



## Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	2
<b>Leeruitkomst Strategisch Management</b> .....	2
<b>Opbrengst voor de organisatie</b> .....	2
<b>Toetsing en beoordelingscriteria</b> .....	3
<b>Fraude en plagiaat</b> .....	3
<b>Herkansingsregeling</b> .....	4
<b>Flexibiliteit</b> .....	4
<b>Vorbereiding</b> .....	4
<b>Feedbackmomenten</b> .....	4
<b>Reflectie leerproduct 1</b> .....	4
Presentatie Bedrijf Leerproduct 2.....	4
<b>Aanbevolen literatuur</b> .....	5
<b>Roostertijden</b> .....	5
<b>Contactgegevens docenten Strategisch Management</b> .....	6
<b>Klachtenregeling</b> .....	6
LESPROGRAMMA 2024-2025.....	7
<b>Bijlage 1: Rubrics</b> .....	8
Bijlage 2 Leerresultaten per Opleidingsprofiel.....	12

## Inleiding

De wereld is in transitie. We zien de uitdagingen elke dag om ons heen en in de media: klimaatverandering, toenemende migratie, de groeiende ongelijkheid in de samenleving, de technologische revolutie, de opkomst van nieuwe economieën en wereldmachten en de dreigende uitputting van onze natuurlijke hulpbronnen. Samen plaatsen ze ons voor de grootste uitdaging sinds de negentiende eeuw. Deze transformatie, door Jeremy Rifkin beschreven als de Derde Industriële Revolutie, heeft een grote impact op organisaties waar jullie werkzaam zijn.

Om in de nabije toekomst te slagen, is het noodzakelijk dat je als bedrijfskundig professional capaciteiten verkrijgt die nodig zijn om voordeel te behalen en te behouden in concurrerende markten, zowel traditioneel als opkomend. De manier waarop organisaties proberen een dergelijk concurrentievoordeel te ontwikkelen, vormt de essentie van hun strategie.

Deze cursus introduceert het concept van strategisch management als middel om de continuïteit van een organisatie te waarborgen.

De nadruk binnen deze cursus ligt op de ontwikkeling van de student als een toekomstbestendige strategische partner voor je eigen werkgever. De cursus zal u uitrusten met de vaardigheden en technieken die nodig zijn om als inhoudelijk gesprekspartner te fungeren wanneer er binnen de organisatie gewerkt wordt aan het (her)vormen van de strategische koers binnen uw kennisdomein.

Je krijgt handvatten om met het strategisch proces te spelen en in te zien wat de urgentie is van een strategie. De strategie is de weg naar het realiseren van ambities.

Je maakt kennis met de klassieke theorie en gaat aan de slag met actuele businesscase. Zo oefen je met de toepassing van strategische keuzes.

De leeruitkomst vormt het inhoudelijk kader van de cursus. Het is een beschrijving van wat u moet kennen en kunnen en vormt het uitgangspunt van de toetsing. Deze bevat een aantal beoordelingscriteria die zijn opgenomen in de Rubrics behorende bij deze cursus. Leeruitkomst zal door middel van 4 beroepsproducten gerealiseerd worden.

## Leeruitkomst Strategisch Management

*Je bent in staat om een visie te ontwikkelen op de mate waarin de organisatie op lange termijn betekenisvol kan zijn voor haar relevante belanghebbenden en om te adviseren over de wijze waarop de organisatie aan deze betekenis vorm kan geven.*

## Opbrengst voor de organisatie

Je ontwikkelt een toekomstbestendig advies voor je werkgever vanuit een kennisdomein. Je wordt uitgedaagd om de verdieping te zoeken en nieuwe managementvaardigheden toe te passen die het geven van strategisch advies ondersteunen. Hiermee zal je advies uitbrengen rondom de toekomstbestendigheid van je eigen organisatie.

Je helpt de organisatie na te denken over het (her)vormen van de strategische koers.

## Toetsing en beoordelingscriteria

De beoordelingscriteria vind je in de rubric, zodat je weet waarop je beoordeeld wordt. Bij een positieve beoordeling heb je aangetoond dat je de leeruitkomst van deze cursus beheerst. Deze leeruitkomst wordt getoetst op een relatief hoog abstractieniveau. Daarom is er gekozen om met de beoordeling aan te sluiten bij de complexiteit van het beoordelen van beroepsbekwaamheid in de beroepspraktijk. Het afnameprotocol is te vinden in Brightspace.

Wij hanteren drie beoordelingsniveaus: expert (XP), competent (CO) of nog niet competent (NC). Bij deze module zijn alle onderdelen competent of expert verplicht.

De toetsing en beoordeling is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

Beroepsproduct	Beschrijving
1	<i>Vooronderzoek en selectie opties</i>
2	Strategisch adviesrapport
Leerproduct 1	Reflectie, verslag/log/vlog
Leerproduct 2	Presentatie aan bedrijf
Eindassessment	Je levert het bewijs dat je competent bent op de 5 leeraspecten en hoe je deze vorm hebt gegeven met behulp van de 2 beroeps- en 2 leerproducten.

## Fraude en plagiaat

Fraude is als de student tijdens of na een tentamen probeert de inhoudelijke beoordeling op onrechtmatige wijze te beïnvloeden. Onder fraude wordt eveneens verstaan als de student een andere student in de gelegenheid stelt onderdelen van zijn of haar werk over te nemen.

De ingeleverde uitwerkingen van de opdrachten worden gescand op plagiaat. Onder plagiaat verstaat het instituut: het letterlijk overnemen van teksten zonder correcte bronvermelding. Bij constatering van fraude en/of plagiaat wordt de Examencommissie direct geïnformeerd met het verzoek tot het nemen van een maatregel. Na een hoorzitting legt de Examencommissie een maatregel op die bindend is.

Voor de juistheid wordt verwezen naar artikel 9.5 van de Hogeschoolgids van het instituut.

## Herkansingsregeling

Per collegejaar heeft u eenmalig de mogelijkheid tot het herkansen in geval van een nog niet competente beoordeling. Deze herkansing valt in een vastgestelde periode. Buiten deze periode is het niet meer mogelijk om in aanmerking te komen voor een herkansing, tenzij dit in geval van bijzondere omstandigheden in overleg met decanaat en cursushouder wordt afgestemd.

**LET OP: Wanneer je voor 1 september 2025 wilt afstuderen, zorg dat je voor de zomervakantie dat je bij een eventuele herkansing in de week van 17 juli herkanst. Dit betekent dat je wel in de 1<sup>e</sup> of 2<sup>e</sup> assessment week je 1<sup>e</sup> assessment hebt.**

## Flexibiliteit

Als je denkt dat je voldoende kennis hebt om de leeruitkomst aan te tonen, kan je in overleg eerder een assessment aanvragen.

## Vorbereiding

Je dient je voorafgaande aan iedere bijeenkomst voor te bereiden. De instructie ontvang je voor aanvang van de bijeenkomst van je docent.

## Feedbackmomenten

Het geven en ontvangen van feedback is een essentieel onderdeel van het leren binnen het flexibel onderwijs. Dit vraagt om een proactieve houding van de student. Er zijn diverse feedbackmomenten ingeroosterd:

- Vaste momenten
- Flexibele momenten in de leerwerkgroep (peerfeedback) onderling en vastleggen ervan in eigen portfolio).
- Formatieve feedback op aanvraag in de tijd

## Reflectie leerproduct 1

Tijdens deze module wordt gevraagd een reflectieverslag bij te houden, waarin de voortgang beschreven wordt van de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de aangeboden skills in adviesvaardigheden en je rol in de projectgroep. Je toont o.a. aan dat er actief is gezocht naar feedback van de verschillende stakeholders. Het reflectieverslag dient toegevoegd te worden aan het portfolio.

## Presentatie Bedrijf Leerproduct 2

Je levert het bewijs dat je de strategische keuze die je hebt uitgewerkt presenteert aan je organisatie - bedrijf. Dit kan een filmpje of fotoverslag zijn (wel toestemming vragen aan de deelnemers). Het is ook mogelijk je werkplekbegeleider uit te nodigen bij het eindassessment.

## Leerovereenkomst

In plaats van een vast onderwijsprogramma stelt de opleiding een leeruitkomst per module vast. Hierin wordt vastgelegd wat jij als student moet kennen en kunnen, maar niet hoe het bijbehorende lesprogramma er uit moet zien. We sluiten een leerovereenkomst waarin we afspraken vastleggen over hoe jij de leeruitkomsten gaat bereiken. De leerovereenkomst upload je ondertekend in Brightspace.

## Aanbevolen literatuur

Het groot Strategieboek

In dialoog naar een strategische voorsprong Gerben van den Berg, Paul Pietersma

Boom uitgeverij Amsterdam

ISBN: 9789462201224

ADVS KNST De Interne Adviseur in positie Noelle van de Hagen en Machiel Willemsen

Management Impact

ISBN 9789462762923

## Roostertijden

Afhankelijk van de onderwerpen is er een hoorcollege of een gastcollege in combinatie met een leerwerkgroep opdracht voor het eigen maken van de theorie.

Donderdag

13.00 – 14.50 Theorie

15.15 – 17.00 Skills /ADVKNST

17.50 – 20. 00 LWG, consult afspraak

Vanaf 18.00 uur tot 21.00 consult afspraak met docent.

Theorie wordt gegeven op de locatie Kralingse Zoom

Leerwerkgroepen onder begeleiding van de docent.

## Contactgegevens docenten Strategisch Management

Modulehouder: Ben Brandenburg

E: [b.t.m.brandenburg@hr.nl](mailto:b.t.m.brandenburg@hr.nl)

Docent: Hans Horstink

E: [h.horstink@hr.nl](mailto:h.horstink@hr.nl)

Secretariaat Career Academy

E: [rbs-careeracadmy@hr.nl](mailto:rbs-careeracadmy@hr.nl)

T: 010-7948011

### INFO ONDERSTEUNING

De docentenkamer en de ondersteuners van de Career Academy: KZ.D1.100.

Verder is er voor communicatie een teams aangemaakt (HRBS-STRATEGIE-AD). Binnen teams worden per leerwerkgroep ook kanalen aangemaakt. Hierin kunnen studenten ook documenten delen.

## Klachtenregeling

*Als er eens iets niet goed gaat.*

Waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. Wanneer je iets wilt weten of wanneer je een klacht hebt dan ga je eerst naar je eigen docent. Kom je er met je docent niet uit dan ga je naar de modulehouder. Als er dan nog geen oplossing gevonden kan worden dan verwijst de modulehouder door naar iemand die kan helpen om wel een oplossing te vinden. Mocht ook dit niet tot het gewenste resultaat leiden dan staat in de [onderwijs- en examenregeling](#) beschreven hoe een formele klacht ingediend kan worden.

# LESPROGRAMMA 2024-2025

Lesplan Strategisch management 2024/2025 Semester 2 donderdag					
Kalender-week	Datum	Rooster	Onderwerp	Middag 13:00 - 15:00 Theorie	Middag 15:00 - 17:00 Skills
5	30-jan	assessment week			
6	6-feb	Les 1	Kick-off; Zoeklicht fase	Opbouw module; Eindresultaat; Eindresultaat en tussentijdse	Ontwikkel model adviseur -Expertise Speelveld
7	13-feb	Les 2	Outside-in	Outside-in Modellen , Scenario,	
8	20-feb	Les 3	Inside out	Inside out Modellen, 7s - INK - Analyse scan	Persoon
9	27-feb		voorjaars vakantie	voorjaars vakantie	voorjaarsvakantie
10	6-mrt	Les 4	Opties	SWOT -confrontatiematrix ,Treacy en Wiersema	Advies instrumenten
11	13-mrt	Les 5	Oplevering BP 1 in FBF incl 4 opties	Presentaties BP 1	Presentaties BP1 in LWGs LET OP 20 maart BP 1 UPLOADEN in FBF
12	20-mrt	Les 6	Keuze	Waarderingsmatrix	Competenties
13	27-mrt	Assessmentweek		Assessmentweek	
14	3-apr	Les 7	BP1 Inleveren in B5 Doorvertalen	D-PPPBOI, Projectman,Maakbare Verandering	Professioneel netwerk
15	10-apr	Les 8	Doorvertalen	Businessplan-case met fin.paragraaf.	Vorbereiding advies gesprek
16	17-apr	les 9	Executie & Monitoring Verantwoord handelen	PDCA Balance Scorecard EFQM OGSM A3jaarplan	Feedback geven en ontvangen / Leerpunten formuleren
17	24-apr	Les 10	Adviesgesprek	Adviesgesprek oefenen	Adviesgesprek oefenen
18	1-mei	meivakantie		meivakantie	meivakantie
19	8-mei	Les 11	Gastcollege	Rubric clinic & Evaluatie	feedback
20	15-mei	Les 12	Presentaties BP 1-2 en lp	Presentaties BP 1-2 en lp	Presentaties BP 1-2 en lp
21	22-mei	Assessmentweek		Assessmentweek	
22	29-mei	Les 13	Presentaties BP 1-2 en lp	Presentaties BP 1-2 en lp	Presentaties BP 1-2 en lp
23	5-jun	Les 14	ass. Week reserve	ass. Week reserve	ass. Week reserve
24	12-jun	Assessmentweek		Assessmentweek	
25	19-jun	Assessmentweek		Assessmentweek	
26	26-jun	Assessmentweek		Assessmentweek	
27	3-jul	Assessmentweek		Assessmentweek	
28	10-jul	Assessmentweek		Assessmentweek	
29	17-jul	Assessmentweek herkansing		Assessmentweek herkansing	
30	24-jul	Vakantie			



## Bijlage 1: Rubrics

Alle onderdelen dienen minimaal competent beoordeeld te worden voor een eindbeoordeling als expert of competent.

LEERASPECT	PUNTENVERDELING	CESUUR
1	50	Nog niet competent 25-49
2	10	Competent 50-79
3	10	Expert 80-100
4	10	
5	20	
<b>TOTAAL</b>	<b>100</b>	

Leeraspect Inhoudelijke kwaliteit			
	EXPERT	COMPETENT	NOG NIET COMPETENT
<b>Leeraspect 1A: Strategische analyse:</b>	A. Je onderbouwt de ontwikkelingen met meerdere (semi) wetenschappelijke invalshoeken. B. Een uitgebreide stakeholdersanalyse met (semi) wetenschappelijke bronvermelding maakt deel uit van de onderbouwing. C. Een uitgebreide impactanalyse met (semi) wetenschappelijke bronvermelding maakt deel uit van de onderbouwing.	A. Je identificeert de belangrijkste ontwikkelingen die leiden tot de strategische uitdaging. B. . Je bent in staat aan te geven voor welke stakeholders deze uitdaging van belang is. C. Je bent in staat aan te geven wat de impact van de belangrijkste ontwikkelingen is op het bedrijfsresultaat.	A. Je identificeert niet of onvoldoende de belangrijkste ontwikkelingen die leiden tot de strategische uitdaging. B. . Je bent in niet of onvoldoende in staat aan te geven voor welke stakeholders deze uitdaging van belang is. C. Je bent niet of onvoldoende in staat om aan te geven wat de impact is van de belangrijkste ontwikkelingen.
<b>Leeraspect 1B: Strategische opties:</b>	A. De gekozen opties zijn uitstekend passend bij de context van de uitdaging die de organisatie heeft en onderbouwd vanuit verschillende (semi) wetenschappelijke invalshoeken. B. Er is ruime keuzemogelijkheid (tenminste 4 opties), die tot verschillende uitkomsten (voor verschillende belanghebbenden) leiden.	A. De gekozen opties zijn voldoende passend bij de context van de uitdaging die de organisatie heeft. B. Er is voldoende keuzemogelijkheid (tenminste 3 opties), die tot verschillende uitkomsten (voor verschillende belanghebbenden) leiden.	A. De gekozen opties zijn onvoldoende passend bij de context van de uitdaging die de organisatie heeft. B. Er is onvoldoende keuzemogelijkheid (maximaal 2 opties).
<b>Leeraspect 1C: Strategische keuze:</b>	A. Er is een diversiteit aan criteria benoemd op basis waarvan een keuze gemaakt kan worden en geprioriteerd kan worden. B. Er is een uitstekende financiële prognose gemaakt, welke rekening houdt met verschillende financiële scenario's.	A. Er zijn criteria benoemd op basis waarvan een keuze gemaakt kan worden en geprioriteerd kan worden. B. Een financiële onderbouwing is voldoende aanwezig, welke voldoende rekening houdt met de aanwezige onzekerheden.	A. Er zijn onvoldoende criteria benoemd op basis waarvan een keuze gemaakt kan worden en geprioriteerd kan worden. B. Een financiële onderbouwing is niet of onvoldoende aanwezig, er wordt geen rekening gehouden met enige onzekerheid.

<b>Leeraspect 1D: Implementatie:</b>	A. De mate waarin activiteiten gespecificeerd zijn is uitstekend weergegeven en uitgebreid beargumenteerd.  B. Zijn er in de geplande periode de juiste medewerkers (met voldoende kennis en motivatie) op het juiste moment op de juiste plek in de organisatie beschikbaar (fysiek, mentaal en emotioneel)?	A. De mate waarin activiteiten gespecificeerd zijn is voldoende weergegeven.  B. . Zijn er voldoende overige middelen beschikbaar in de geplande periode?	A. De activiteiten zijn niet of onvoldoende gespecificeerd, waardoor het niet helder is of ze uitgevoerd kunnen worden.
<b>Leeraspect Onderzoekend vermogen</b>			
	<b>EXPERT</b>	<b>COMPETENT</b>	<b>NOG NIET COMPETENT</b>
<b>Leeraspect 2A: Probleemstelling</b>	A. Je omschrijft nauwkeurig en duidelijk op welke vraag je een antwoord zoekt. In de aanleiding geef je aan hoe je weet dat het een probleem of kans is en waarom het de moeite waard is deze vraag te onderzoeken (organisatiebelang en/of maatschappelijk, sociaal belang, wetenschappelijk belang). Je maakt duidelijk welk type onderzoek je gaat doen en welke gegevens je daarvoor moet verzamelen. Je maakt duidelijk op welke eenheden (organisatie, afdeling, proces) de probleemstelling betrekking heeft.	A. Je omschrijft op welke vraag je een antwoord zoekt. In de aanleiding geef je aan hoe je weet dat het een probleem of kans is en waarom het de moeite waard is deze vraag te onderzoeken. Je maakt duidelijk welk type onderzoek je gaat doen en welke gegevens je daarvoor moet verzamelen.	A. Je omschrijft onvoldoende op welke vraag je een antwoord zoekt. In de aanleiding geef je onvoldoende aan hoe je weet dat het een probleem of kans is en waarom het de moeite waard is deze vraag te onderzoeken. Je maakt niet (voldoende) duidelijk welk type onderzoek je gaat doen en welke gegevens je daarvoor moet verzamelen.
<b>Leeraspect 2B: Scope:</b>	B1: Je koppelt je probleemstelling aan een relevant kennisdomein en gebruikt actuele wetenschappelijke literatuur.  B2: Je laat in jouw plan van aanpak zien dat je over de haalbaarheid hebt nagedacht.	B1: Je koppelt je probleemstelling aan een relevant kennisdomein.  B2: Je laat in jouw plan van aanpak zien dat je over de haalbaarheid hebt nagedacht.	B1: Je koppelt je probleemstelling niet aan een kennisdomein.  B2: Je laat in jouw plan van aanpak niet zien dat je over de haalbaarheid hebt nagedacht.
<b>Leeraspect 2C: Methoden/technieken/modellen</b>	C: Je bent in uitstekend navolgbaar staat om vragen te signaleren en/of te formuleren en passende hulpmiddelen, in de zin van methoden, technieken en vaardigheden, te zoeken die bijdragen aan het beantwoorden van de vraag.	C. Je bent in staat om passende hulpmiddelen, in de zin van methoden, technieken en vaardigheden, te zoeken die bijdragen aan het beantwoorden van de vraag.	C. Je bent onvoldoende in staat om passende hulpmiddelen, in de zin van methoden, technieken en vaardigheden, te zoeken die bijdragen aan het beantwoorden van de vraag.
<b>Leeraspect 2D: Informatievaardigheden</b>	Je volgt een bewuste strategie voor data-verzameling. Je gebruikt actuele informatie, meerdere bronnen, zo	Je gebruikt actuele informatie, meerdere bronnen. Je toetst de methode(s) aan meerdere bronnen. Je besteedt	Je gebruikt te weinig en/of kwalitatief onvoldoende informatie. Je toetst de methode(s) niet aan

	mogelijk internationaal. Je toetst de methode(s) aan meerdere bronnen. Je besteedt aandacht aan de wijze waarop binnen jouw organisatie gegevens worden verzameld die ten grondslag liggen aan managementinformatie en weegt daarmee de betrouwbaarheid. Tevens geef je uitstekend inzicht in hoe je het onderzoek hebt uitgevoerd, waardoor het navolgbaar is.	aandacht aan de betrouwbaarheid van de informatie. Tevens geef je voldoende inzicht in hoe je het onderzoek hebt uitgevoerd, waardoor het navolgbaar is.	meerdere bronnen. Je besteedt geen of onvoldoende aandacht aan de betrouwbaarheid van informatie (binnen je bedrijf en extern) die je gebruikt. Tevens geef je onvoldoende inzicht in hoe je het onderzoek hebt uitgevoerd.
<b>Leeraspect Lerend vermogen</b>			
	<b>EXPERT</b>	<b>COMPETENT</b>	<b>NOG NIET COMPETENT</b>
<b>Leeraspect 3A: Reflectie:</b>	1. Je laat zien dat je hulp zoekt wanneer je iets niet weet. Jouw hulpbronnen zijn breed en divers van aard. eigen leerproces.	1. Je laat zien dat je hulp zoekt wanneer je iets niet weet.	1. Je laat onvoldoende zien dat je hulp zoekt wanneer je iets niet weet.
<b>Leeraspect 3B: Feedback:</b>	2. Je laat zien dat je feedback verzamelt bij anderen in je omgeving. Wat daarbij opvalt is de veelheid en de mate van diversiteit. Je laat ook zien dat je aandacht besteedt aan je eigen leerproces.	2. Je laat zien dat je feedback verzamelt bij anderen in je omgeving en dat je aandacht besteedt aan je eigen leerproces.	2. Je laat niet (voldoende) zien dat je feedback verzamelt bij anderen in je omgeving en aandacht besteedt aan je eigen leerproces.
<b>Leeraspect 3C: Leerhouding</b>	3. Je bent in staat om op basis van de feedback die je verzamelt en je eigen leerproces (pro-actief) mogelijke verbeterpunten te identificeren en door te voeren.	3. Je bent in staat om op basis van de feedback die je verzamelt en je eigen leerproces (pro-actief) mogelijke verbeterpunten te identificeren en door te voeren.	3. Je bent niet in staat om op basis van de feedback die je verzamelt en je eigen leerproces verbeterpunten te identificeren en door te voeren
<b>LEERASPECT Verantwoord Handelen</b>	<b>EXPERT</b>	<b>COMPETENT</b>	<b>NOG NIET COMPETENT</b>
<b>Leeraspect 4A: Stakeholders</b>	Je onderzoekt de belangen van de verschillende betrokkenen en verwoordt deze belangen ook, door middel van een uitgebreide analyse.	Je onderzoekt de belangen van de verschillende betrokkenen en verwoordt deze belangen ook.	Je maakt niet duidelijk of en hoe je de belangen van de verschillende betrokkenen onderzoekt.
<b>Leeraspect 4B: Gedragscodes</b>	Je hebt onderzocht of er in de organisatie of in de branche gedragscodes voor verantwoord handelen beschikbaar zijn. Hierbij heb je kritisch gekeken in welke mate ze binnen jouw onderzoekscontext worden toegepast.	Je hebt onderzocht of er in de organisatie of in de branche gedragscodes voor verantwoord handelen beschikbaar zijn.	Je hebt niet of onduidelijk onderzocht of er in de organisatie of in de branche gedragscodes voor verantwoord handelen beschikbaar zijn.

<b>Leeraspect 4C: Verantwoording</b>	Je verantwoordt je over hoe je omgaat met eventuele verschillen in belangen en hoe je deze belangen weegt. Hierbij laat je zien op welke wijze jouw kernwaarden de weging van verschillende belangen beïnvloeden.	Je verantwoordt je over hoe je omgaat met eventuele verschillen in belangen en hoe je deze belangen weegt.	Je laat niet zien dat je bekend bent met het bestaan van eventuele gedragscodes binnen de organisatie of branche.
<b>LEERASPECT Communicatie</b>	<b>EXPERT</b>	<b>COMPETENT</b>	<b>NOG NIET COMPETENT</b>
<b>Leeraspect 5A: Schrijven</b>	Schrijven: Je kunt informatie die afkomstig is uit verschillende gesproken en geschreven bronnen samenvatten, argumenten reconstrueren en hiervan samenhangend verslag doen. Je kunt je spontaan, vloeiend en precies uitdrukken en hierbij fijne nuances in betekenis, zelfs in complexere situaties, onderscheiden. (C2)	Schrijven: Je kunt een duidelijke, goed gestructureerde en gedetailleerde tekst over complexe onderwerpen produceren en daarbij gebruikmaken van organisatorische structuren en verbindingswoorden. (C1)	Schrijven: Je kunt nog geen duidelijke, goed gestructureerde en gedetailleerde tekst over complexe onderwerpen produceren en daarbij gebruikmaken van organisatorische structuren en verbindingswoorden. (< C1)
<b>Leeraspect 5B: Spreken: Interactie</b>	Spreken - interactie: Je kunt een duidelijke, goedlopende beschrijving of redenering presenteren, in een stijl die past bij de context en in een doeltreffende logische structuur, zodat de toehoorder in staat is de belangrijke punten op te merken en te onthouden. Je kunt je spontaan, vloeiend en precies uitdrukken en hierbij fijne nuances in betekenis, zelfs in complexere situaties, onderscheiden. (C2)	Spreken - interactie: Je kunt duidelijke, gedetailleerde beschrijvingen geven van complexe onderwerpen en daarbij subthema's integreren, specifieke standpunten ontwikkelen en het geheel afronden met een passende conclusie. (C1)	Spreken - interactie: Je kunt nog geen duidelijke, gedetailleerde beschrijvingen geven van complexe onderwerpen en daarbij subthema's integreren, specifieke standpunten ontwikkelen en het geheel afronden met een passende conclusie. (< C1)
<b>Leeraspect 5C: Spreken: Productie</b>	Spreken - productie: Je kunt zonder moeite deelnemen aan welk gesprek of welke discussie dan ook en je bent zeer vertrouwd met idiomatische uitdrukkingen en spreektaal. Je kunt je vloeiend uitdrukken en de fijnere betekenisnuances precies weergeven. Als je een probleem tegenkomt, kun je jezelf hernemen en je betoog zo herstructureren dat andere mensen het nauwelijks merken. (C2)	Spreken - productie: Je kunt je vloeiend en spontaan uitdrukken zonder merkbaar naar uitdrukkingen te hoeven zoeken. Je gebruikt de taal flexibel en effectief voor sociale, academische en beroepsmatige doeleinden. Je kunt ideeën en meningen met precisie formuleren. (C1)	Spreken - productie: Je kunt je nog niet vloeiend en spontaan uitdrukken zonder merkbaar naar uitdrukkingen te hoeven zoeken. Je kunt de taal nog niet flexibel en effectief gebruiken voor sociale, academische en beroepsmatige doeleinden. Je kunt ideeën en meningen nog niet met precisie formuleren. (< C1)

## Bijlage 2 Leerresultaten per Opleidingsprofiel

### BEDRIJFSKUNDE

<b>Strategisch management (RCASMA03Q6)</b>
<b>Leerresultaten (landelijk opleidingsprofiel)</b>
Bij de toetsing worden de volgende leerresultaten uit het landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde beoordeeld:
<u>Bedrijfskundige beroepshandelingen:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Probleem identificeren.</i> De bedrijfskundige professional is in staat om problemen ofwel uitdagingen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen.</li><li>• <i>Diagnosticeren.</i> De bedrijfskundige professional is in staat een diagnose te stellen over de effectiviteit van een organisatie(onderdeel) en hij weet te duiden wat de achtergronden, oorzaken en samenhangen zijn van het eventuele disfunctioneren. Hiervoor maakt hij gebruik van beschikbare data uit de processen. Die data weet hij te analyseren en gebruiken als 'objectieve' tool om besluitvorming te ondersteunen.</li><li>• <i>Veranderen.</i> De bedrijfskundige professional is in staat om (complexe) veranderingsprocessen vorm te geven en te (bege)leiden, waardoor de gewenste situatie voor de organisatie wordt gecreëerd. Hij hanteert hierbij een integrale en op draagvlak gerichte aanpak.</li></ul>
<u>Knowledge (vakgebieden):</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Strategic management</i></li></ul>
<u>Skills:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Bedrijfskundig redeneren</i></li><li>• <i>Schakelen en verbinden</i></li></ul>
<u>Attitude, Value and Ethics:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Onderzoekend vermogen</i></li><li>• <i>Professioneel vakmanschap</i></li><li>• <i>Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie</i></li></ul>
<b>Leeruitkomst</b>
Binnen deze cursus wordt gewerkt aan de volgende leeruitkomst: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Je bent in staat om een visie te ontwikkelen op de mate waarin de organisatie op lange termijn betekenisvol kan zijn voor haar relevante belanghebbenden en om te adviseren over de wijze waarop de organisatie aan deze betekenis vorm kan geven.</i></li></ul>

## HRM

<b>Strategisch management (RCASMA03Q6)</b>
<b>Leerresultaten (landelijk opleidingsprofiel)</b>
<p>Bij de toetsing deze cursus worden de volgende kerncompetenties uit het landelijk opleidingsprofiel van de bachelor human resource management beoordeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• kerncompetentie 1: werken vanuit een professionele beroepshouding en vanuit persoonlijk leiderschap.</li></ul> <p>Dit betekent dat getoetst wordt of de student:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ondernemend en proactief is;</li><li>• kritisch en onderzoekend is;</li><li>• beschikt over reflectief vermogen;</li><li>• beschikt over netwerkvermogen;</li><li>• interdisciplinair en (inter)nationaal samenwerkingsgericht is;</li><li>• een ethische en (organisatie)sensitieve handelswijze laat zien;</li><li>• eigen verantwoordelijkheid toont.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• kerncompetentie 2: beleid ontwikkelen, uitvoeren en evalueren in een organisatorische en maatschappelijke context.</li></ul> <p>Dit betekent dat getoetst wordt of de student in staat is tot:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• formuleren van de gewenste bijdrage van hr in afstemming op bedrijfskundige-, organisatorische- en maatschappelijke behoeftes en ontwikkelingen;</li><li>• inrichten en vormgeven van de hr-functie op deze gewenste bijdrage;</li><li>• vaststellen in hoeverre de uitvoering tegemoet komt aan de gewenste behoeftes en ontwikkelingen op bedrijfskundig, organisatorisch en maatschappelijk niveau..</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• kerncompetentie 5: realiseren van de gewenste match tussen vraag en aanbod van arbeid op micro-, meso- en macroniveau.</li></ul> <p>Dit betekent dat getoetst wordt of de student in staat is tot:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realiseren dat de juiste medewerkers, op het juiste moment, op de juiste plek in de organisatie beschikbaar zijn (fysiek, mentaal en emotioneel).</li></ul>
<b>Leeruitkomst</b>
<p>Binnen deze cursus wordt gewerkt aan de volgende leeruitkomst:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Je bent in staat om een visie te ontwikkelen op de mate waarin de organisatie op lange termijn betekenisvol kan zijn voor haar relevante belanghebbenden en om te adviseren over de wijze waarop de organisatie aan deze betekenis vorm kan geven.</i></li></ul>

## COMMERCIELE ECONOMIE

<b>Strategisch management (RCASMA03Q6)</b>
<b>Leerresultaten (landelijk opleidingsprofiel)</b>
<p>Bij de toetsing deze cursus worden de volgende (aspecten van) leeropbrengsten uit het landelijk opleidingsprofiel van de bachelor commerciële economie beoordeeld:</p> <p><b>1. Koers bepalen</b></p> <p>Aspect:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De CE'er is in staat een visie met stakeholders te ontwikkelen vanuit commercieel bewustzijn. Hij richt de blik naar buiten, ziet kansen in de markt en heeft oog voor de competitive advantage van de organisatie maar ook van mogelijke relevante samenwerkingspartners.</li><li>• Hij zet onderzoek en analyses op een onderbouwde en transparante manier in om te komen met nieuwe ideeën die kunnen leiden tot impact voor de stakeholders. Wanneer dit evident is impliceert dit ook de aanpassing of ontwikkeling van een nieuw business model voor de organisatie/unit/product en/of een veranderstrategie voor de organisatie/unit.</li><li>• Bij het formuleren van de koers is hij sensitief voor het maken van de verbinding op inhoud- en mensniveau. Hierdoor acteert (werkt) hij als bruggenbouwer.</li><li>• Het onderzoeksproces is complex en niet per se lineair. Een CE'er is in staat om flexibel te bewegen in dat proces.</li></ul> <p><b>3. Business development</b></p> <p>Aspecten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gegeven de commerciële strategie en de waardecreatie is de CE'er in staat om zijn commerciële doelen te behalen uit de markt.</li><li>• De CE'er kan inzicht in stakeholders en organisaties vertalen naar concepten die business genereren en leiden tot duurzame groei. De CE'er kan daarbij anticiperen op een innovatie of verandering en/of deze initiëren.</li><li>• Hij heeft inzicht in innovatieve marktontwikkelingen en kan concepten uitwerken in een verdienmodel.</li><li>• Hij heeft oog voor verschillende belangen en kan draagvlak creëren. Daarvoor moet hij goed kunnen communiceren, zowel verbaal als schriftelijk.</li><li>• Hij kent de eigen kracht van de organisatie en kan ook mogelijke partners betrekken. Hij zorgt voor een gedragen concept &amp; verdienmodel met duurzame waarde voor alle stakeholders.</li></ul> <p>Bij de toetsing deze cursus worden de volgende skills uit het landelijk opleidingsprofiel van de bachelor commerciële economie beoordeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kritisch denken/ probleemoplossend vermogen</li><li>• Creativiteit</li><li>• Nieuwsgierigheid</li><li>• Communicatie</li><li>• Samenwerken</li><li>• Leiderschap</li><li>• Commercieel bewustzijn</li><li>• Verantwoordelijkheidsbesef</li></ul>
<b>Leeruitkomst</b>
<p>Binnen deze cursus wordt gewerkt aan de volgende leeruitkomst:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Je bent in staat om een visie te ontwikkelen op de mate waarin de organisatie op lange termijn betekenisvol kan zijn voor haar relevante belanghebbenden en om te adviseren over de wijze waarop de organisatie aan deze betekenis vorm kan geven.</i></li></ul>

## BUSINESS IT & MANAGEMENT

<b>Strategisch management (RCASMA03Q6)</b>
<b>Leerresultaten (landelijk opleidingsprofiel)</b>
Bij de toetsing worden (aspecten van) de volgende kerncompetenties (KC) uit het BIM opleidingsprofiel van Hogeschool Rotterdam beoordeeld. In het BIM opleidingsprofiel van Hogeschool Rotterdam is beschreven hoe deze kerncompetenties aansluiten bij de landelijke domeinbeschrijving bachelor of ICT van het hbo-i van 2018 en bij het heo-profiel van mei 2017. <ul style="list-style-type: none"><li>• Toont een bij onze beroepsgroep passende, onderzoekende houding (KC1)</li><li>• Kan voorgestelde verbeteringen initiëren en verbetertrajecten begeleiden (KC2)</li><li>• Heeft passende professionele vaardigheden (KC7)</li><li>• Geeft richting aan zijn/haar persoonlijke groei (KC8)</li></ul>
<b>Leeruitkomst</b>
Binnen deze module wordt gewerkt aan de volgende leeruitkomst: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Je bent in staat om een visie te ontwikkelen op de mate waarin de organisatie op lange termijn betekenisvol kan zijn voor haar relevante belanghebbenden en om te adviseren over de wijze waarop de organisatie aan deze betekenis vorm kan geven.</i></li></ul>

## FINANCE @ CONTROL

Bij de toetsing deze cursus worden de volgende Learning Outcomes uit het landelijk opleidingsprofiel Finance & Control beoordeeld: <ul style="list-style-type: none"><li>• 1a - Signaleren van ontwikkelingen in de externe omgeving van een organisatie die van belang zijn bij het genereren van oplossingen voor een organisatie.</li><li>• 1b - Faciliteren van inzicht in de externe omgeving van een organisatie en het geven van advies aan het (lijn)management met als doel het nemen van de juiste beslissingen voor een organisatie.</li></ul>
Bij de toetsing deze cursus worden de volgende beroepsvormende aspecten uit het heo-profiel beoordeeld: <ul style="list-style-type: none"><li>• onderzoekend vermogen</li><li>• professioneel vakmanschap</li><li>• verantwoord handelen</li></ul>
<b>Leeruitkomst</b>
Binnen deze cursus wordt gewerkt aan de volgende leeruitkomst: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Je bent in staat om een visie te ontwikkelen op de mate waarin de organisatie op lange termijn betekenisvol kan zijn voor haar relevante belanghebbenden en om te adviseren over de wijze waarop de organisatie aan deze betekenis vorm kan geven.</i></li></ul>