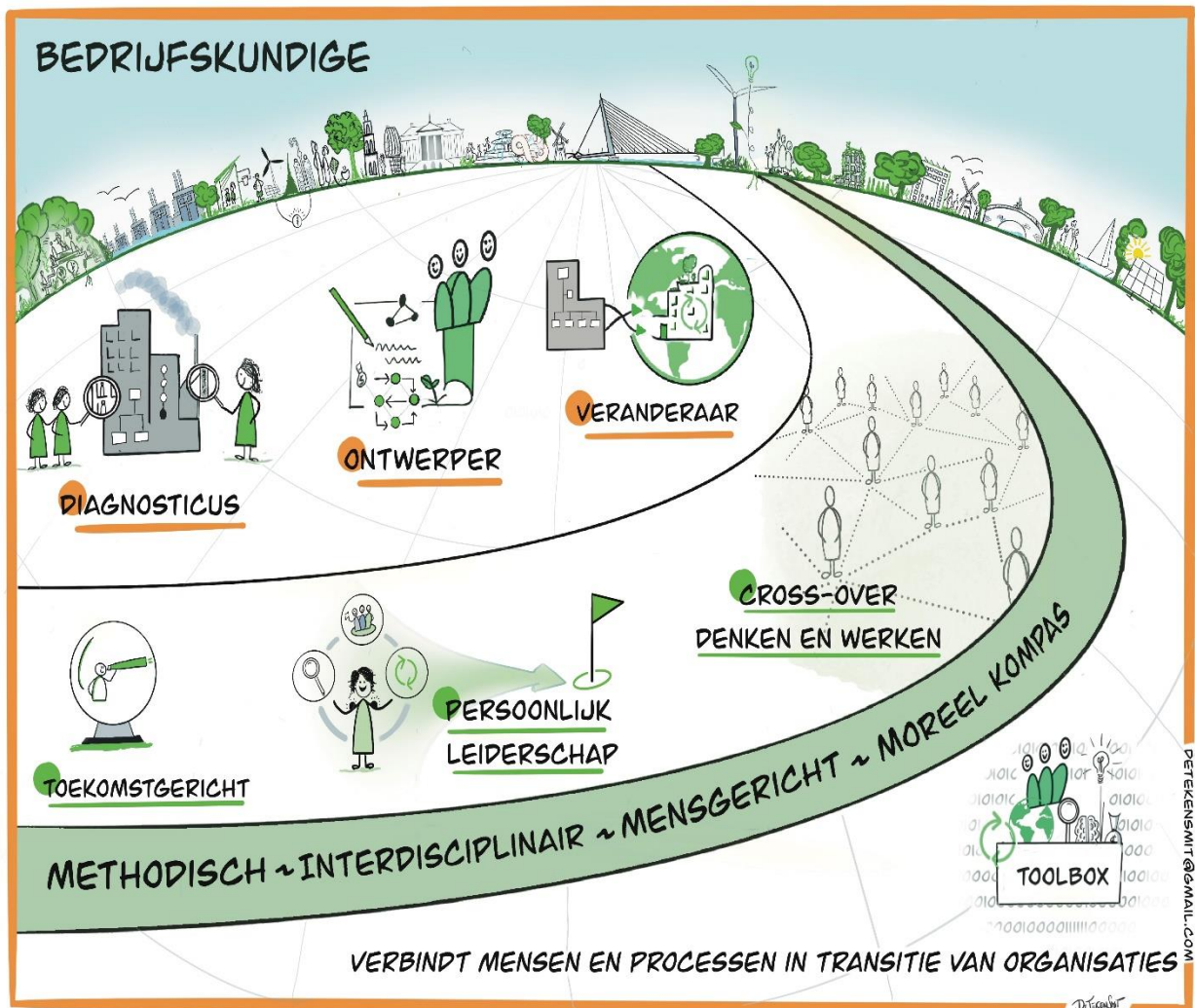


# Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde



## Colofon

Titel: *Landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde*

Subtitel: *verbindt mensen en processen in transitie van organisaties*

CROHO: 34139

Publicatie: 8 maart 2024

Oprachtgever: *Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde (LOOBK)*

### **Namens:**

Avans Hogeschool

Christelijke Hogeschool Ede

De Haagse Hogeschool

Fontys Hogeschool

Hanzehogeschool Groningen

Hogeschool van Amsterdam

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Hogeschool Rotterdam

Hogeschool Saxion

Hogeschool Utrecht

Hogeschool Windesheim

HZ University of Applied Sciences Vlissingen

NHL Stenden Hogeschool

### **Projectgroep:**

Projectleiders: Nathilda de Graaf en Yvonne Peterman

Klankbordgroep: Maarten Cuijpers en Jan Leen

Zes werkgroepen: vertegenwoordiging van leden van de Hogescholen

Onderwijskundigen: Sara Struik en Pieter Schilder

Redactie: Miranda Florussen - Goeie Zin



# Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	4
Inleiding.....	5
1. Context: ontwikkelingen en trends.....	6
1.1 Digitale transformatie .....	6
1.2 Internationalisering.....	7
1.3 Brede welvaart .....	7
1.4 Toekomstbestendigheid van mens en organisatie .....	8
2. 21st century skills.....	9
3. De bedrijfskundig professional in de wereld van nu en later .....	12
3.1. Omgeving .....	12
3.2 Opgaven in het werkveld .....	13
4. Beoogde leeruitkomsten.....	15
4.1 Voor een heldere rolopvatting <i>in the real world</i> ... ..	15
4.2 ...formuleren we vier leeruitkomsten .....	15
4.3 De onderliggende KSAVE.....	21
5. Dublin-descriptoren, NLQF en de doorstroom .....	23
5.1 In relatie tot de leeruitkomsten.....	23
5.2 Onderscheid tussen Ad, bachelor en master.....	26
6. Perspectief van het bedrijfskundige beroep.....	27
6.1 Bedrijfskundige als verschijnberoep .....	27
6.2 Cross-overs met andere profielen/sectoren.....	27
6.3 LOP en de (lokale) opleidingsprofielen .....	28
7. Verantwoording totstandkoming LOP .....	29
7.1 Het proces.....	29
7.2 Toetsing en ijking door de hogescholen met haar stakeholders .....	30
7.3 Betrokkenen bij de toetsing.....	30
Referentielijst.....	32
Bijlage 1: Verschillen tussen bachelor en Ad en master tav de KSAVE.....	35
Bijlage 2: Niveau-aanduidingen .....	36

## Woord vooraf

Zelfbewust, verbindend en *on a mission*. Dat zijn de kwalificaties waarmee wij startbekwame bedrijfskunde-professionals afleveren aan het werkveld. En die kwalificaties gelden ook voor ons. Als opleidingen werken we nadrukkelijk samen, met als uitgangspunt dat we elkaar niet zien als concurrenten, maar als partners met een gemeenschappelijke opdracht.

### Versterken

Onze opdracht is om de Bedrijfskunde-opleidingen in Nederland te versterken door van elkaar te leren. Dit doen we o.a. door het inzetten van peer review, kallibratie en uitwisseling voor de afstudeerprojecten. Om tot een efficiënte manier van samenwerking te komen doen wij dit in drie regionale clusters (Noord-Oost, Randstad en Zuid).

### Herijken

Het vorige landelijk opleidingsprofiel (LOP) uit 2018 markeerde de overgang van de toenmalige opleiding Bedrijfskunde MER naar een nieuwe opleiding onder de naam Bedrijfskunde. In de afgelopen jaren heeft het landelijk opleidingsoverleg alle facetten van dit nieuwe profiel besproken. Na bijna zes jaar is het tijd om ons profiel te herijken aan de onderwijskundige, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen van deze tijd. Daarvoor hebben we gebruik gemaakt van de brede expertise van alle LOOBK-leden. In kleine groepen is gewerkt aan diverse actuele thema's - in onderwijs, maatschappij en technologie - met de opdracht die te toetsen aan de beroepspraktijk. De jaarlijkse landelijke dag van de Bedrijfskundedocenten, dit jaar in het najaar van 2023 in Groningen, bood ook de gelegenheid om betrokken docenten mee te nemen in het proces.

Aan alle opleidingen is begin januari 2024 de conceptversie van dit LOP voorgelegd om te bespreken met hun werkveld en andere betrokkenen binnen de hogescholen en opleidingen.

### Positioneren

Het profiel dat er nu ligt, is een mooie basis voor alle Bedrijfskunde-opleidingen om de komende jaren mee aan de slag te gaan. Het is ook een goed uitgangspunt voor de positionering van de opleiding in het hoger economisch onderwijs (HEO), omdat we het beroepsprofiel van een bedrijfskundige en daarmee het verschil met andere opleidingen uit het HEO-domein hebben aangescherpt.

### Succes!

In dit voorwoord wil ik graag de projectleiders Nathilda de Graaf en Yvonne Peterman bedanken. Zij hebben in opdracht van het bestuur de regie gepakt op dit proces. De puzzel van alle bijdragen vanuit de opleidingen is uitstekend gelegd en heeft tot dit nieuwe LOP geleid. Ik wens alle opleidingen die van dit profiel gebruik gaan maken, veel energie en inspiratie bij het opleiden van de bedrijfskundigen van de toekomst!

Namens het LOO-Bestuur

Ronald van Vliet

Voorzitter

## Inleiding

Voor u ligt het nieuwe opleidingsprofiel Bedrijfskunde. Het is bedoeld als raamwerk en inspiratiebron voor de bedrijfskundige opleidingen in Nederland met CROHO-nummer 34139, met ruimte om een eigen profilering te kiezen op basis van didactische visie en regionale ontwikkelingen.

### Aanleiding

Directe aanleiding voor dit profiel is het verkenningsrapport 'HEO met regie naar verantwoordelijkheid' (2021) en het HEO-sectorplan 'Samen waarde creëren voor brede welvaart' (2022). De afgelopen jaren hebben we de gelegenheid gekregen om het profiel van de bedrijfskundige nog verder aan te scherpen op basis van ontwikkelingen en behoeftes van de arbeidsmarkt.

### Wat is er veranderd

- De bedrijfskundige werkt niet zozeer in, maar veel meer aan functionele gebieden: ons vakgebied draait vooral om het richten en inrichten van processen en samenwerkingen in en tussen organisaties en minder om verrichtingen binnen functionele gebieden.
- Er ligt nog meer nadruk op meervoudige waardecreatie.
- Leiderschap heeft een prominentere plek gekregen.
- Onderzoekend vermogen krijgt verdieping door de handeling *diagnosticeren* meer te benadrukken. Voorheen was het profiel gericht op de handelingen *ontwerpen* en *veranderen*.
- Er zijn kenmerkende bedrijfskundige leeruitkomsten geformuleerd die elke bedrijfskundige moet beheersen.

### Gezamenlijke inspanning

Om dit profiel samen te stellen hebben de leden van het LOOBK nauw met elkaar samengewerkt. Ook zijn het werkveld, docenten, studenten, lectoren en experts op meerdere momenten geraadpleegd. Wie dit waren, staat achter in dit document.

### Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk zijn de belangrijkste ontwikkelingen benoemd die het vakgebied van de bedrijfskundige veranderen. In het tweede hoofdstuk worden de bedrijfskundige skills beschreven die in dit veranderende vakgebied nodig zijn. Vervolgens leert u in hoofdstuk 3 de professional kennen die wij willen opleiden en de bedrijfskundige opgaven die in het huidige werkveld voor die professional klaarliggen. In hoofdstuk 4 staan de beoogde leeruitkomsten op een rij en het hoofdstuk daarna beschrijft hoe die zich verhouden tot de Dublin-descriptoren en het Nederlandse kwalificatieraamwerk (NLQF). In het voorlaatste hoofdstuk wordt het perspectief gegeven van het bedrijfskundige profiel en we sluiten af met het proces waarlangs dit landelijke opleidingsprofiel tot stand kwam.

# 1. Context: ontwikkelingen en trends

*Dit gebeurt er in het vakgebied*

In dit hoofdstuk benoemen we de belangrijkste ontwikkelingen die het vakgebied van de bedrijfskundige veranderen. We beschrijven steeds wat een ontwikkeling voor het werkveld betekent en welke waarneembare trends er zijn.

## 1.1 Digitale transformatie

*En de impact daarvan op organisaties en netwerken*

In een wereld die steeds meer wordt gedreven door digitale innovatie, betekent digitale transformatie dat organisaties en overheden technologische vooruitgang omarmen om hun processen en diensten te verbeteren. Digitale transformatie is een fundamentele verschuiving van de manier waarop onze samenleving en omgeving functioneren, aangedreven door intelligente, digitale technologieën en een naadloze 'mesh'<sup>1</sup> van verbonden systemen. Deze transformatie heeft een diepgaande invloed op alle aspecten van ons leven, van de manier waarop we werken en communiceren tot hoe we ons verplaatsen. Hierbij is een toekomstvisie van belang waarin niet de technologie de mens de meeste vooruitgang gaat geven, maar waarin gestreefd wordt naar balans tussen mens, natuur en technologie (Albrecht, 2022).

### Voor het werkveld betekent dit...

Dat we meer toegaan naar een platform- en netwerkeconomie waarin data als grondstof dient. Organisaties zien in dat technologie niet alleen een hulpmiddel is, maar ook de kern vormt van hun zakelijke strategie. Deze verschuiving leidt tot de opkomst van nieuwe businessmodellen die sterk afhankelijk zijn van digitale technologieën. De manier van werken wordt meer en meer datagedreven. Op basis van data wordt sturing gegeven en worden besluiten genomen. Het belang van het herkennen en verbeteren van data-architectuur wordt groter. Deze transformatie vereist echter niet alleen technologische investeringen, maar ook een verandering in de bedrijfscultuur en de manier waarop organisaties zich aanpassen aan de snel veranderende digitale omgeving (sociale innovatie). Dit vraagt flexibiliteit, innovativiteit en integere afwegingen in het belang van medewerkers, klanten en de maatschappij als geheel. Dit is cruciaal voor het bestaansrecht van organisaties in dit tijdperk.

### De waarneembare trends in omgeving en maatschappij voor de bedrijfskundige zijn ...

- ... steeds verdere verschuiving van waardeketens richting een digitaal ecosysteem<sup>2</sup>;
- ... de mogelijkheden van AI, datamining, datalearning en technomatrix<sup>3</sup>;
- ... de uitdagingen om de juiste regelgeving en beveiligingsmaatregelen te implementeren om de risico's van een steeds meer digitale wereld te beheersen;
- ... de uitdaging om medewerkers, klanten en de maatschappij te ondersteunen en begeleiden in het leren omgaan met het gebruik van data.

<sup>1</sup> Dynamische verbindingen tussen mensen, processen, objecten en diensten die intelligente digitale ecosystemen ondersteunen

<sup>2</sup> een netwerk van onderling verbonden digitale diensten, producten, en stakeholders die samenwerken binnen een gemeenschappelijk digitaal platform

<sup>3</sup> testen van processen en uitvoeren van simulaties



## 1.2 Internationalisering

### *Wereldwijd samenwerken*

De grenzen tussen markten vervagen steeds verder en productieprocessen zien er steeds meer uit als lange ketens die over landsgrenzen heen lopen. Dit maakt samenwerking wereldwijd op economisch en communicatief niveau complex én noodzakelijk. De arbeidsmarkt internationaliseert eveneens. Door de huidige geopolitieke spanningen worden grenzen tegelijkertijd steeds actueler.

#### **Voor het werkveld betekent dit...**

Dat de diverse samenleving en internationaal georiënteerde arbeidsmarkt vraagt om afgestudeerden met internationale en interculturele competenties (Kommers, Peeters, Staden & Gaalen, 2021). Waar deze trend zich in eerste instantie vooral manifesteerde bij de multinationale bedrijven, zien we een geleidelijke toename van deze beweging naar het midden- en kleinbedrijf. Internationalisering biedt mogelijkheden voor organisaties om zich op een markt te richten waarin zij voordien nog niet actief waren. Daarnaast wordt de lokale economische markt in toenemende mate (impliciet en expliciet) gereguleerd door Europees politiek beleid. De internationale handel heeft daarmee impact op regionaal opererende bedrijven, ook al doen die bedrijven zelf geen zaken op internationaal niveau. Vergeet daarbij niet de impact van de multiculturele samenleving op organisaties en de daarbij horende toenemende diversiteit op de werkvloer. Internationalisering werkt op alle niveaus door. Nederland is een klein land met vele internationale contacten en binnen de marktsectoren zal internationalisering altijd een (grote) rol spelen.

#### **De waarneembare trends in omgeving en maatschappij voor de bedrijfskundige zijn ...**

- ... scenario-ontwikkeling voor de impact van reguleringen op de bedrijfsvoering;
- ... zakendoen op internationaal niveau (global trade management);
- ... optimalisatie van logistiek in internationale handel (snelheid, stroomlijning van levering);
- ... benutting van diversiteit ten behoeve van innovatie (intercultureel personeelsbeleid).
- ... de focus op klantervaring in het steeds complexer en internationaler wordende competitieveld.

## 1.3 Brede welvaart

### *Samen maatschappelijk verantwoord handelen*

Het economisch denken stelt welzijn, of brede welvaart, steeds vaker centraal en erkent dat economische groei op zichzelf geen doel (meer) is (Van As, El-Massoudi & Tielema, 2023). Brede welvaart gaat over de kwaliteit van leven hier en nu en laat dat niet ten koste gaan van de brede welvaart van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld (Horlings, Hoogerwerf, Langenberg, 2023). Een pakket aan maatregelen en beleidsinitiatieven, de "Green Deal", moet de Europese Unie helpen met een groene transitie om in 2050 klimaatneutraal te zijn (SER, 2023). Circulaire economie wordt als een belangrijk middel gezien om de klimaatdoelen te halen en Nederland staat nog maar in een beginfase (Rood & Evenhuis, 2023).

#### **Voor het werkveld betekent dit...**

Dat duurzaamheid steeds meer de kern van het strategische proces wordt. Duurzaamheid start met een purpose-led performancestrategieën, waarbij 'purpose-led' aangeeft *waar* de organisatie naar streeft en 'performance' *hoe* de organisatie denkt dit te realiseren (Ambrosius & Drent, 2022). De groene transitie vraagt een heroriëntatie van kapitaalstromen naar duurzame investeringen, duurzaamheid als vast onderdeel van risicobeheer en transparantie en stimulering van langer termijn denken. Hierbij speelt de dubbele materialiteit een belangrijke rol: de impact van klimaatverandering op én de impact van de onderneming (SER, 2023). Het continu zoeken naar evenwicht tussen economische, ecologische en sociale duurzaamheid brengt een



verantwoordelijkheid met zich mee voor de uitkomsten van de hele keten. Het wordt steeds minder geaccepteerd als bedrijven winst maken ten koste van de maatschappij. De nieuwe regels vanuit de nieuwe wetgeving, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), vraagt verplichte verantwoording over de impact van organisatieactiviteiten op mens en milieu. De CSRD is een Europese aanpak om de Sustainable Global Goals praktisch uit te werken. Het gaat echter verder dan rapportage alleen. Toekomstige doelen op het gebied van duurzaamheid moeten worden vastgesteld én gemeten worden. Dit brengt vraagstukken met zich mee rondom richten, inrichten en verrichten naast berichten (Schuil, 2024). Naast deze nieuwe wetgeving is er ook een groeiend maatschappelijk en politiek bewustzijn over brede welvaart, waardoor consumenten andere keuzes maken in hun aankopen.

#### De waarneembare trends in omgeving en maatschappij voor de bedrijfskundige zijn ...

- ... integratie van ESG (rapportage over milieu, maatschappij en governance);
- ... aandacht voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers;
- ... opbouw van duurzame en veerkrachtige supply chains;
- ... mogelijk maken van duurzame consumptie en productie (circulaire economie);
- ... technologie toepassen op duurzaamheid (ERM, 2023).

### 1.4 Toekomstbestendigheid van mens en organisatie

#### *Je staande houden door identiteitsontwikkeling, leiderschap en leervermogen*

Bedrijfskundige vraagstukken worden door de dynamiek van alle hiervoor genoemde ontwikkelingen steeds complexer en de strategische planning heeft een steeds kortere levensduur. Dat betekent dat zowel mensen als organisaties steeds wendbaarder en veerkrachtiger (moeten) worden. Om dit succesvol te doen is het nodig om je als mens én als organisatie bewust te zijn van je identiteit en te beseffen dat er meerdere mogelijkheden zijn om doelen te realiseren. Daarnaast is het nodig om je als individu en organisatie voortdurend te blijven ontwikkelen - een leven lang te leren - om mee te blijven bewegen én vorm te geven aan de snelle veranderingen in de samenleving.

#### Voor het werkveld betekent dit...

Dat organisaties hun eigen waardepropositie en corporate identity onder de loep nemen en zich afvragen: 'Waar staan wij voor?' We zien ook andere organisatievormen ontstaan en andere vormen van leiderschap. Er is een verschuiving van verticaal leiderschap naar netwerkleiderschap, waardoor de identiteit van de leider niet zozeer meer afhankelijk is van zijn positie, maar meer van de eigen toegevoegde waarde in het proces en netwerk (Wind, Klaster & Wilderom, 2021). Deze toegevoegde waarde geldt zowel op individueel medewerkersniveau als op organisatieniveau. Door identiteitsontwikkeling kunnen zowel mensen als organisaties hun eigen toegevoegde waarde aanduiden in co-creatieprocessen en daarmee innovaties en transitie<sup>4</sup> mogelijk maken. En hierdoor zijn ze ook in staat andere keuzes te maken in het belang van de bredere welvaart.

#### Trends die hieruit voortkomen zijn...

- ... werken met combinaties van verschillende organisatieprincipes en -werkconcepten (lean, agile, netwerken, ecosystemen etc.) met behulp van nieuwe technologie in de nieuwe economie;
- ... nieuwe generatie leeft minder om te werken, maar werkt om te leven;
- ... leven lang ontwikkelen en ontwikkeling van *micro credentials* (skills paspoort);
- ... gedeeld, waarderend, coachend, horizontaal, verbindend, transformatief en netwerkleiderschap.

---

<sup>4</sup> Het managen van transitie is volgens Rotmans (2006) gericht op het bevorderen en stimuleren van maatschappelijke (systeem) innovatie in de richting van een duurzame samenleving.



## 2. 21st century skills

Voor duurzame ontwikkeling van de in het vorige hoofdstuk beschreven omgeving en haar uitdagingen zijn transformatieve vaardigheden nodig die een fundamentele verandering van denkprocessen of zelfs verandering van bewustzijn met zich meebrengen. Hieronder volgt een beschrijving van de intra- en interpersoonlijke vaardigheden en beroepsvaardigheden die passen bij de aard van de werkzaamheden van een bedrijfskundige, gebaseerd op de OECD (2019 a,b) de 21st century skills (van Laar, van Deursen, van Dijk, & de Haan, 2017) en de Inner Development Goals (zd).

“Education is no longer about teaching students something alone; it is more important to be teaching them to develop a reliable compass and the navigation tools to find their own way in a world that is increasingly complex, volatile and uncertain. Our imagination, awareness, knowledge, skills and, most important, our common values, intellectual and moral maturity, and sense of responsibility is what will guide us for the world to become a better place.”

*Andreas Schleicher, Director of the OECD Directorate for Education and Skills (2019)*

### **Sociaal-emotionele vaardigheden (intrapersoonlijke vaardigheden)**

De startbekwame bedrijfskundige professional kan verantwoordelijkheid nemen, zichzelf aanpassen aan nieuwe omstandigheden (zelfregulering), daarbij doelen stellen, een strategie kiezen en vervolgens monitoren of het doel is bereikt (metacognitie). Hiervoor is het nodig dat die professional zich kan verbinden met anderen, maar ook zichzelf kent en zich bewust is van wat zij<sup>5</sup> van zichzelf meeneemt in die verbinding. Deze vaardigheden vragen bewustzijn over eigen persoonlijke normen en waarden, bewustzijn om effectief met eigen emoties om te kunnen gaan, maar ook zelfreflectie om te begrijpen wie je bent en wat belangrijk voor je is om je communicatief te kunnen verbinden. Door jezelf te leren kennen, kun je ook het gedrag van een ander erkennen en op waarde schatten.

### **Schakelen en verbinden (interpersoonlijke vaardigheid)**

De startbekwame bedrijfskundige kan waardevolle (internationale) relaties leggen en allianties aangaan, binnen en buiten de eigen organisatie en de keten. Zij weet deze ook te benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking. Communicatieve vaardigheden zoals een dialoog kunnen voeren zijn hierbij onontbeerlijk (Van Bruijn, 2023). Een bedrijfskundige is in staat om bij de aanpak van vraagstukken het gehele speelveld van stakeholders te overzien, hierin effectief en zelfstandig te acteren en verantwoordelijkheid te nemen. Zij hanteert hierbij een integrale aanpak en werkt crossfunctioneel vanuit een portfolio van rollen. De bedrijfskundige is in staat relevante verbindingen te leggen tussen mensen doordat zij:

- voldoende bedrijfskundige kennis heeft om de talen te spreken die gehanteerd worden in diverse functionele gebieden;
- zich bewust is van andere perspectieven op basis van sociale en culturele achtergronden van mensen;
- kan acteren op diverse hiërarchische niveaus en soepel daartussen kan schakelen.

<sup>5</sup> Overall waar 'zij' staat, bedoelen we ook 'hij' en 'hen'



De bedrijfskundige is bij uitstek een bruggenbouwer. Zij durft spanningen en dilemma's te benoemen en de stakeholders te (bege)leiden naar oplossingen, door voors en tegens af te wegen, opties te analyseren, consequenties te overwegen en de eigen positie te bepalen in het speelveld met verschillende en tegengestelde belangen. Het opbouwen van begrip tussen stakeholders met verschillende opvattingen, belangen en waarden vraagt empathie, aanpassingsvermogen, sensitiviteit en ruimte om met elkaar innovatief te leren hoe meervoudige waarde gecreëerd kan worden.

“Overziet het geheel, maar staat ook met haar voeten in de klei”

### **Bedrijfskundig redeneren (beroepsvaardigheid)**

Een specifieke beroepsvaardigheid voor een bedrijfskundige is het bedrijfskundig redeneren (cognitieve en meta-cognitieve vaardigheden) voor het oplossen van complexe vraagstukken. Het daarbij kritisch en creatief denken (vaardigheden uit de top tien van 21st century skills) is gereedschap dat boven in de toolbox van de bedrijfskundige ligt. Onder bedrijfskundig redeneren verstaan we het continue proces van gegevensverzameling en analyse, gericht op de vraagstukken van een organisatie en diens stakeholders. Het is de vaardigheid om eigen observaties en interpretaties te koppelen aan de bedrijfskundige kennis. Zo kunnen bedrijfskundigen goed onderbouwen welke interventies zij moeten inzetten en welke vervolgstappen ze moeten nemen<sup>6</sup>. Een bedrijfskundige heeft daarbij het onderzoekend vermogen (Andriessen, 2017) om langs de weg van reflectie en de methode 'evidence based management' te werken, bedrijfsprocessen te verbeteren en te streven naar een optimale *business én value case*.

“Als ik verder heb gezien dan anderen, dan was dit doordat ik op de schouders van reuzen stond.”

*Isaac Newton, 4 januari 1643*

### **Digi- en datavaardigheden (beroepsvaardigheden)**

In het eerste hoofdstuk is beschreven dat we meer toegaan naar een platform- en netwerkeconomie als gevolg van de digitale transformatie, waarbij data als grondstof dient. De data als grondstof vraagt van bedrijfskundigen kwantitatieve en kwalitatieve (basis)vaardigheden om data op waarde te kunnen schatten en de oorzaken achter de data te begrijpen. Hierbij zijn ook vaardigheden nodig om met ICT-processen te visualiseren, te analyseren, inzichten te genereren en erover te communiceren. De bedrijfskundige weet welke vragen gesteld moeten worden en stuurt op basis van organisatiedoelstellingen. Hierbij worden de data beschouwd in de brede context van de ontwikkelingen waarin een organisatie zich bevindt. De bedrijfskundige is in staat op basis van de

<sup>6</sup> Deze definitie is afgeleid van beschikbare definities van het klinisch redeneren.

data en de emotie erachter kwalitatieve scenario's te ontwikkelen op basis van *feedback stories* die nieuwe meervoudige waarden toevoegen, daar beslissingen op te nemen en daar sturing aan te geven (Cederquist & Golüke (2016). De impact van digitale transformatie op ethiek, security en privacy vraagt positief-kritische reflectievaardigheden van de bedrijfskundige op de (on)mogelijkheden en risico's van technologie, met het oog op het creëren van een duurzame organisatie en maatschappij.

### **Veranderkundige- en projectmanagementvaardigheden (change agent) (beroepsvaardigheid)**

Om bestaansrecht te waarborgen zijn organisaties door de snelle (technologische) ontwikkelingen continu bezig met het doorvoeren van verbeteringen, transformaties of zelfs transitie. Onder verbetering verstaan we het verbeteren van het bestaande in een bekende context. Transformeren is het op basis van inzicht in externe ontwikkelingen aanpassen van de bestaande identiteit, waardoor de organisatie beter in de directe omgeving past. Tot slot verstaan we onder transitie het loslaten van bestaande uitgangspunten en het ontwikkelen van een nieuwe identiteit (systeemtransformatie). De bedrijfskundige initieert en begeleidt verbeteringen, transformaties en transitie in en tussen organisaties. De bedrijfskundige zet hiervoor haar vaardigheden in om mensen mee te nemen in nieuwe manieren van werken en denken en past hierbij kennis over veranderkundige- en projectmanagementvaardigheden toe.



### 3. De bedrijfskundig professional in de wereld van nu en later

De ontwikkelingen en trends uit hoofdstuk 1 vragen veel van de bedrijfskundige professional. In hoofdstuk 2 is geduid welke skills een belangrijke plek gaan krijgen in de toolbox van de bedrijfskundige. In dit hoofdstuk leert u die bedrijfskundige - die wij willen opleiden - nog beter kennen. U leest over de omgeving waarin de bedrijfskundige professioneel opereert: het werkveld, regionaal en internationaal, in crossovers, stages en onderzoek. Vervolgens welke 'opgaven' er voor die professional klaarliggen.

#### 3.1. Omgeving

In iedere organisatie van zowel de publieke als de private sector kan de bedrijfskundige werkzaam zijn. De bedrijfskundige verricht opdrachten binnen organisaties rondom verbetering en transformaties binnen organisaties. Echter steeds meer organisatorische vraagstukken vragen samenwerking met andere organisaties (nationaal en internationaal), soms zelfs in een quintuple helix om het opgelost te krijgen. Dergelijke vraagstukken worden dan opgaven die individuele disciplines overstijgt. De kracht van de bedrijfskundige ligt bij het elkaar brengen van de diverse perspectieven tijdens het samen leren, werken en onderzoeken in crossovers. Dit betekent dat de bedrijfskundige al tijdens haar opleiding in aanraking komt met opgaven waar samenwerking en onderzoek nodig is om tot mogelijke scenario's ofwel oplossingen te komen.

De belangrijkste beroepstaak ligt in het duurzaam verbeteren en vernieuwen van het functioneren van organisaties en haar samenwerkingen in haar (systeem)omgeving. Er wordt áán de verbetering en vernieuwing gewerkt door **richting en inrichting** te geven en niet zozeer gewerkt ín de verrichting binnen functionele gebieden. De beroepsbekwaamheid van de bedrijfskundige is het **bouwen van bruggen** tussen functionele gebieden, maar ook tussen structuren (machtsverhoudingen), mensen en technologische processen: 'boundary crossing' (Hawkins & Rezazade, 2016), zodat innovatie en meervoudige waardecreatie mogelijk wordt (IIRC, 2021). De bedrijfskundige kan aan deze beroepstaak werken zowel als **formeel als informeel leider**. De bedrijfskundige heeft niet alleen oog voor de geformaliseerde processen, maar ook voor hoe de dingen werkelijk plaatsvinden in en tussen organisaties. In die 'onderstroom' gebeurt namelijk wat echt van belang is voor mens en organisatie.

Wij leiden zelfbewuste en verbindende bedrijfskundigen op die meervoudige waarde creëren door het verbeteren en vernieuwen van processen en samenwerkingen in en tussen organisaties.

De opgaven van bedrijfskundigen vragen om leiderschap in een onzekere toekomst, waarin oplossingen niet meteen voorhanden liggen. Bij opgave gericht werken is het streven naar zo snel mogelijk en zo veel mogelijk duidelijkheid. Het gaat volgens Houtman, Ruijters & De Vries (2019) om het pendelen tussen dat wat je afspreekt te doen, context (de externe relaties, omstandigheden en condities) en intext (de binnenwereld van emoties, frames, kennis en vaardigheden). Hierbij maken we onderscheid tussen persoonlijk leiderschap en (transformationeel en netwerk)leiderschap dat sturing geeft aan cross-functionele afstemming in en tussen organisaties. Volgens Nullens (2021) moet dat overigens leiderschap zijn dat niet verblind wordt door succes op de korte termijn, eigengewin en pragmatisme, maar ethisch leiderschap met oog voor het belang van de ander en de natuur. Dat maakt een moreel kompas nodig voor elke opdracht waarvoor de bedrijfskundige zich gesteld ziet.

Voor **beroepsbekwame** bedrijfskundigen is het (door)ontwikkelen van persoonlijk leiderschap essentieel. Want zonder persoonlijk leiderschap is er geen betekenisvol leiderschap ('Je kunt de ander niet verder brengen dan je zelf gekomen bent'). Persoonlijk leiderschap wordt als volgt gedefinieerd: je bent je bewust van je eigen doelen, je kwaliteiten en valkuilen en dat wat jouw handelen je eigen kleur geeft (**zelfbewustzijn**) en je beschikt over het vermogen om op basis van dit zelfbewustzijn gericht sturing te geven aan jouw professionele ontwikkeling en jouw ontwikkeling in beroepsbekwaamheid (**zelfsturend vermogen**) (Van Dam, Bipp & Van Ruysseveldt, 2015; De Lange, 2019)

## 3.2 Opgaven in het werkveld

De bedrijfskundige identiteit leidt tot een aantal 'opgaven' die op deze zelfbewuste en verbindende bedrijfskundig professional liggen te wachten. Hieronder staan deze opgaven op een rij:

### **Verbinden van crossfunctionele samenwerkingen rondom technologie**

*... door socio-technisch te handelen*

De bedrijfskundige begrijpt dat technologische trends en ontwikkelingen in alle sectoren en markten doorwerken. Voor de bedrijfskundige betekent dit dat zij in staat is om kennis over technologische trends en ontwikkelingen bij een organisatie binnen te brengen en die organisatie te helpen deze ontwikkelingen te vertalen naar de operatie. Dit vraagt van de bedrijfskundige allereerst de vaardigheid om de impact van nieuwe technologische ontwikkelingen snel te doorzien, ten tweede om de betekenis ervan te duiden voor de strategievorming en ten slotte om processen en de bijbehorende kwaliteit van de arbeid en nieuwe digitale technologieën in te vlechten in de praktijk. Bij het herontwerpen en inrichten van de processen is het belangrijk om de goede taal te vinden waarmee je mensen die met de technologie werken kunt verbinden met (vak)experts en middelen (procesinnovatie). Hierbij wordt het analyseren, beheersen en beschermen van informatiestromen binnen deze processen steeds belangrijker. Het goed managen van informatie en de systemen die dit ondersteunen is hierbij randvoorwaarde. Daarbij krijgt de bedrijfskundige een grotere rol in het op een ethisch en duurzame manier toepassen van technologie in de praktijk.

### **Verbinden van mensen in een inclusieve omgeving**

*... door awareness en adaptability*

De bedrijfskundige is zich bewust van de impact die internationalisering op een nationaal of regionaal opererende MKB-organisatie kan hebben. Dit vraagt cultural business awareness en adaptability om verbindingen te maken tussen een diversiteit aan collega's en (externe) partners. De bedrijfskundige in opleiding wordt gestimuleerd om in het buitenland ervaring op te doen door stages en minoren. Hierdoor krijgt zij oog voor culturele, economische, politieke en juridische verschillen. Hiermee kan de bedrijfskundige bijdragen aan de betekenis die internationalisering – vanuit een inclusieve gedachte - kan hebben voor organisaties en de mensen die er werken. De ontwikkeling van de bedrijfskundige als wereldburger die met interculturele competenties haar werk kan uitvoeren is daarmee essentieel. Het referentiekader van de Sustainable Development Goals (SDG's) dient hierbij als ijkpunt.



## **Verbinden van mensen en organisaties**

*... door meervoudige waarde te creëren*

De bedrijfskundige heeft een opdracht om een bijdrage te leveren aan het maatschappelijk welzijn. Er is een groeiende behoefte aan bedrijfskundige professionals met inlevingsvermogen, creativiteit en (ethische) besluitvormingsvaardigheden als het gaat om het ontwikkelen van bedrijfsoplossingen die meervoudig waarde creëren: voor mens, natuur, organisatie én maatschappij. De bedrijfskundige bezit daarom kennis en vaardigheden om een organisatie in een netwerk van organisaties te laten functioneren en betekenisvol te laten zijn voor meer dan alleen de stakeholders. Daarnaast gaat het om het verbinden van mensen in 'los-vast combinaties' - om met elkaar te innoveren - en om het creëren van een heldere visie over hoe je de talenten van (potentiële) medewerkers duurzaam inzet, stimuleert en bindt aan een organisatie.

## **Verbinden van bedrijfsprocessen met werkconcepten**

*... door weerbaarheid en wendbaarheid te vergroten van mensen en organisaties*

De bedrijfskundige heeft oog voor het spanningsveld tussen de identiteit van de organisatie en de noodzakelijke wendbaarheid. Ze weet hierin een goede balans te houden door veranderingen te realiseren die voorzien in de behoefte van de omgeving en passen bij datgene waar de organisatie voor staat. De bedrijfskundige is daarnaast in staat om organisatiestructuren in te richten die wendbaarheid mogelijk maken. Hierbij is onderscheid te maken tussen verschillende werkconcepten die passen bij verschillende soorten werk. Denk aan gestandaardiseerd werk en onvoorspelbaar werk, waarbij bijvoorbeeld Agile concepten nodig zijn. Hiervoor is het nodig dat de bedrijfskundige zicht heeft op de processen in een organisatie én afhankelijk van de context keuzes maakt ten aanzien van de werkconcepten. Een bedrijfskundige is bovendien in staat om medewerkers hierbij te ondersteunen, stimuleren en activeren, zodat weerbaarheid en wendbaarheid worden vergroot. Daarvoor is inzicht nodig in de eigen drijfveren en kwaliteiten, inclusief bijbehorende valkuilen. Je kracht kennen en hierover open kunnen communiceren zorgt dat je als bedrijfskundige kunt blijven leren en excelleren.

## 4. Beoogde leeruitkomsten

*Gekwalificeerde bedrijfskundige: klaar voor de start!*

Hoe vervult een bedrijfskundige de opgaven uit het vorige hoofdstuk? En hoe weten we zeker dat de bedrijfskundige die we 'afleveren' werkelijk bekwaam is? Daarvoor formuleren we beoogde leeruitkomsten met onderliggende KSAVE-elementen (knowledge, skills, attitude, values en ethics). Met het beheersen van de beoogde leeruitkomsten laat de student zien de bedrijfskundige te zijn waarover u las in de vorige hoofdstukken: een verbindende professional die raad weet met de ontwikkelingen en trends van deze tijd en de juiste skills inzet in actuele bedrijfskundige opgaven.

### 4.1 Voor een heldere rolopvatting *in the real world...*

Het formuleren van leeruitkomsten kan helpen bij het duidelijk definiëren van de verwachtingen en het bereiken van specifieke doelen die relevant zijn voor de bedrijfskundige om als startbekwame professional te kunnen handelen. Het maakt het ook makkelijker om te begrijpen hoe de beoogde leeruitkomsten kunnen worden toegepast in *real world* contexten. Om op en over de grenzen van functionele gebieden en organisaties te kunnen opereren, moeten bedrijfskundigen kunnen handelen in diverse rollen en daartussen kunnen schakelen. Onder een rol verstaan we: het hebben van een verantwoordelijkheid voor een samenhangende verzameling van activiteiten met bijbehorende kennis, vaardigheden, houding, waardes en ethiek (KSAVE).

### 4.2 ...formuleren we vier leeruitkomsten

Dit zijn de leeruitkomsten aan de hand waarvan we bepalen of onze afstudeerders klaar zijn voor het 'echte werk'.

1. De bedrijfskundige professional toont persoonlijk leiderschap en werkt zelfstandig vanuit professioneel vakmanschap en moreel kompas en reflecteert hierop om doelen voor (samenwerkende)organisaties te realiseren.
2. De bedrijfskundige professional analyseert met behulp van bedrijfskundige modellen en data relevante ontwikkelingen in de maatschappij, tussen organisaties en in organisaties en creëert, in interactie met stakeholders, scenario's voor de toekomst.
3. De bedrijfskundige professional bouwt aan afstemming op en over de grenzen van functionele gebieden en organisaties om met mensen met verschillende expertises, culturele achtergronden, perspectieven en belangen te komen tot meervoudige waardevolle oplossingen voor bedrijfskundige vraagstukken.
4. De bedrijfskundige professional handelt op methodische wijze om een onderbouwde (evidence based) probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie te realiseren voor bedrijfskundige vraagstukken.

Hieronder wordt bij iedere leeruitkomst het waarneembare gedrag beschreven, de inhoud en de context waarin het plaatsvindt. De leeruitkomsten omvatten beroepsproducten zoals een analyse, advies, ontwerp, handeling of een fabricaat (Losse, 2018). De hogescholen passen onderwijskundige modellen toe om aan te tonen hoe dit eindniveau bereikt wordt. Voorbeelden van deze modellen zijn onder andere Krathwoll, Zelcommodel, Miller, Bloom en Dreyfus.

## Leeruitkomst 1: De bedrijfskundige als leider

....met een bedrijfskundige identiteit

<p>De bedrijfskundige professional</p>	<p><b>toont persoonlijk leiderschap en werkt zelfstandig vanuit professioneel vakmanschap en een moreel kompas en reflecteert hierop om doelen voor (samenwerkende)organisaties te realiseren</b></p>
<p><b>Context</b> De bedrijfskundige werkt in een onvoorspelbare toekomst waarin creativiteit, anticipatie en ‘leren leren’ belangrijk zijn (Schulman, 2006; Nieuwenhuizen, 2013). Hiervoor is deugdelijk en relevant handelen nodig, waarvoor vakkennis, vakvaardigheid en moraliteit nodig zijn</p> <p><b>Criteria</b> Persoonlijk leiderschap Reflective practitioner Professioneel vakmanschap Moreel kompas</p> <p><b>Kenmerkende beroepsproducten</b> Veranderkundig handelen Integraal handelen Ethisch handelen</p>	<p><b>Persoonlijk leiderschap vraagt zelfbewustzijn en zelfsturend vermogen</b></p> <p>Persoonlijk leiderschap tonen betekent het proactief en ondernemend initiatief tonen in het (professioneel) handelen en de persoonlijke en professionele ontwikkeling. En ook het ervoor zorgen dat (eigen) ideeën verbonden worden aan acties in samenwerking met anderen en hierin vanuit de eigen rol en betrokkenheid (of dat nu leidend of volgend is) verantwoordelijkheid voor het resultaat nemen. Hierin zijn zelfbewustzijn en zelfsturend vermogen onmisbaar.</p> <p><u>Zelfbewustzijn</u> Als (aankomend) bedrijfskundige ben je in staat om op basis van een bewust leerproces de eigen kennis, vaardigheden en houding te onderzoeken. Je kunt bepalen wat betekenisvol en zingevend is voor je eigen handelen als bedrijfskundige. Ook kun je analyseren hoe dat handelen tot stand komt en het verbinden aan (zelf) inzicht over de strategieën en het gedrag dat nodig is om gestelde doelen te realiseren. Je zelfbewustzijn bevat bovendien zelfkennis over je eigen persoonlijk en professionele identiteit. Onderdeel daarvan is ook dat je je bewust bent van je eigen ethische kader, je eigen overtuigingen met een persoonlijk en professioneel moreel kompas. Gecombineerd met gevoel voor beroepsidentiteit, ontwikkel je een persoonlijk “why”, de passie van de professional.</p> <p><u>Zelfsturend vermogen</u> Als bedrijfskundige heb je het vermogen om doelgericht en bewust, in lijn met de eigen persoonlijke en professionele identiteit en (ontwikkel)doelen (authentiek), acties te formuleren voor verdere (professionele) ontwikkeling waarmee jouw kwaliteit van handelen wordt vergroot. Dit zelfsturende vermogen doet een beroep op aanpassingsvermogen en persoonlijke veranderkracht om mee te bewegen in veranderende omstandigheden of aan te passen aan veranderende vragen of behoeften.</p> <p>Zelfsturend vermogen gaat ook over het doelgericht bezig zijn en blijven met de eigen professionalisering (leven lang leren) door het bijhouden en verrijken van kennis en het doorontwikkelen van vaardigheden. Onderdeel hiervan is ook weten waar je aanvullende expertise of verdiepende kennis of vaardigheden kunt vinden voor vakspecialisaties of aangrenzende thema's (denk ook aan beroeps- en vakbewegingen als SIOO, NVP, etc).</p>



	<p><b>Reflectieve professional (reflective practitioner)</b> Een bedrijfskundige verbreedt en verdiept het eigen handelen continu door bewust gebruik te maken van de voortdurend groeiende kennisbasis van het beroep en door te acteren op gevraagde en ongevraagde feedback: waarom doe ik wat ik doe? Het versterken van het onderzoekend en lerend vermogen vraagt om continue reflectie en leidt tot een hoger niveau van autonomie: een professional zal blijven leren.</p> <p><b>Professioneel vakmanschap</b> Professioneel vakmanschap betekent allereerst dat een bedrijfskundige beslissingen neemt op basis van een goed ontwikkeld oordeelsvermogen. Hiervoor doorloopt zij bewust de regulatieve cyclus (zie leeruitkomst 4) en maakt zij afwegingen op basis van een breed scala aan factoren (integraal handelen).</p> <p><b>Moreel kompas</b> De bedrijfskundige schuwt niet om de nodige ethische vragen te stellen om wel of niet mee te gaan met bepaalde ontwikkelingen. Zij hanteert hierbij een open houding, is nieuwsgierig en kritisch.</p>
--	--

## Leeruitkomst 2: De bedrijfskundige professional is wereldbewust

*... om ontwikkelingen van buiten naar binnen te brengen*

De bedrijfskundige professional	<p><b>analyseert met behulp van bedrijfskundige modellen en data relevante ontwikkelingen in de maatschappij, tussen organisaties en in organisaties en creëert, in interactie met stakeholders, scenario's voor de toekomst.</b></p>
<p><b>Context</b> De bedrijfskundige werkt in een context waarin technologische ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen en waar grote vraagstukken rondom klimaat en brede welvaart spelen.</p> <p><b>Criteria</b> Analyseren ontwikkelingen Scenario's uitwerken</p> <p><b>Kenmerkende beroepsproducten</b> Trend-, scenario-, omgevings- en organisatieanalyse, risicoanalyse, interne analyse, landenanalyse, kwalitatieve</p>	<p><b>Analyse ontwikkelingen</b> De bedrijfskundige houdt (technologische) ontwikkelingen bij die bedrijfskundige impact kunnen hebben en is zich bewust van ontwikkelingen gericht op de brede welvaart. Hiervoor houdt zij haar vakgebied bij, bestudeert data en weet de mogelijke bedrijfskundige relevantie en risico's ervan te interpreteren in relatie tot de uitdagingen waarvoor de organisatie gesteld staat.</p> <p><b>Scenario's uitwerken</b> De bedrijfskundige weet vervolgens de problemen of uitdagingen te vertalen en consistent uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen. Dit vraagt communicatievaardigheden en storytelling waarin de feedback van de stakeholders wordt meegenomen.</p>

scenario's, externe analyse, bedrijfsstrategie	
--	--

**Leeruitkomst 3: De bedrijfskundige verbindt crossfunctionele samenwerkingen**  
*... om meervoudige waarde te creëren.*

De bedrijfskundige professional	<b>bouwt aan afstemming op en over de grenzen van functionele gebieden en organisaties om met mensen met verschillende expertises, culturele achtergronden, perspectieven en belangen te komen tot meervoudige waardevolle oplossingen voor bedrijfskundige vraagstukken.</b>
<p><b>Context</b> De bedrijfskundige werkt in de context van een diverse samenleving waarin grenzen tussen organisaties en tussen landen vervagen.</p> <p><b>Criteria</b> Cross-over denken en werken Samenwerken en interacteren Dialoog aangaan Projectmatig werken Verantwoord ethisch handelen</p> <p><b>Kenmerkende beroepsproducten</b> projectplan, stakeholdersanalyse en stakeholdersmanagement en gesprekplan, plan van aanpak</p>	<p><b>Cross-over denken en werken</b> De bedrijfskundige legt cross-overs tussen bedrijfsonderdelen, maar ook tussen structuren (machtsverhoudingen), mensen en technologische processen. Zij is zich ervan bewust dat mensen verschillende lokale, nationale en internationale perspectieven en belangen kunnen hebben bij een organisatorisch vraagstuk en weet daarover het gesprek aan te gaan.</p> <p><b>Samenwerken en interacteren</b> in complexe constructen zal steeds meer een nieuwe werkelijkheid worden. Bedrijfskundigen zorgen ervoor dat samenwerking over (digitale) grenzen heen daadwerkelijk betekenisvol is. Dit alles zorgt voor ontwikkeling van (nieuwe) identiteiten van mens en organisaties (Akkerman &amp; Bakker, 2011; Erstad &amp; Silseth, 2023). Zij is zich bewust van de krachtenvelden en kan zich met en tussen stakeholders in het steeds meer digitale ecosysteem bewegen. Schakelen en verbinden is daarbij haar kracht (netwerkleiderschap). Ook is kennis uit het verleden nodig om in de toekomst goede beslissingen te kunnen nemen. De bedrijfskundige weet snel te analyseren welke stakeholders betrokken moeten worden voor het duurzaam verbeteren van processen en samenwerkingen.</p> <p><b>Dialoog aangaan</b> De bedrijfskundige werkt samen met professionals uit verschillende vakgebieden (en met diverse achtergronden) om tot geïntegreerde oplossingen te komen. Daarbij hoort ook het mogelijk maken van een multidisciplinaire dialoog. Daarvoor zijn vaardigheden nodig in effectieve communicatie met professionals uit verschillende vakgebieden en met diverse achtergronden (meervoudig kijken, perspectief kunnen wisselen). De bedrijfskundige is daarbij sensitief en in staat om de gemeenschappelijke belangen te vinden en om te gaan met dilemma's. Verbinden, beïnvloeden, vloeiend meebewegen en toch ook dingen realiseren. Dit vraagt om openstaan voor andermans denkbeelden en eigen formats los kunnen laten en kunnen vertalen naar bedrijfskundige oplossingen. Hierbij is het</p>

	<p>essentieel dat je de taal spreekt van de verschillende functionele gebieden.</p> <p><b>Projectmatig werken</b> De bedrijfskundige kan projectmatig denken en handelen. De basis voor projectmatig werken begint bij het ontwikkelen van essentiële bedrijfskundige vaardigheden. Communicatie, transformationeel leiderschap, en strategisch denken spelen een cruciale rol in het succesvol aansturen van projecten. Het vermogen om teamleden te motiveren, stakeholders te betrekken en flexibel om te gaan met veranderende omstandigheden zijn eveneens onmisbare aspecten van deze vaardigheden. Projectsucces ligt in het samenspel van projectmatig werken en bedrijfskundige vaardigheden. Alleen door deze elementen te integreren, kunnen professionals effectief en efficiënt projecten creëren en beheren in de snel evoluerende zakelijke omgeving.</p> <p><b>Verantwoord ethisch handelen</b> De bedrijfskundige heeft de vaardigheid om meervoudig kritisch te kijken en daarbij voorbij haar eigen (snelle) oordeel te komen. Ze kan ergens stevig (onderbouwd in feiten en in eigen waarden en moraliteit) voor gaan staan. Deze (morele) moed en kritisch actorschap is noodzakelijk, zeker met alle (technologie)transities die gaande zijn en eraan komen.</p>
--	--

#### Leeruitkomst 4: De bedrijfskundige professional handelt weloverwogen

... om richting en inrichting te geven aan veranderingen

De bedrijfskundige professional	<b>handelt op methodische wijze om een onderbouwde (evidence based) probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie te realiseren voor bedrijfskundige vraagstukken.</b>
<p><b>Context</b> De bedrijfskundige werkt in een context waar oorzaken van problemen zich zowel in de onderstroom als bovenstroom afspelen en voorkomt symptoomoplossingen. De context kent ook vele nieuwe (technologische) mogelijkheden om creatieve ontwerpen te maken voor complexe vraagstukken, met mensen die verschillende perspectieven hebben op</p>	<p><b>De 'regulatieve cyclus'</b> De methodische handelwijze van de bedrijfskundige is gebaseerd op de 'regulatieve cyclus': probleemidentificatie-diagnose-ontwerp-verandering-evaluatie. Dit is een veelvoorkomende, praktijkgerichte, door Van Strien (1986) ontwikkelde methode. Het woord 'regulatief' houdt in dat de cyclus gericht is op ingrijpen in de praktijk. Hiermee is de stap gezet naar de bedrijfskundige handelingscyclus, die in onderstaand figuur is weergegeven.</p>

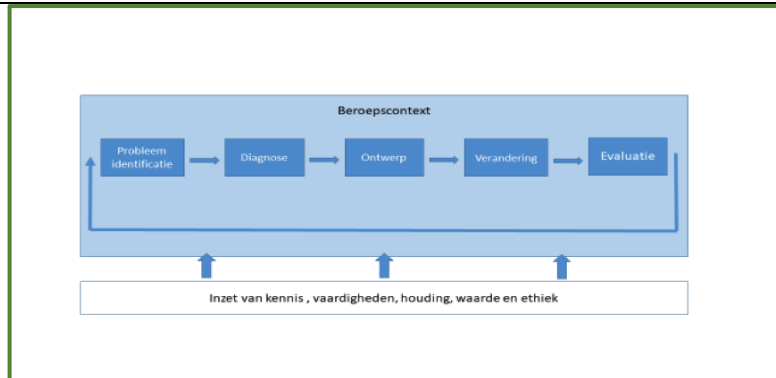
het kunnen, mogen en willen veranderen.

### Criteria

Diagnosticeren  
Ontwerpen  
Veranderen

### Kenmerkende beroepsproducten

- organisatie-, proces-, en cultuurianalyse, risico-analyse, knelpunten- en oorzakenanalyse, financiële haalbaarheidsanalyse.
- procesontwerp, businessmodel, businessplan, organisatie-inrichtingsplan, business case, informatieplan, kwaliteitsplan, concept dashboard voor monitoring doelen
- veranderstrategie, veranderinterventies, implementatieplan, strategisch beleidsplan voor innovatie.
- product-, proces-, en/of planevaluatie, beleidsevaluatie en een kwaliteitsevaluatie, organisatie-evaluatie, evaluatierapportage/ reflectierapport (individueel en lerende organisatie)



Figuur: Bedrijfskundige handelingscyclus

De bedrijfskundige geeft met eigen drijfveren en kwaliteiten vorm aan resultaten en oplossingen in de handelingscyclus.

### Diagnosticeren

De bedrijfskundige stelt een diagnose over de effectiviteit van een organisatie(onderdeel) en weet te duiden wat de achtergronden, oorzaken en samenhangen zijn van het eventuele disfunctioneren. De bedrijfskundige start met een intake en opdrachtanalyse. Zij maakt hierbij onder andere gebruik van evidence based management als 'objectieve' tool om besluitvorming te ondersteunen. De bedrijfskundige weet de juiste (kritische) vragen te stellen, de juiste conclusies te trekken en resultaat en oplossingen te borgen op basis van informatie uit de praktijk, de theorie, data en eigen drijfveren en kwaliteiten om van daaruit een goede probleemanalyse te kunnen maken (bedrijfskundig redeneren).

### Ontwerpen

De bedrijfskundige verbetert de effectiviteit van de processen en samenwerkingen in en tussen organisaties samen met interne en externe stakeholders. Bij het (her)ontwerpen worden innovatieve mogelijkheden en het programma van eisen meegenomen. Voor het opstellen en verdiepen van de argumentatie voor het ontwerpen van oplossingen voor vraagstukken (bedrijfskundig redeneren) maakt de professional gebruik van verschillende onderzoekstechnieken zoals participatief actieonderzoek en design thinking. De bedrijfskundige kan duurzaamheidsoverwegingen integreren in strategische planning, besluitvorming en uitvoering. De bedrijfskundige werkt methodisch en kan theorieën uit haar vakgebied integraal vertalen naar oplossingsgerichte toepassingen voor complexe praktijkvraagstukken.

### Veranderen (change agent)

De bedrijfskundige (bege)leidt (complexe) veranderingsprocessen met een integrale en op draagvlak gerichte procesaanpak om de gewenste situatie voor de (samenwerkende) organisatie(s) te creëren. De bedrijfskundige neemt de verantwoordelijkheid en

	<p>het initiatief om vraagstukken op de agenda te zetten en zodanig in te richten dat uitvoering gegeven kan worden aan de oplossing. Zij beoordeelt de effectiviteit van de verbeteracties en geeft advies over verdere ontwikkeling. De evaluatie gebruikt zij om het leren van de (samenwerkende) organisatie (s) te verbeteren, gericht op de eerder gemaakte keuzes (<i>diagnose, ontwerp en verandering</i>). De cyclus gaat steeds sneller en door elkaar heen. Evaluaties vinden niet alleen op het einde plaats, maar ook als startpunt of als tussentijdse activiteit om bijstellingen sneller mogelijk te maken.</p>
--	---

### 4.3 De onderliggende KSAVE

De startbekwame professional die we afleveren weet welke nieuwe kennis nodig is voor het oplossen van vraagstukken en ook hoe zich die kennis eigen te maken. Daarnaast heeft die professional de skills om de opgedane kennis toe te passen. De kennis en skills zijn onlosmakelijk verweven met de houding, waarden en ethiek die nodig zijn om te werken aan bedrijfskundige opgaven. Specifieke knowledge, skills, attitudes, values en ethics (KSAVE) ondersteunen de bedrijfskundige professional om de leeruitkomsten te realiseren.

**De juiste kennis** is nodig om iedere leeruitkomst die hierboven staat beschreven te realiseren. De professionele kennis van de bedrijfskundige wordt gevormd door vier vakgebieden: *Operations Management, Organisational Behaviour, Strategic Management en Information Management*. Deze vier kernvakgebieden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Door processen te verbeteren en samenwerkingen te faciliteren zijn effectieve informatiestromen en doelgerichte handelingen (gedrag) nodig, waardoor duurzaam op behoeften van markt en omgeving wordt aangesloten. Een bedrijfskundige moet daarom kennis hebben van alle vier de vakgebieden.

Naast de genoemde vier kernvakgebieden zijn er ook andere ondersteunende vakgebieden te benoemen: Management Accounting, Applied Research, Finance, Economics, Business Law. Deze vakgebieden bieden de kennisbasis om in en over de grenzen te werken aan functionele gebieden. Voorbeelden van functionele gebieden zijn management & organisatie, marketingmanagement, HR-management, operationsmanagement, kwaliteitsmanagement, informatiemanagement etc. (Doumen, 2018). Voor een bedrijfskundige professional is het belangrijk te beseffen dat acties die in een bepaald functioneel gebied ondernomen worden, gevolgen kunnen hebben voor andere functionele gebieden (systeemdenken) en daarmee voor de hele organisatie.

Om met de content daadwerkelijk verbeteringen te kunnen realiseren heeft de bedrijfskundige ook procedurele kennis nodig. Denk bijvoorbeeld aan kennis en beheersing van methodische vaardigheden, maar ook advies- en managementvaardigheden. En ook weten welke modellen of theorieën toepasbaar zijn in een bepaalde context en tijdgeest. Tot slot is zelfkennis nodig om te weten waar je van bent en wat je zelf inbrengt tijdens het handelen als bedrijfskundige.

We vinden het belangrijk te voorkomen dat theoretische modellen in het onderwijs ‘plat’ gebruikt worden. Tools kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden voor het stellen van een diagnose, maar daarbij is de bedrijfskundige interpretatie in relatie tot de context cruciaal. Bovendien verhouden we ons als opleidingen altijd tot de actualiteit: willen we studenten nog steeds leren over controle en regels, terwijl we meer zelforganiserende organisaties met ondernemende werknemers willen waarin

vertrouwen en afspraken centraal staan? Willen we studenten nog leren dat organisaties moeten concurreren met klanten, leveranciers, etc. of moet juist de kracht worden gevonden in samenwerking? Voor een bedrijfskundige is het relevant om actuele kennis uit de vakgebieden toe te passen op beroepssituaties in de praktijk en daarbij de gevolgen voor mens en maatschappij in ogenschouw te nemen.

**De skills** die ondersteunend zijn aan de leeruitkomsten zijn te vinden in hoofdstuk 2.

**De attitude, values en ethics** zijn onderdeel van iedere leeruitkomst. Bedrijfskundige bachelors zijn geen eenzijdige toepassers, maar beroepsbeoefenaren die relaties leggen met maatschappelijke en soms ethische vraagstukken, die beschikken over culturele bagage, die kritisch en nieuwsgierig zijn (cultural awareness). Het wordt namelijk steeds belangrijker dat professionals kunnen reflecteren op het handelen op basis van waarden en normen en deze ter discussie durven stellen. De professional kan verworven kennis en vaardigheden in een maatschappelijke context plaatsen, en heeft daarbij oog voor de mogelijke consequenties van (bewuste of onbewuste) keuzes en handelingen op de langere termijn (meervoudige waardecreatie). Van professionals mag worden verwacht dat zij beschikken over het vermogen om oplossingen te beoordelen aan de hand van morele waarden (verantwoord ethisch handelen). Wij willen mensen leren om te denken en te onderzoeken wie zij willen zijn en wat ze willen betekenen in de bedrijfskundige professie. Dit zorgt voor bevlogenheid en persoonlijk leiderschap en professioneel vakmanschap.

## 5. Dublin-descriptoren, NLQF en de doorstroom

Voor alle hbo-opleidingen gelden internationale en nationale kwaliteitskaders: het European Qualifications Framework (EQF), de Dublin-descriptoren en het Nederlandse kwaliteitsraamwerk (NLQF). Hieraan ontleen we de kwalificatie ‘hbo-niveau’. In dit hoofdstuk leggen we uit hoe onze leeruitkomsten in deze kaders passen en hoe we aansluiten op de andere niveaus: associate degree en master.

### 5.1 In relatie tot de leeruitkomsten

*Nationaal en internationaal verankerd*

De beoogde leerresultaten zijn geformuleerd conform het European Qualifications Framework (EQF) voor bachelorniveau 6. De Dublin-descriptoren worden gebruikt bij de bepaling van het eindniveau van de verschillende opleidingen in het hoger onderwijs. De Dublin-descriptoren en het NLQF hebben betrekking op de volgende kwaliteitscategorieën:

1. Kennis en inzicht en het toepassen
2. Oplossen van problemen
3. Oordeelsvorming
4. Communicatie
5. Leervaardigheden

#### **Kennis en inzicht toepassen...**

Om zijn beroepsbekwaamheid aan te tonen door middel van de leeruitkomsten heeft de bedrijfskundige allereerst zelfkennis nodig. Daarnaast is kennis en inzicht nodig van de bedrijfskundige vakgebieden om meervoudige waarde te kunnen creëren voor organisaties. Tijdens het toepassen wordt allereerst de kwaliteit van de verworven kennis en het inzicht op de proef gesteld.

#### **... door vaardig evidence based informatie te verzamelen**

Voor ‘het opstellen en verdiepen van argumentaties voor het oplossen van problemen<sup>7</sup>’ moet je als bedrijfskundige weten waar je welke, degelijk onderbouwde, informatie kunt vinden of hoe je die informatie zelf genereert. Hiervoor is de vaardigheid ‘bedrijfskundig redeneren’ van belang (NVAO, zd.).

#### **... beargumenteerde verantwoordelijke oplossingen te bedenken...**

In de oplossingen die de bedrijfskundige voorstelt, zijn diepgang en kwaliteit van zijn argumentaties van belang. Die oplossingen bevatten meestal een integratief oordeel, waartoe zij onafhankelijk is gekomen op basis van ‘een verzameling en interpretatie van relevante gegevens’ en de oplossingen zijn ‘mede gebaseerd op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke en ethische aspecten’.

#### **... die je weet over te brengen ...**

En het spreekt bijna voor zich dat deze professional - de bedrijfskundige - in staat moet zijn om dit alles ‘op een publiek van specialisten of niet-specialisten over te brengen’. Communicatie is van oudsher een centraal kwaliteitskenmerk van de hbo-opgeleide professional. Voor de bedrijfskundige als verbinder bij uitstek een belangrijke competentie om te beheersen.

---

<sup>7</sup> Daar waar staat ‘oplossen van problemen’ wordt ook bedoeld: ‘uitwerking geven aan uitdagingen als gevolg van trends en ontwikkelingen’



### ... terwijl je je blijft ontwikkelen

De laatste kwaliteitscategorie, 'leervaardigheden', veronderstelt een professional die zich blijft ontwikkelen, blijft leren. Dit geldt zowel voor professionalisering in zijn werk en zijn beroep als voor zijn persoonlijke ontwikkelingsperspectieven.

Onderstaande tabel geeft weer hoe de Dublin-descriptoren – en daarmee het eindniveau Bachelor of Science - zijn verankerd in dit beroepsprofiel en de leeruitkomsten. De titulatuur van Bachelor of Science (BSc) geeft uitdrukking aan de importantie van Applied Research binnen het hbo en specifiek voor bedrijfskunde vanwege de toenemende betekenis van data analytics (kwantitatief onderzoek) als bron voor ontwikkelingen in het werkveld.

Dublin-descriptoren	Beroepsprofiel Bedrijfskundige	Meest zichtbaar in de leeruitkomst
<p><b>Kennis &amp; inzicht</b> Heeft aantoonbare kennis van en inzicht in een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het bereikte niveau in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is.</p>	<p>De bedrijfskundige professional werkt vanuit professioneel vakmanschap en bezit kennis over de vier kernvakgebieden information management, strategic management, organisational behaviour en operations management met ondersteunende vakgebieden zoals applied research, management accounting, finance, economics en business law. We gebruiken de drie bekwaamheidsniveaus Beginner, Gevorderd en Competent van Dreyfus (2004). Competent zien we als eindniveau van de opleiding Bedrijfskunde (competent op het niveau van een beginnende beroepsbeoefenaar). Voor het bereiken van de niveaus Meester (niveau 4) en Expert (niveau 5) zijn eerst een aantal jaren werkervaring nodig (zie bijlage 2).</p>	1 en 4
<p><b>Toepassen kennis &amp; inzicht</b> Is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van</p>	<p>De bedrijfskundige handelt methodisch en past de bedrijfskundige handelingscyclus toe met de handelingen probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering en evaluatie. De bedrijfskundige analyseert met behulp van bedrijfskundige modellen relevante ontwikkelingen in de maatschappij, tussen en in organisaties en creëert oplossingen, in interactie met stakeholders. De bedrijfskundige creëert beroepsproducten zoals organisatie-, proces-, en cultuurdiagnose, risicoanalyse, knelpunten- en oorzakenanalyse, procesontwerp, kwaliteitsplan, veranderstrategie, implementatieplan</p>	1, 2, 3 en 4





problemen in het vakgebied.		
<p><b>Oordeelsvorming.</b> Is in staat om relevante gegevens te verzamelen en interpreteren (meestal in het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaalmaatschappelijke, wetenschappelijke en/of ethische aspecten.</p>	<p>De bedrijfskundige toont professioneel vakmanschap en neemt beslissingen op basis van een goed ontwikkeld oordeelsvermogen met moreel kompas. Zij is zich bewust van ontwikkelingen gericht op de brede welvaart. De bedrijfskundige weet de juiste (kritische) vragen te stellen, de juiste conclusies te trekken en resultaat en oplossingen te borgen op basis van informatie uit de praktijk, de theorie, data en eigen drijfveren en kwaliteiten om van daaruit een goede probleemanalyse te kunnen maken (bedrijfskundig redeneren).</p> <p>De bedrijfskundige houdt (technologische) ontwikkelingen bij die bedrijfskundige impact kunnen hebben. Schakelen en verbinden is de kracht van de bedrijfskundige. De bedrijfskundige toont onderzoekend vermogen en past onder andere evidence based management toe en maakt gebruik van zowel kwalitatieve als kwantitatieve analyses.</p>	2 en 4
<p><b>Communicatie</b> Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op publiek bestaande uit specialisten en/of niet-specialisten.</p>	<p>De bedrijfskundige weet problemen of uitdagingen te vertalen en consistent uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen. Zij toont hiermee communicatievaardigheden en storytelling waarin de feedback van de stakeholders wordt meegenomen.</p> <p>Zij bouwt aan crossfunctionele afstemming op en over de grenzen van vakgebieden, processen en organisaties om met mensen met verschillende expertises, culturele achtergronden, perspectieven en belangen te komen tot meervoudig waardevolle oplossingen voor bedrijfskundige vraagstukken.</p>	1, 2 en 3
<p><b>Leervaardigheid</b> Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie aan te gaan die een hoog niveau van autonomie veronderstelt.</p>	<p>De bedrijfskundige toont persoonlijk leiderschap en toont zelfbewustzijn, zelfsturend vermogen en professioneel vakmanschap. De bedrijfskundige is een reflective practitioner met een moreel kompas. Zelfsturend vermogen gaat o.a. over het doelgericht bezig zijn en blijven met de eigen professionalisering (leven lang leren) door het bijhouden en verrijken van kennis en het doorontwikkelen van vaardigheden. Onderdeel hiervan is ook weten waar je aanvullende expertise of verdiepende kennis of vaardigheden kunt vinden voor vakspecialisaties of aangrenzende thema's (denk ook aan beroeps- en vakbewegingen als SIOO, NVP, etc). De startbekwame professional die</p>	1 en 4

	<p>we afleveren heeft zich een toolbox met skills eigen gemaakt die nodig is om als bedrijfskundige de opgedane kennis te kunnen toepassen. Daarnaast vaardigheden om te begrijpen welke nieuwe kennis nodig is en hoe zich die eigen te maken. De bedrijfskundige ontwikkelt zich in vaardigheden zoals sociaal-emotionele vaardigheden (intrapersoonlijke), schakelen en verbinden (interpersoonlijk), bedrijfskundig redeneren (beroepsvaardigheid), digi-en datavaardigheden (beroepsvaardigheden) en veranderkundige vaardigheden.</p>	
--	---	--

## 5.2 Onderscheid tussen Ad, bachelor en master

### *Verskil in niveau*

Hbo-bacheloropleidingen bevinden zich in het Nederlandse hoger onderwijs qua niveau in het midden tussen de associate degree (Ad) en het onderwijs op masterniveau. De Ad-opleiding wordt in het European Qualification Framework (EQF) als niveau 5 ingeschaald, de bachelor op EQF-6 en de master op EQF-7.

De doorstroom van hbo-bachelor naar de wo-master is niet vanzelfsprekend, omdat universiteiten ingangseisen stellen aan hbo-doorstromers (pre-master). Sommige hbo-bedrijfskundige opleidingen bieden een Honours-programma aan waarmee studenten hun doorstroommogelijkheden kunnen vergroten naar het wo-master. Voor de hbo-bedrijfskundige bachelor kan er doorgestroomd worden naar de hbo-master, soms wordt hierbij relevante werkervaring gevraagd.

De Ad- en hbo-bachelor bedrijfskunde hebben een beroepsgerichte oriëntatie, terwijl de driejarige wo-bachelor bedrijfskunde wetenschappelijk georiënteerd is. De Ad-opleidingen zijn volgens de Wet invoering Associate Degree opleiding in 2018 als zelfstandige opleidingen inmiddels losgekoppeld van de hbo-bachelor opleidingen (Nederlandse overheid, 2017).

In het Advies en Kader landelijke doorstroomafspraken Ad-bachelor (2023) wordt geadviseerd om te komen tot een optimale doorstroom tussen verwante opleidingen, in en buiten de hogeschool. De opleidingen die vallen onder het Domeinprofiel van de LAdO Business Administration, te weten de Ad Bedrijfskunde (Croho 80074) en de Ad Management (Croho 80113) zijn verwant met het landelijke opleidingsprofiel Bedrijfskunde dat nu voor u ligt. Er is zowel sectorale verwantschap als sterke inhoudelijke verwantschap. Voor studenten met een afgeronde Ad Bedrijfskunde of Ad Management realiseren we als bacheloropleidingen Bedrijfskunde een zo naadloos mogelijke aansluiting, zodat een afgestudeerde Ad-student bij ons in 120 studiepunten zijn bachelordiploma kan halen.

In bijlage 1 is een weergave te vinden van punten waarop de afgestudeerde bachelor verschilt met de Ad'er en master. Het verschil met de Ad zit vooral in de mate van zelfstandigheid en complexiteit van vraagstukken. Daar waar de Ad Bedrijfskunde en Management zich vooral richten op 1<sup>e</sup> orde vraagstukken (verbeteren), heeft de bachelor kwaliteiten ontwikkelt om bij te dragen aan het (bege)leiden van 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> orde vraagstukken (veranderingen en transities).

## 6. Perspectief van het bedrijfskundige beroep

Hoe zien we de bedrijfskunde in de nabije en verre toekomst? Welke positie nemen 'we' in ten opzichte van andere disciplines. Daarover gaat dit hoofdstuk. Ook leest u ter afsluiting nog welke wezenlijke kern van het beroep we met alle aangesloten bedrijfskunde-opleidingen vasthouden en welke vrijheid we hebben om met elke opleiding een eigen invulling te geven aan dit landelijke opleidingsprofiel.

### 6.1 Bedrijfskundige als verschijnberoep

...om bedrijfskundige oplossingen aan te dragen voor complexe problemen en uitdagingen

De bedrijfskundige zien we als een verschijnberoep. Vooral omdat we steeds meer in cross-overs moeten gaan werken om oplossingen te vinden voor vraagstukken in onze maatschappij. De verbindende kracht om over de functionele gebieden heen te kijken en in dialoog naar oplossingen te zoeken is typisch de bekwaamheid van een bedrijfskundige. Hierbij weet zij weloverwogen te handelen en daarbij de wereld van buiten naar binnen te brengen, waarbij zij leiderschap en professioneel vakmanschap toont. We erkennen het dilemma dat de startbekwame bedrijfskundige in de eerste functie vooral in een functioneel gebied werkt. Echter door alumni-onderzoek zien we dat onze afgestudeerden snel doorgroeien naar de rol zoals beschreven in dit profiel. Dit maakt dat we weloverwogen de keuze hebben gemaakt om de leeruitkomsten te richten op de bedrijfskundige die áán de processen werkt en niet ín de processen. De basis ontwikkelen we, zodat ze na een paar jaar praktijkervaring kunnen acteren als change agents die kritisch en meervoudig kunnen kijken, met lef en handelingsvermogen. De bedrijfskundige als change agent zal steeds meer nodig zijn om processen en samenwerkingen duurzaam te verbeteren en te vernieuwen en daarmee bij te dragen aan oplossingen voor de complexe problemen en uitdagingen waar organisaties (publiek en privaat) zoals beschreven in hoofdstuk 1 voor gesteld staan.

### 6.2 Cross-overs met andere profielen/sectoren

...vanuit het eigen profiel en de versterking daarvan

In bijna alle HEO-opleidingen, denk aan HRM, Finance & Control, Commerciële Economie, Facility Management, Ondernemerschap & Retail Management etc. wordt bedrijfskundige inhoud aangeboden, echter veelal vanuit een specialistische invalshoek. Zij leiden op voor specifieke functies. Wat de bedrijfskunde-opleiding uniek maakt, is dat we een bedrijfskundige opleiden die het speelveld overziet en deze specialistische perspectieven kan verbinden. Dat maakt ons een volwaardige discipline. De multidisciplinariteit, de verschijnselen in, van en tussen organisaties en de besturing hiervan kenmerkt de bedrijfskunde ten opzichte van monodisciplinaire opleidingen. De bedrijfskundige weet ook de juiste discipline te betrekken bij een organisatieprobleem. Niet iedere discipline speelt bij ieder probleem een even belangrijke rol, dit vraagt telkens een integratieve afweging (Bilderbeek, Brinkman & de Leeuw, 2005) die een bedrijfskundige bij uitstek kan maken.

De bacheloropleiding Bedrijfskunde onderscheidt zich van de opleiding Technische Bedrijfskunde door de bredere scope op organisatie(verander)kundige vraagstukken. Technische Bedrijfskunde focust meer op het ontwikkelen, optimaliseren en beheersen van 'industriële' bedrijfsprocessen.

Daarnaast zijn er veel mogelijkheden in de gezondheidszorg, waar bedrijfskundigen nodig zijn om slimme oplossingen te vinden voor de specifieke organisatorische vraagstukken in deze sector.



## 6.3 LOP en de (lokale) opleidingsprofielen

... en de mate waarin deze mogen afwijken/verbijzonderen

De bedrijfskundige opleidingen met het CROHO-nummer 34129 hebben de mogelijkheid om, met behulp van de richtlijnen vastgesteld in dit LOP, hun eigen visie te integreren en de opleiding te voorzien van een specifieke invulling. Ze houden daarmee rekening met factoren zoals de regionale context, de diversiteit van studenten en de behoeften van bedrijven. Deze aanpak biedt mogelijkheden om te profileren op aspecten zoals duurzaamheid, ondernemerschap en bedrijfsgrootte (bijvoorbeeld mkb). Daarnaast kan en mag de didactische aanpak verschillen, omdat er meerdere leerwegen zijn om de leeruitkomsten te realiseren.

Ondanks mogelijke verschillen hebben we met elkaar afgesproken om de beroepsidentiteit van de bedrijfskundige gezamenlijk uit te dragen. Een sterke beroepsidentiteit zorgt dat je weet wanneer je het goed doet, want als je zelf stevig staat kun je wendbaar zijn in je beroep (Ruyters, 2021). Goed doen voor een bedrijfskundige betekent goed doen door evidence based te werken en daardoor weten hoe te handelen als je nog niet weet wat te doen. En door te leren van ervaringen om te slagen in nieuwe situaties (Tupper & Alice, 2023). Maar ook goed doen door het gesprek te faciliteren met mensen die verschillende perspectieven hebben op vraagstukken, want samen kom je verder. Daarnaast betekent goed doen: creatief, meervoudig en ethisch met (technologische) oplossingen bijdragen aan organisatorische vraagstukken voor een brede welvaart.

We onderstrepen hierbij voor de volledigheid ook samen het belang van een goede verbinding tussen de opleiding, onderzoek en de beroepspraktijk. Die verbinding is een belangrijk uitgangspunt om het vakmanschap van alle bedrijfskundigen verder te verdiepen en te verbreden en daarmee te ontwikkelen.

### Professionele identiteit is...

... dat deel van iemands zelfbeeld dat is afgeleid van identiteitsomschrijvingen in beroepsgroepen, in termen van affiniteit, cognitie (overtuigingen, waarden, en doelen), vermogens (kennis en vaardigheden) en stereotype gedrag (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008). Identificatie bevordert dat een persoon bereid en toegerust is om naar eer en geweten een beroepsrol goed te vervullen.



## 7. Verantwoording totstandkoming LOP

*Zo kwam dit profiel tot stand*

Ten slotte leggen we u graag uit hoe dit opleidingsprofiel tot stand kwam: welke stappen hebben we gezet om uiteindelijk dit profiel op te kunnen leveren? Ook leggen we uit hoe we de inhoud hebben getoetst en geijkt in het werkveld. U leest vervolgens welke initiatieven we hebben genomen om de kwaliteit van het eindniveau landelijk te blijven borgen. Wie zijn betrokken bij de totstandkoming van dit profiel? Daar sluiten we dit hoofdstuk mee af.

### 7.1 Het proces

Het bestuur van het LOOBK heeft de opdracht gegeven aan twee leden van het LOOBK om een nieuw gezamenlijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde op te stellen. De twee leden hebben daarbij directe ondersteuning gekregen van een klankbordgroep van twee andere hogescholen, de input van zes werkgroepen met ieder een thema in de portefeuille conform het sectorplan HEO (2022) en twee onderwijskundigen. Uitgangspunten waren het opleidingsprofiel Bedrijfskunde uit 2018 en de beoordelingscriteria van het HEO (2023).

Om te komen tot uitvoering van de opdracht zijn diverse activiteiten uitgevoerd:

Activiteiten	Planning
Bespreking in het LOOBK van het verkenningsrapport 'HEO met regie naar verantwoordelijkheid' (2021) vwb impact voor de opleiding BK	Juni 2022
Analyse HEO-sectorplan 'Samen waarde creëren voor brede welvaart' (2022) in relatie tot huidige opleidingsprofiel bedrijfskunde	November 2022
Vaststellen dmv interactieve sessie van activiteiten en prioritering voor verrijking opleidingsprofiel met leden LOOBK	Februari 2023
Zes werkgroepen die conform sectorplan uitvoering gaven aan verrijking dmv bestudering (internationale) literatuur en gesprekken met experts binnen en buiten de hogescholen (werkveld). In de werkgroepen waren alle hogescholen vertegenwoordigd.	Februari - oktober 2023
Bespreken opbrengsten uit werkgroepen tijdens de Landelijke Bedrijfskundige dag aan docenten en verdiepen van de verkregen feedback door de werkgroepen	Oktober 2023
Projectgroep analyse van de opbrengsten in relatie tot nieuwe format LOP en schrijven eerste concept en verwerking tussentijdse feedback van reviewers, onderwijskundigen en leden LOOBK	Oktober 2023 - januari 2024
Discussiepunten in zowel bestuur als ledenvergadering besproken	December 2023
Toetsing en vaststelling eerste concept met eigen stakeholders door iedere hogeschool, denk aan WACC/BVC. Daarnaast toetsing bij LADO Bedrijfskunde en LADO Management tbv doorstroom.	Januari 2024
Bespreking feedback met leden LOOBK en vaststelling concept LOP	Februari 2024
Definitieve vaststelling door bestuur LOOBK.	Februari 2024
Aanbieding aan SAC voor beoordeling	Maart 2024

## 7.2 Toetsing en ijking door de hogescholen met haar stakeholders

In januari 2024 heeft de toetsing en ijking van het nieuwe opleidingsprofiel door de diverse hogescholen plaatsgevonden. Hierbij zijn de eigen regionale werkveldadviescommissies (WAC's), docenten, lectoren en studenten betrokken. De verschillende stakeholders hebben op verzoek van het bestuur van het LOOBK de onderstaande vragen beantwoord:

- Herkent u zich in de beschreven ontwikkelingen en trends?
- Mist u essentiële ontwikkelingen of trends? Welke?
- Zijn de beschreven skills/vaardigheden relevant?
- Mist u vaardigheden/skills?
- Herkent u de bedrijfskundige?
- Zijn de vier genoemde leeruitkomsten logisch en relevant?
- Mist u een essentiële leeruitkomst?
- Wat heeft u nodig om dit profiel in essentie te kunnen accorderen?

Uit deze validatie is onderstaande waardevolle feedback gekomen die verwerkt is tot de definitieve versie:

- Het LOP verrijken door de ethische kant nog meer te benoemen bij LUKS 3
- Afspraken maken over verwantschap met het Ad Bedrijfskunde en Ad management en hiermee verantwoordelijkheid nemen richting de student
- De bedrijfskundige als change agent verder operationaliseren door de veranderkundige en de projectmatige vaardigheden te benoemen
- Verduidelijking van de Dublin Descriptoren
- Tot slot zijn tekstuele en kleine inhoudelijke opmerkingen verwerkt

Het betrokken werkveld geeft aan dat het een robuust profiel is waarin de bedrijfskundige goed te herkennen is. Het is toekomstbestendig (hoewel de toekomst onzeker is). De maatschappelijke waarde van de bedrijfskundige wordt belangrijker door de geschetste focus op meervoudige waarde creatie.

## 7.3 Betrokkenen bij de toetsing

Leden LOOBK

Ronald van Vliet	De Haagse Hogeschool (voorzitter LOOBK)
Jan Leen	Hanzehogeschool Groningen
Yvonne Peterman	Hogeschool Arnhem Nijmegen
Martijn Ruissen	HZ University Of Applied Sciences Vlissingen
Rianne Niewold	Hogeschool Windesheim-Zwolle
Jeroen Rademaker en Jolande van Veen	Hogeschool Windesheim-Almere
Mathijs Wagemans	Hogeschool Utrecht
Nathilda de Graaf	Hogeschool Utrecht- deeltijd
Kevin Hermans	Avans Hogeschool-Breda
Hendrik Jan Kaal	Avans Hogeschool-Deeltijd
Natasja Kwaaitaal	Avans Hogeschool-Den Bosch
Maarten Cuijpers	Hogeschool Saxion

Hein Oldeman	Christelijke Hogeschool Ede
Wieke Schrama en Gudo Nollen	Hogeschool van Amsterdam
Myrke Nieweg	Hogeschool van Amsterdam deeltijd
Els Sneep	Hogeschool Rotterdam
Iris Rijkens-De Wolf en Judith de Jong	NHL Stenden Hogeschool
Michael Swachten	Fontys Hogeschool

Bovenstaande leden van het LOOBK hebben docenten, studenten, onderwijskundigen, managers, lectoren en de eigen beroepenveldcommissies (BVC) betrokken bij de toetsing. In totaal hebben meer dan 100 mensen deelgenomen aan de toetsing. De WAC's/BVC's van de hogescholen vertegenwoordigen organisaties uit zowel publieke (bijv. gemeentes, waterschappen, ziekenhuizen) als diverse private sectoren en kennen MKB-organisaties tot aan grote internationale spelers. De lijst met namen die deelgenomen hebben aan de toetsing is opvraagbaar bij de projectleiders.

## Referentielijst

- Aalbers, C. , Arts, M., Van der Poel, R., Spithorst, N. Tammer, M. & Versluis, J. (2023). *Advies en Kader landelijke doorstroomafspraken Ad-bachelor*. Overlegplatform Associate Degree
- Akkerman, S.F. & Bakker, A. (2011). *Boundary Crossing and Boundary Object. Review of Educational Research*, Utrecht University. 81 (2), 132-169. DOI:10.3102/0034654311404435.
- Albrecht, G. (22 oktober 2022). *Welkom in het symbioceen*. VPRO Tegenlicht. Geraadpleegd van [welkom in het Symbioceen - VPRO](#)
- Andriessen, D., Sluijsmans, D. Snel, M. en Jacobs, A. (2017). *Protocol Verbeteren en Verantwoorden van Afstuderen in het hbo 2.0*. Den Haag: Vereniging van Hogescholen.
- Ambrosius, W. & Drent, M. (2022). *Duurzaamheid: it alle starts with purpose*. Berenschot. Geraadpleegd van [Duurzaamheid: it all starts with purpose | Berenschot...](#)
- Ashforth B.E. , Harrison, S.H., & Corley, K.G., (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34, 325. DOI: 10.1177/0149206308316059
- Bilderbeek, J., Brinkman, S. & De Leeuw, A. (2005). *Bedrijfskundig zakboek*. Doetinchem: Reed Business Information.
- De Bruijn, R. (2023.) *Leiderschap door dialoog*. Presentatie landelijke bedrijfskundige dag. Groningen.
- De Lange, A. (2019). *Succesvol ouder worden op het werk. Psychologische perspectieven op zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid van werkenden tijdens de levensloop*. Heerlen: Open Universiteit. Bureau Ketel.
- Dreyfus, S. E. (2004). The five-stage model of adult skill acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(3), 177-181. doi:10.1177/0270467604264992
- ERM (2023). *The ongoing Evolution of Sustainable Business 2023*. Geraadpleegd van [The Ongoing Evolution of Sustainable Business: 2023, Trends Report \(sustainability.com\)](#)
- Erstad, O. & Silseth, K. (2023). Rethinking the boundaries of learning in a digital age., *Learning, Media and Technology*, 48:4, 557-565, DOI: [10.1080/17439884.2023.2260977](#)
- Cederquist, C & Golüke, U (2016). Teaching with scenarios: a social innovation to foster learning and social change in times of great uncertainty. *Eur J Futures Res.* 17. DOI 10.1007/s40309-016-0105-1
- Hawkins, M.A. & Rezazade M.H. (2012). Knowledge boundary spanning process: synthesizing four spanning mechanisms. *Management Decision*, 50 (10), 1800-1815. DOI 10.1108/00251741211279611.
- Horlings, E., Hoogerwerf, B. & Langenberg, H. (2023). *Regionale brede welvaart 2022*. CBS. Geraadpleegd op [Regionale brede welvaart 2022 | CBS](#)





- Houtkamp, B. Ruijters, M. & De Vries, C.A. (2019). Van Opdracht naar Opgave. Geraadpleegd op [Van opdracht naar opgave - Boom Management](#)
- IIRC (2021). *International IR Framework*. Geraadpleegd op [InternationalIntegratedReportingFramework.pdf](#)
- Inner Development Goals (zd). *Transformational Skills for Sustainable Development*. Geraadpleegd op [Inner Development Goals](#)
- Kommer, S., Peeters, L. , Staden , G. van & Gaalen, A. van (2021). *Internationalisering strategieën in het hoger onderwijs: beleid van nu en aanbevelingen voor de toekomst*. Nuffic. Den Haag.
- Losse, M. (2018). *Onderzoekend vermogen ontwikkelen bij studenten*. Een methodiek voor hbo-docenten. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Nederland Kwalificatie Raamwerk (zd.). *Niveaus*. Geraadpleegd op [nlfq.nl](#)
- Nederlandse overheid (2017). *Officiële bekendmakingen Wet invoering Associate degree-opleidingen*. Staatsblad van het koninkrijk der Nederlanden. Geraadpleegd van [www.overheid.nl: https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-390.html](https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-390.html)
- Nullens, P (2021). *Oratie: Leiden met een hart dat ziet. De bijdrage van ethisch leiderschap aan een menswaardige samenleving*. Universiteit Humanistiek. Utrecht.
- NVAO (n.d.). *Dublin Descriptoren*. Geraadpleegd van <https://www.nvao.net/system/files/pdf/DublinDescriptoren.pdf>
- OECD (2019) Core Foundations for 2030. Conceptual learning framework. Geraadpleegd van [Publications and resources - Organisation for Economic Co-operation and Development \(oecd.org\)](#)
- OECD 2030 (2019). *Transformative competencies for 2030*. Geraadpleegd van [Publications and resources - Organisation for Economic Co-operation and Development \(oecd.org\)](#)
- Rood, T. & E. Evenhuis (2023), Ruimte voor circulaire economie. Verkenning van de ruimtelijke voorwaarden voor een circulaire economie, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving
- Ruijters, M.C.P. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit: Over de achterkant van personaliseren en flexibiliseren van beroepsopleidingen*. Aeres Hogeschool Wageningen
- Schuil, G. (27 februari 2024). *Sturen en rapporteren op duurzaamheid*. [PowerPoint]. Centrum van Meervoudige Waardecreatie HAN: Arnhem.
- SER & Raad voor de jaarverslaglegging (november 2023). *CSRD en ESRS. Vragen en antwoorden*. Geraadpleegd van [CSRD en ESRS Vragen en antwoorden \(ser.nl\)](#)
- SLO, Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling (2011). *De toekomst telt*. Enschede: Ververs Foundation & SLO.
- Tupper, H.& Ellis, S (2023). How to become an Agile Learner. *Harvard Business Review*.



[How to Become an Agile Learner \(hbr.org\)](https://hbr.org)

- Van As, R. , El-Massoudi, M. & Tielema, J. (April 2023). *Werktitel: referentiekader Nieuwe Economie Versie 4.0*
- Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruysseveldt, J. (2015). The role of employee adaptability goal striving and proactivity for sustainable careers. In A. De Vos, & B. Van der Heijden, *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 190 - 204). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Van Laar, E. Van Deursen, A., Van Dijk, J. & De Haan, J. (2017). The Relation between 21st century skills and digital skills. A systematic literature review. *Computers in Human Behaviour*. 27, 577-588
- Van Strien, P. J. (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum.
- Vereniging van Hogescholen (2021). *Verkenningrapport 'HEO met regie naar eigen verantwoordelijkheid'*. Den Haag.
- Vereniging van Hogescholen (2022). *Sectorplan HEO 'Samen waarde creëren voor brede welvaart, Change agents met impact'*. Den Haag.
- Vereniging van Hogescholen (2023). *Herziening beoordelingsformulier opleidingsprofiel*.  
Geraadpleegd van  
[http://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge\\_base/attachments/files/000/000/827/original/Herzien\\_Beoordelingsformulier\\_opleidingsprofielen\\_sector\\_heo.pdf?1511800109](http://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/827/original/Herzien_Beoordelingsformulier_opleidingsprofielen_sector_heo.pdf?1511800109)
- Wind, Klaster & Wilderom, ( 2021) Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions. *Journal of Leadership studies*. Wiley Online Library.

## Bijlage 1: Verschillen tussen bachelor en Ad en master tav de KSAVE

Het niveau van de bachelor verschilt met die van de Ad'er en master op de volgende punten:

Eindniveaus	Ad	Bachelor	Master
Kennis en inzicht en het toepassen	Past theorieën uit zijn vakgebied toe op een eenvoudig praktisch vraagstuk.	Werkt methodisch en kan theorieën uit zijn vakgebied en breed wetenschapsgebied integratief vertalen naar oplossingsgerichte toepassingen voor complexe praktijkvraagstukken.	Werkt methodisch, heeft kritisch begrip van een reeks van theorieën, principes en concepten, kan kennis ontwikkelen en theorieën integratief gebruiken voor complexe (theoretische) praktijkvraagstukken.
<b>Vaardigheden</b>			
Probleem-oplossende vaardigheden	Onderkent en analyseert eenvoudige problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op. Levert in het kennisdomein een bijdrage aan de (wetenschappelijke) oplossing van complexe problemen door gegevens te identificeren en te gebruiken.
Communicatie	Communiqueert doelgericht binnen de eigen werkomgeving en direct betrokkenen t.o.v. de doelen van de organisatie. Verbindt daarbij vakmanschap met operatie.	Communicatie is gericht op een bredere doelgroep, met specialisten en niet-specialisten, ook extern, waarbij het belang van de organisatie in het geding kan zijn. Verbindt en schakelt op operationeel, tactisch en strategisch niveau.	Communiqueert op strategisch niveau met interne en externe partijen en overziet de belangen. Verbindt en schakelt tussen operationeel, tactisch en strategisch niveau.
<b>Waarde, Value en Ethics</b>			
Kritische houding	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie uit zijn vakgebied en geeft deze informatie weer.	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde actuele beroepsgerelateerde en/of wetenschappelijke informatie over onderwerpen in zijn vakgebied en geeft deze informatie weer.	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde wetenschappelijke informatie over belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.
Leervermogen	Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer)resultaten.	Ontwikkelt zich door zelfreflectie en door gevraagd en ongevraagd feedback op te halen, beoordeling van eigen (leer)resultaten. Krijgt daarmee een hogere mate van autonomie.	Ontwikkelt zich grotendeels autonoom.
Veantwoordelijkheid en zelfstandigheid	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. Kan hierbij verworven kennis en vaardigheden in een maatschappelijke context plaatsen, en heeft daarbij oog voor mogelijke consequenties op de langer termijn van besluiten.	Draagt verantwoordelijkheid voor het aansturen van complexe processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. Formuleert oordelen op grond van onvolledige of beperkte informatie en houdt daarbij rekening met sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.

Tabel x: verschillen tussen Ad, hbo-bachelor en wo, gebaseerd op rapportage van het Landelijk Netwerk Ad (2018) en NLQF (zd.)

## Bijlage 2: Niveau-aanduidingen

We gebruiken de drie bekwaamheidsniveaus 'beginner', 'gevorderd' en 'competent' van Dreyfus (2004). 'Competent' zien we als eindniveau van de opleiding Bedrijfskunde (competent op het niveau van een beginnende beroepsbeoefenaar). Voor het bereiken van de niveaus 'meester' (niveau 4) en 'expert' (niveau 5) zijn eerst een aantal jaren werkervaring nodig.

Aspect van de situatie waarin je beroepsmatig handelt	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Aard van de taak</b>	Gestructureerd, bekende methoden kunnen direct toegepast worden volgens vaststaande normen.	Minder gestructureerd, past bekende methoden aan wisselende situaties aan.	Complex, ongestructureerd; verbetert methoden en past normen aan de situatie aan.
<b>Aard van de context</b>	Bekend, eenvoudig en gestructureerde context	Bekend, complexere en deels gestructureerde context	Onbekend, complexere en (deels) ongespecificeerde context
<b>Aard van het handelen</b>	Werkt vooral met routines en krijgt instructies.	Werkt met richtlijnen en procedures in complexe situaties, verdiept zich in vraagstukken van complexiteit in het werk.	Analyseert problemen, vragen en knelpunten in complexe situaties, ontwikkelt nieuwe procedures of aanpakken, gebruikt creativiteit in het aanpakken en uitvoeren van opdrachten.
<b>Kennis en vaardigheden</b>	Beschikt over basiskennis en vaardigheden.	Beschikt over gevorderde kennis en vaardigheden.	Beschikt over specialistische kennis en vaardigheden die tot het domein behoren van een startende professional

Tabel4: Dreyfus-model (2004)