kunnen publiceren via internet.</li> <li>• Bewust eigen digitale identiteit vormgeven.</li> <li>• Anderen beïnvloeden via media en sociale netwerken.</li> </ul>
<b>2c.</b> Information, Communication and Technology Skills	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen zo kunnen (her)formuleren dat deze via ICT technieken kunnen worden aangepakt.</li> <li>• Denken in stappen, algoritmes, procedures.</li> <li>• Data verzamelen, ordenen, visualiseren, abstraheren.</li> </ul>

#### 4.3 Generieke eindkwalificaties - 21st century skills (vervolg)

Eindkwalificaties (generiek)	Minimale eindniveau	Nadere concretisering
<p><b>3. Life and Career Skills in the Business;</b> een net afgestudeerde Business professional is in staat om te schakelen, zichzelf te sturen, persoonlijk leiderschap te tonen en zo praktische handvatten te ontwikkelen waarmee doelen gesteld en behaald kunnen worden, en vervolgens te reflecteren op het eigen handelen binnen een multicultu- rele en (inter)nationale samenleving.</p>		
<b>3a.</b> Flexibility and Adaptability	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnen schakelen en verbinden, zelfsturing, in staat zijn om te groeien in capaciteiten (self-directed learning) persoonlijk leiderschap, ook binnen internationale en cross-culturele contexten.</li> <li>• Aanpassen aan variërende rollen, taakverantwoordelijkheden, schema's en context.</li> <li>• Effectief kunnen werken in een continue veranderende omgeving en verschuivende prioriteiten.</li> </ul>
<b>3b.</b> Initiative and Self-direction	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfredzaamheid. Bewustzijn van hoe interpretatie werkt.</li> <li>• Ontwikkelen van praktische handvatten (mindset, weerbaarheid, positief zelfbeeld).</li> <li>• Omgaan met negatief denken, weerstand, emoties.</li> <li>• Stellen van realistische doelen en prioriteiten, doelgericht handelen, reflectie op handelen.</li> <li>• Verantwoording nemen voor eigen handelen.</li> </ul>
<b>3c.</b> Social and Cross-Cultural	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen zo kunnen (her)formuleren dat deze via ICT technieken kunnen worden aangepakt.</li> <li>• Denken in stappen, algoritmes, procedures.</li> <li>• Data verzamelen, ordenen, visualiseren, abstraheren.</li> </ul>

## VERWIJZINGEN

**Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs. (2014)**

Wendbaar in een duurzame economie: een externe analyse van het economisch domein ten behoeve van de verkenning hoger economisch onderwijs. Vereniging Hogescholen.

**Bakhshi, H. D. (2017).**

The future of skills: employment in 2030.

**Biemans, P., Çelik, G., de Koning, P., & Ropes, D. (2015)**

Business trends: gevolgen voor organisatie en werk. Hogeschool Inholland.  
Opgehaald van [www.inholland.nl/BRC](http://www.inholland.nl/BRC)

**Biemans, P., Sjoer, E., Potting, K., & Brouwer, R. (2017)**

Werk verandert. Den Haag: Hogeschool Inholland & De Haagse Hogeschool

**Juliette, W. (2017)**

Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op

**P21 Partnership for 21st century learning.**

[www.p21.org](http://www.p21.org). Opgehaald van [www.p21.org](http://www.p21.org), d.d. 14 maart 2018.

**Vereniging Hogescholen. (2017).**

Profiel wendbare heo professional.

**Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013)**

Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland. Amsterdam: Amsterdam University Press.

## BIJLAGEN

### Bijlage 1. Dublin-descriptoren en HEO-profiel

Dublin-descriptoren	HEO-profiel
<b>Kennis en inzicht</b> Heeft aantoonbare kennis en inzicht ten aanzien van een vakgebied voortbouwend op en overtreffend ten opzichte van het niveau van het voortgezet onderwijs. Heeft aantoonbare kennis en inzicht die het mogelijk maken met behulp van gespecialiseerde handboeken te functioneren op een niveau waarin aspecten voorkomen waar kennis van de laatste ontwikkelingen op het vakgebied vereist is.	Gedegen theoretische basis Professioneel vakmanschap
<b>Toepassen kennis en inzicht</b> Is in staat om argumentaties te ontwikkelen en verdiepen ten behoeve van probleemoplossing op het vakgebied. & Kan het werk of beroep professioneel benaderen	Onderzoekend vermogen Professioneel vakmanschap
<b>Oordeelsvorming</b> Kan relevante gegevens verzamelen en interpreteren ten behoeve van de oordeelsvorming. & Weegt bij oordeelsvorming relevante sociaalmaatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten mee.	Onderzoekend vermogen Beroepsethiek en maatschappelijk bewustzijn
<b>Communicatie</b> Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen. & Kan informatie, ideeën en oplossingen overbrengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.	Professioneel vakmanschap
<b>Leervaardigheden</b> Bezit leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie aan te gaan die een hoog niveau van autonomie veronderstelt.	Onderzoekend vermogen

## Bijlage 2. Business Trends

### Thema 1.

Weten wat de 'klant' wil (customer intimacy)

#### Big data en social media

Big data bieden eindeloze mogelijkheden voor onder andere marketing en nieuwe verdienmodellen. De traditionele benaderingen om klantvoorkeuren te peilen (marktonderzoek, enquêtes, focusgroepen) verliezen in rap tempo relevantie in een economische omgeving waar big data en social media bedrijven in staat stellen om veel intiemer met huidige en toekomstige klanten in contact te treden. Het kunnen benutten van deze mogelijkheden wordt wel de belangrijkste kerncompetentie van de 21e eeuw genoemd.

#### Globalisering

Steeds meer bedrijven gaan internationaal opereren. Waar multinationals voorheen voornamelijk grootschalige industriële bedrijven waren geldt dit nu in toenemende mate ook voor kleinere bedrijven. De term SMEM (Small and Medium Multinationals) duikt hier en daar al op. Dit betekent dat het peilen van klantvoorkeuren steeds meer een internationale aangelegenheid wordt waarbij andere juridische kaders (o.a. privacy) en cultuurverschillen een rol spelen.

#### Vermenging van markten en bedrijfstakken

Bij markt- en concurrentieanalyse verdwijnen in toenemende mate de vaste scheidslijnen tussen markten en bedrijfstakken. Een online boekenwinkel is opgekocht door een grootgrutter en verkoopt nu ook elektronica en witgoed. Google ontwikkelt een zelfrijdende auto en begeeft zich daarmee op de markt van de auto-industrie. Particulieren kunnen nu diensten aanbieden (taxi, hotel) die voorheen alleen door geregistreerde bedrijven konden worden geleverd. Steeds meer baanbrekende innovatie vindt niet meer plaats binnen maar veeleer tussen voorheen gescheiden sectoren.

#### Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen

De consument, de spaarder en de investeerder zijn in toenemende mate op zoek naar producten en diensten die ecologisch en sociaal verantwoord zijn ontworpen en geproduceerd. Sinds de cradle to cradle filosofie zijn intrede heeft gedaan is het om te komen tot een circulaire economie, om op die manier de draagkracht van de aarde niet te overschrijden.

#### Weten wat andere stakeholders willen (overheden, NGO's, leveranciers).

Bedrijven kunnen het zich steeds minder veroorloven om geen rekening te houden met wensen die leven bij het grote publiek, overheden en NGO's. Bedrijven die dat wel doen verliezen op den duur hun 'license to produce', en dat is een serieuze bedreiging voor de bedrijfscontinuïteit en het behoud van aandeelhouderswaarde. Een

maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering en bijdragen aan een circulaire economie worden de algemene (naar verwachting wettelijke) norm.

### Thema 2.

Een passend aanbod ontwikkelen (product leadership)

#### Co-creatie, open innovatie

Product- en dienstenontwikkeling gebeurt in toenemende mate in nauwe samenwerking met klanten, toeleveranciers en zelfs concurrenten binnen de eigen of andere branches. Open innovatie is de nieuwe norm geworden. Vraagstukken rond het opzetten en managen van deze netwerken en rond intellectueel eigendom komen op het bordje van beroepsbeoefenaren in het economische domein. De maatschappelijke roep om duurzaamheid vraagt om meer open innovatie, met meer stakeholders, dan tot nu toe voor de meeste bedrijven het geval was.

#### 'Design thinking'

Design thinking is een filosofie bij productontwikkeling waarbij de ontwikkelaar zo snel mogelijk feedback probeert te krijgen van toekomstige gebruikers van een product of dienst. Traditionele time-to-market strategieën met een grootschalige product launch aan het einde van een voornamelijk intern gerealiseerd ontwikkelproces worden niet meer adequaat geacht om het tempo van de ontwikkelingen bij te houden.

#### Massa-individualisatie

De technologische ontwikkelingen stellen bedrijven in toenemende mate in staat om een op maat gemaakt aanbod te doen voor de individuele klant. Een 'one size fits all' aanbieder wordt voorbijgestreefd door andere bedrijven die meer maatwerk kunnen bieden. Ook voor het product onderwijs zelf is dit een grote uitdaging.

#### Branding en hospitality

Een goed product hebben is maar het halve werk, de consument moet zich er ook goed bij voelen. In de 'experience economy' slagen sommige bedrijven er in om een sterk merk te worden waar consumenten positieve associaties bij hebben. Anderen niet. Daarnaast is de 'experience' die de klant opdoet bij het contact met een organisatie in toenemende mate een factor waarmee bedrijven zich proberen te onderscheiden van andere aanbieders. Hoe bejegend de organisatie de klant? Steeds meer organisatie investeren in wat 'hospitality' wordt genoemd.

### Thema 3

Een arbeidsorganisatie kunnen opzetten en onderhouden (operational excellence)

#### Innovatie van businessmodellen

In de interneteconomie is er een groeiende aandacht voor het vraagstuk van de 'value capture'. Waar laat je de klant voor betalen? Een dienst die waarde creëert voor de klant is niet identiek

aan een duurzaam bedrijfsmodel, want er moet ergens afgerekend worden. Google en Facebook waren beide bijna failliet voordat ze een model bedachten om de gecreëerde klantwaarde in klinkende munt om te zetten. Daarnaast wordt de klant steeds meer zelf aan het werk gezet om zo prijsvoordeel te creëren. Bij McDonalds wordt de klant in de bediening gezet, bij IKEA moet hij zelfs zijn eigen meubels assembleren. De trend om tegemoet te moeten komen aan de wensen van ook andere stakeholders dan klanten, vraagt om een breder scala aan businessmodellen. Nieuwe businessmodellen moeten gericht zijn op het creëren van meervoudige waarde, niet alleen financieel-economische of aandeelhouderswaarde.

#### **Automatisering, artificial intelligence, block chain**

Door de digitale revolutie kunnen steeds meer routineprocessen binnen organisaties geautomatiseerd worden. Voorspeld wordt dat hierdoor een groot deel van de banen uit het middensegment op den duur zal verdwijnen. Dit betekent dat de beroepsbeoefenaren in het economische domein zich met een aantal nieuwe uitdagingen geconfronteerd zien:

#### **Adaptief vermogen**

De moderne organisatie moet flexibel en open zijn, een 'fuzzy firm' die 'agile' en 'ambidexter' is. Die routinematige activiteiten feilloos weet te verenigen met constante innovatie. Die intern net zo flexibel is qua omvang en competenties als de markt(en) en de maatschappij waarin ze opereert. Managers moeten weten hoe ze zorgen dat de organisatie zodanig ingericht is dat responsiviteit ontwikkeld wordt.

#### **Accountability, compliance management**

Bedrijven moeten naast financiële verantwoording ook op tal van andere terreinen 'accountable' zijn voor de buitenwereld. Ze moeten voor diverse partijen allerlei gegevens genereren in het kader van diverse wetten, certificeringen, vergunningen etc. Het kunnen opzetten van adequate administratieve systemen zodat de benodigde gegevens worden verzameld en kunnen worden gerapporteerd blijft een belangrijke taak voor de bedrijfskundige van de toekomst. Ook hier spelen de nieuwe digitale mogelijkheden een grote rol. Binnen de accountancy wordt in dit verband gestreefd naar het verbreden van de aandacht naar meer dan alleen financiële verslaglegging en rapportage.

### **Thema 4**

#### **Geschied personeel aantrekken en behouden**

#### **Flexwerk in netwerkorganisaties**

Het aandeel ZZP-ers en andersoortige flexwerkers is groeiende. Steeds meer netwerkende projectorganisaties hebben meer het karakter van een 'swarm' van samenwerkende passanten dan van een traditionele organisatie met een op inclusie en retentie gericht personeelsbeleid.

Er ontstaan steeds meer netwerkverbindingen waarin individuen en organisaties op nieuwe manieren samenwerken om complexe maatschappelijke of bedrijfskundige problemen op te lossen.

#### **Leven Lang Leren, employability**

De werknemer van de toekomst is constant bezig met het leren van nieuwe vaardigheden. Kennisadsorptie, -distributie, -exploitatie en -generatie zijn de belangrijkste kerncompetenties van de netwerkende kenniswerker.

#### **Intrapreneurship**

Deze werknemer wordt geacht een ondernemende instelling te hebben. Voortdurend op zoek naar mogelijkheden om meer waarde te creëren voor een klant, in staat om een proces te ontwerpen en te bemensen om deze kansen te benutten en creatief in het bedenken van verdienmodellen die deze inspanning renderend maken.

#### **Diversiteit, work-life balance**

Het moderne gezin heeft tegenwoordig anderhalve baan. Veel organisaties hanteren nog een arbeidsvoorwaardenbeleid dat is gericht op het kostwinnersmodel. Dit belemmert het vermogen van die bedrijven om geschikt personeel aan te trekken dat een afspiegeling is van de doelgroepen die ze willen bedienen. Het realiseren van meer flexibiliteit op dit gebied is de laatste uitdaging voor de bedrijfskundige die we hier willen benoemen.

#### **Samenwerking met stakeholders**

Daarnaast vraagt de grotere betrokkenheid van andere stakeholders bij het bedrijf om personeel dat in staat is om buiten de grenzen van het vakgebied te kijken en te communiceren, in multidisciplinair verband, buiten hiërarchische verhoudingen, met een houding die open is voor andere gezichtspunten en waardeproposities.

## Bijlage 3. Profiel wendbare HEO-professional

### Profiel

#### A. Een gedegen theoretische basis

De theoretische basis (kennis, vaardigheden en attitude) wordt per opleiding verantwoord en vastgesteld door het Landelijk Opleidingsoverleg in het landelijk opleidingsprofiel.

#### B. Onderzoekend vermogen

Een pas afgestudeerde heo-professional heeft het onderzoekend vermogen om langs de weg van reflectie en evidence based practice te komen tot (te commercialiseren) innovatie van producten, diensten en processen in zowel de private als de publieke sector. Daartoe heeft de heo-professional in de opleiding kennis en ervaring opgedaan met methoden en technieken van praktijkgericht onderzoek.

Een pas afgestudeerde heo-professional is in staat te reflecteren op onderzoek en onderzoeksresultaten. Hij of zij heeft daarbij inzicht in de relativiteit en beperkte geldigheid van theorieën en modellen en beschikt ook over zelfkritiek en een reflectieve houding.

De heo-professional heeft in de afstudeerfase van de opleiding bewezen dit onderzoekend vermogen in een concrete beroeps- of praktijksituatie te kunnen uitoefenen.

#### C. Professioneel vakmanschap

##### Ondernemende houding

De afgestudeerde heo-professional is in staat zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar handelen en in staat zelfstandig beslissingen te nemen. Hij of zij komt tot acties en implementeert oplossingen op basis van een analyse van een specifieke beroeps- of praktijksituatie.

##### Wendbaar

De afgestuurde heo-professional kan proactief inspelen op veranderingen in het werk en de context van het werk. Hij of zij kan omgaan met weinig structuur en onzekere factoren: 'knowing what to do, when you don't know what to do.'

Hij of zij ontwikkelt hiertoe voortdurend de eigen professionaliteit en draagt bij aan de ontwikkeling van zijn of haar professie in de breedte. Daarbij is de heo-professional in staat doelen voor de korte termijn te verbinden met ambities voor de lange termijn en houdt daarbij oog voor de snel veranderende omgeving en de grote hoeveelheden beschikbare informatie (big data).

##### Brede en internationale oriëntatie

De afgestudeerde heo-professional heeft een brede naar buitengerichte blik, weet wat er in de samenleving speelt en is op de hoogte van vernieuwingen en innovaties die relevant kunnen zijn voor zijn of haar beroepspraktijk. Vanwege het toenemend belang van de internationale omgeving van de beroepspraktijk, kan de heo-professional zich niet alleen handhaven in een inter-

ationale omgeving, maar daar ook gebruik van maken. De heo-professional is in staat globale ontwikkelingen te vertalen naar de eigen omgeving. Hij of zij houdt daarbij rekening met cultuurverschillen (intercultural awareness).

##### Interdisciplinair werken

De afgestudeerde heo-professional heeft het vermogen om een actieve bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van het bedrijf of instelling waar hij of zij werkzaam is en werkt daarbij samen over de grenzen van het eigen vakgebied heen.

##### Je kunnen verplaatsten in klant/ doelgroep/ consument

De afgestudeerde heo-professional heeft inzicht in psychologische processen zoals keuzegedrag, besluitvorming en motivatie.

##### Uitdrukkingsvaardigheid

De afgestuurde heo-professional is in ieder geval in staat zich goed uit te drukken in de voertaal van de opleiding.

#### D. Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie

De afgestudeerde heo-professional is zich bewust van de maatschappelijke context waarin hij of zij werkzaam is en kan rekenschap geven van de eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid. In voorbereiding hierop is er in de opleiding aandacht voor onderwerpen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfsethiek en duurzaamheid.

#### Bijlage 4. Geraadpleegde personen

Naam en tituluur	Functie	Naam organisatie en plaats
<b>Stakeholders: werkveld</b>		
<b>René Jillissen</b>	Sr. Adviseur Leren & Ontwikkelen at Academy for International Relations	Academie voor Internationale Betrekkingen, gesitueerd bij het Ministerie van Buitenlandse zaken
<b>Ciska Pouw</b>	Flow Facilitator	Randstad Amsterdam e.o.
<b>Taco Hellemans</b>	Consultant Bedrijfsfinancieringen	Hellemans Bedrijfsadvies
<b>Ruud van Hagen</b>		
<b>Maarten Adema</b>	Teammanager/HR	APG
<b>John Monsewije</b>	Voorzitter CvB	Stichting Voortgezet Onderwijs Parkstad Limburg (SVOPL)
<b>Emile Henckens</b>	HR manager	Attero
<b>Ruud van Hagen</b>	Sr HR manager	ACIST medical systems
<b>Stakeholders: management/docenten</b>		
John van Latum	Docent	
Patty van Asselt	Teamleider Haarlem	
Frank 't Hart	O&O manager Haarlem	
Hans Zahn	Docent	
Nellie Donker	O&O manager Diemen	
Jolanda Koenders	Docent	
Gerben Mesman	Teamleider Den Haag	
Marcel van der Zee	Teamleider Diemen	
Gerco Bakema	Teamleider Rotterdam	
Henk Jan ten Zijthoff	Teamleider Alkmaar	
Jack Zweipfennig	Teamleider BS	
Camiel Wolfs	Docent	
Rob Heine	Docent	
Margriet Geurden	Docent/Curr.Commissie	
Hans Creusen	Docent/vz DMR	
Dries Lodewijks	Directeur Faculteit M&R	



Bijlage 4. Geraadpleegde personen (vervolg)

Naam en titelatuur	Functie	Naam organisatie en plaats
<b>Stakeholders: studenten (leden en oud-leden opleidingscommissie)</b>		
Isabel Duijvestein	Alumnus Business Studies	AR Banking & Insurance
Babet Ammerlaan	5 <sup>e</sup> jaars Business Studies	AR HRM
Mike Altena	4 <sup>e</sup> jaars Business Studies	AR Management & Beleid
Daan Pot	5 <sup>e</sup> jaars Business Studies	AR Management & Beleid
Isa Spil	Alumnus Business Studies	AR Management & Beleid
Soraya van Antwerpen	4 <sup>e</sup> jaars Business Studies	AR Management & Beleid
Cerise Metaal	4 <sup>e</sup> jaars Business Studies	AR Ondernemen
Larissa Deurloo	2 <sup>e</sup> jaars Business Studies	
Robbert Bergsen	Alumnus Business Studies	AR Logistiek
René van Steen	3 <sup>e</sup> jaars Business Studies	AR Ondernemen
<b>Stakeholders: lectoren</b>		
Petra Biemans	Lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap	
Don Ropes	Lector Learning and Development in Organisations	
Han van Kleef	Associate lector Learning and Development in Organisations	
Jol Stoffers	Lector Employability	







LANDELIJK PROFIEL  
**BUSINESS STUDIES**

Bachelor of Arts