



Finance voor Bedrijfskundigen

**Studiehandleiding 2016-2017 semester 2
HvA | Faculteit Business en Economie
Deeltijdopleidingen Bedrijfskunde MER**

Auteur	Bert Bos, Frans Eijpe
Opleidingsmanager	Hans Piket
Semester- verantwoordelijke	Bert Bos
EC	30
Code-sis	
Studiejaar	2016-2017 versie januari 2017 1.0
Intranet	https://dlwo.dem.hva.nl
Kerndocenten	Frans Eijpe, Bert Bos



Inhoud van deze semesterhandleiding	bladzijde
1. Het programma, de toetsing en beoordeling	3
1.1. Introductie Bedrijfskunde en Finance	3
1.2. Semester Finance-Bedrijfskunde BKM	4
1.3. Doel van het programma	4
1.4. De taakopdracht voor de student in dit semester	4
1.5. De rollen van de student in dit semester	5
1.6. De inhoud van de colleges bij dit semester	6
1.7. De toetsing in dit semester	11
1.8. De beoordeling en feedback	14
1.9. Herkansingen	14
2. Doelen van dit semester	15
2.1. Einddoel van dit semester	15
3. Planning	16
3.1. Planning voor dinsdag/donderdag groep	16
3.2. Planning voor zaterdaggroep	17
4. Literatuurlijst	18
Bijlage 1: Beoordeling onderzoeksplan	19
Bijlage 2: Beoordeling financieel bedrijfskundige rapport	21
Bijlage 3: Eindtermen-semester matrijs	24



1. Het programma, de toetsing en beoordeling

1.1 Introductie Bedrijfskunde en Finance

Bedrijfskunde is bij uitstek het vakgebied dat sterk op de praktijk van de bedrijfsvoering is gericht. De externe bedrijfsvoering richt zich op de markt en de klant en de interne bedrijfsvoering richt zich op de organisatie van het bedrijf.

Bedrijfskunde is een overkoepelde studierichting en maakt gebruik van de inzichten en expertise in diverse wetenschappen: organisatie- en veranderkunde, sociologie, psychologie en economie, waaronder bedrijfseconomie en als belangrijk onderdeel daarvan Finance. Het vak dat we in dit semester gaan verkennen, leren en onderzoeken.

Voor mij is het een belangrijk onderdeel van de bedrijfskunde omdat de geldstroom de bron is welke de economie voortstuwt. Ik vergelijk weleens de geldstroom van een bedrijf met de bloedsomloop in het menselijk lichaam. Het komt overal en stroomt door ieder orgaan. Toevertaald naar de organisatie van het bedrijf: geld raakt alle afdelingen, functies en bedrijfsprocessen. Een goed ingerichte financiële kolom versterkt en zorgt dat het bedrijf gezond blijft. Het financieel "in control" zijn zit in het voorhoofd van iedere manager en als het goed is ook bij iedere medewerker.

Als bedrijfskundige is een gedegen kennis van Finance onontbeerlijk. Maar niet alleen kennis, maar ook de kunde, de vaardigheid om met geld om te gaan.

Als alles goed gaat gaat alles goed, maar als het moeilijk wordt dan schiet Finance naar nummer 1 op het lijstje van het management. Dat kan zijn door bijvoorbeeld een verkeerde introductie van een product, de algemene recessie, toenemende concurrentie, imagooverlies, nieuwe wetgeving etc. In mijn praktijk als bedrijfskundige heb ik alle varianten meegemaakt. Steeds weer als de wind tegenzit, gaat het vaak alleen nog om geld. Het is de kunst om in rustiger vaarwater de financiën op orde te krijgen en te houden. Als bedrijfskundige kun je daarin een belangrijke rol spelen.

In het semester Finance Bedrijfskunde leer je alle facetten van de financiële kolom in een bedrijf kennen. Ja alle facetten. Want van de bedrijfskundige wordt van je verwacht dat je niet alleen de onderdelen kent, maar ook de verbanden.

Daarnaast is het centrale thema in dit semester: ondernemersrisico. In ieder onderdeel en werkcollege wordt de relatie met dit thema gelegd. Zo ga je niet alleen leren wat er allemaal in de financiële kolom gebeurt, maar ga je zien dat een goed georganiseerde financiële kolom een belangrijke basis is voor het beheersen van ondernemersrisico. Naast het volgen van de werkcolleges ga je een onderzoeksplan en een financieel bedrijfskundig rapport maken met als thema ondernemersrisico. Alle studenten hebben hetzelfde thema en kunnen daardoor hun ervaringen - als collega bedrijfskundigen - goed uitwisselen.

Als je dit semester met succes hebt doorlopen heb je inzicht en overzicht over de financiële kant van het bedrijf en het beheersen van ondernemersrisico. Maar nog belangrijker is dat je alles herkent in je eigen bedrijfssituatie. En ook tot aanbevelingen komt hoe het beter kan en moet.

Dus naast het tot je nemen van de vakliteratuur ga je onderzoek doen, informatie verzamelen, analyseren en conclusies trekken. Dat vraagt om interesse en actieve inzet. Factoren die voor het goede functioneren van een bedrijfskundige doorslaggevend zijn.

Zie het als een ontdekkingsstocht waarin ieder pad tot nieuwe inzichten kan leiden.

Ik ben, samen met kerndocent Frans Eijpe, graag jullie gids daarbij.

Bert Bos, semestervoorzitter Finance voor bedrijfskundigen



1.2. Semester Finance-Bedrijfskunde BKM

Het semester Finance- Bedrijfskunde is het 4e semester van de HBO deeltijd opleiding BKM.

Een bedrijfskundige heeft onder andere bij de volgende beroepstaken financiële kennis nodig:

- Projectinitiatie en projectleiding
- Adviestrajecten uitdenken en implementeren
- Het management van een afdeling, divisie of onderneming
- Het starten of overnemen van een onderneming

Deze lijst is niet uitputtend. Immers, afgestudeerde bedrijfskundigen vinden hun weg in een veelvoud van functies. Maar altijd gaat het om bijdragen aan de bedrijfsvoering en Finance is daar een belangrijk onderdeel van.

Omgekeerd: een bedrijfskundige zonder financiële kennis is geen bedrijfskundige.

Het Semester Finance-Bedrijfskunde biedt deze financiële kennis op HBO niveau.

1.3. Doel van het programma

Het doel van het programma is een overzicht en inzicht te geven in alle facetten van de financiële kolom (organisatie) in organisaties. Hoe deze georganiseerd is, hoe de financiële informatie wordt opgebouwd en vooral ook welke functie in de totale bedrijfsvoering wordt vervuld.

Uitgangspunt van de opzet is dat de deeltijdstudent veel herkenning heeft in zijn eigen werksituatie. Het programma is dan ook opgebouwd vanuit de financiële werkelijkheid van organisaties. De praktijk als kader om de theorie te leren en vervolgens weer toe te passen.

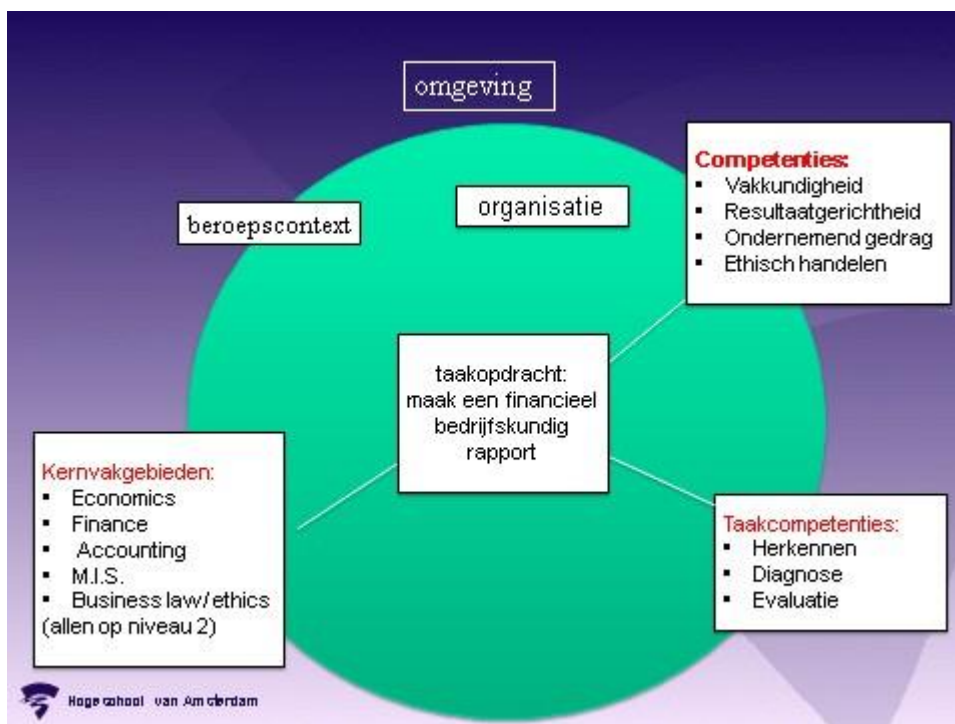
De belangrijkste leerdoelen voor de student in dit semester zijn:

- Kennis en inzicht verkrijgen in theorie en expertise op financieel bedrijfskundig terrein
- Het toepassen van de financieel bedrijfskundige principes in de praktijk
- Het kunnen onderkennen van ondernemingsrisico's en beheersingsmaatregelen
- Het verrichten van financieel bedrijfskundig onderzoek
- Het presenteren van de uitkomsten van het onderzoek
- Het volgen van actuele ontwikkelingen op financieel bedrijfskundig terrein
- Het gebruiken van verworven inzicht en kennis in de eigen werksituatie

1.4. De taakopdracht voor de student

De manier waarop we naar organisaties gaan kijken is in dit semester vanuit de discipline finance (kernvakgebieden, figuur 1), maar we zullen er vanuit onze *bril*, of vanuit ons *vizier* van bedrijfskundigen naar kijken. Dat doen we door gebruik te maken van bepaalde (taak)competenties. Daarbij gaan we systematisch en doelgericht te werk. We richten ons op de **taakopdracht**, die in dit semester bestaat uit **het opleveren van een financieel bedrijfskundig rapport**. In figuur 1 zie je dat schematisch weergegeven. Je gaat verschillende financiële items in je organisatie analyseren (herkennen), waarna je gaat aangeven wat je daarvan vindt (diagnose en aanbevelingen).





figuur 1. Taakopdracht, kernvakgebieden, generieke – en taakcompetenties

De theoretische inzichten van de kernvakgebieden vormen de ingrediënten voor je kennis en inzicht. De competenties vormen daarbij de richtlijnen voor je (beroepsgerichte) handelen. Competenties gaan over de vraag of je iets goed doet, of je er **competent** in bent. De generieke (gedrags)competenties in dit semester betreffen: onderzoekend vermogen, ethisch vermogen, communiceren, ondernemend vermogen, ontwikkelingsgericht handelen, innovatief vermogen en organiserend vermogen.

1.5. De rollen van de student

In dit semester gaat het om de financiële kant van de bedrijfsvoering: alle activiteiten die verricht moeten worden om het doel van het bedrijf te halen. Deze activiteiten laten zich altijd vertalen in geld: omzet, kosten, winst, investeringen en financiering.

Om de financiën te beheersen is goed inzicht in de oorzaken van de beweging in de geldstroom een voorwaarde. Eén van de belangrijkste oorzaken is het ondernemersrisico. Deze krijgt dan ook veel aandacht in dit semester.

Zoals in de hele studie, plaatsen we je in **drie rollen**, die ook hier weer met elkaar samenhangen. Je opereert als bedrijfskundige, die gebruik maakt van de kennis en de inzichten uit de verschillende disciplines, in dit semester vooral de financiële.

De eerste rol is die van professional. In je rol als professional vraag je je voortdurend af of je je werk als professional goed doet en waar je nog verbeteringen kunt realiseren.

De tweede rol is de beroepsrol, waarbij jullie worden opgeleid als bedrijfskundige. Wat wordt er in die rol van je gevraagd, en kun je dat leveren?



De derde rol is die van onderzoeker. Om je beroep professioneel te kunnen uitoefenen is een grote nieuwsgierigheid noodzakelijk. Immers, hoe beter je op de hoogte bent van datgene wat men van je vraagt, hoe beter het door jou voorgestelde beleid zal zijn. Dat doe je in een onderzoekende rol, waarbij je echt op zoek bent naar de beste inzichten, die je kunnen helpen je werk beter te doen en je organisatie nog beter te maken.

1.6. De inhoud van de colleges bij dit semesters

In het semester is het thema voor het onderzoeksplan en bedrijfskundig adviesrapport ondernemersrisico. Bedrijven streven naar continuïteit. Dat geldt voor alle bedrijven: private ondernemingen (van MKB tot Multinational) maar ook voor maatschappelijke instellingen en zelfs overheden. Voor continuïteit is nodig dat bedrijven winst maken of minimaal kostendekkend opereren. Om dit te bereiken worden continu risico's genomen of krijgt het bedrijf te maken met risico's die van buiten komen. Steeds moet worden afgewogen welke maatregelen er nodig zijn om de risico's te beheersen.

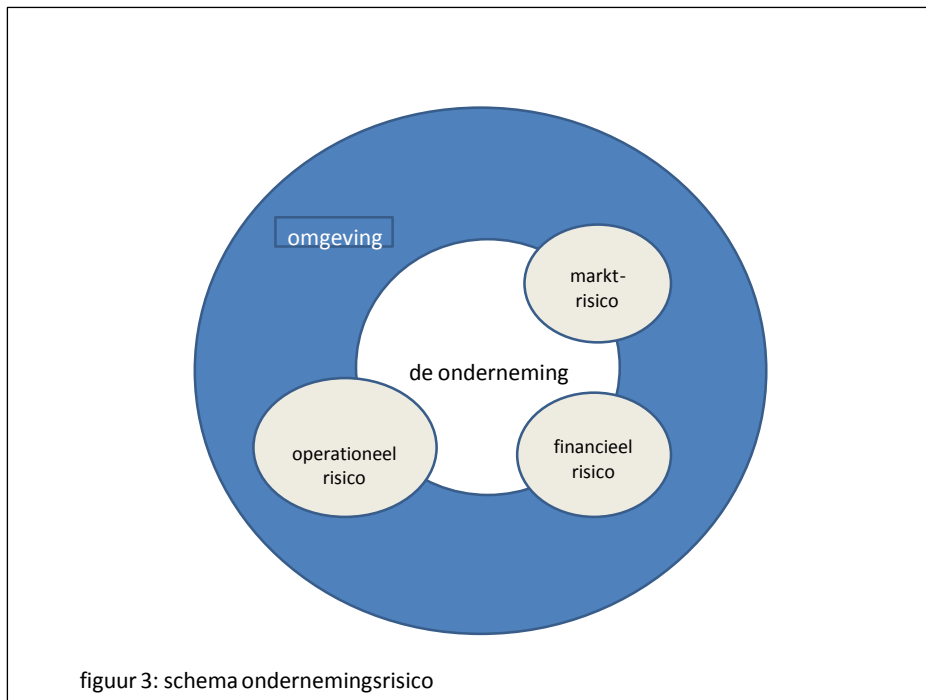
We focussen in dit semester op 3 soorten risico's:

- Het marktrisico
In het streven de klant aan zich te binden kunnen zich allerlei ontwikkelingen voordoen: onverwachte concurrentie, prijzenoorlog, wegzakken van de vraag naar de producten, enz.
- Operationele risico
In het productieproces kunnen zich veel onverwachtheden voordoen. Machines kunnen uitvallen, een griepgolf onder het personeel, de computer kan down gaan en nog veel meer. □
- Financieel risico

De financiën zijn altijd onderhevig aan schommelingen. De rentestand kan onverwacht wijzigen, er zit opeens te weinig in kas doordat debiteuren niet betalen, belastingmaatregelen wijzigen, er kunnen valutaschommelingen optreden tussen munteenheden van landen en nog veel meer.

Een bedrijfskundige levert altijd een bijdrage aan het beheersen van risico's. We gaan onderzoeken hoe dat precies zit en ook adviezen geven hoe risico's getackeld kunnen worden. Het volgende schema is de bril waarmee je kijkt.





In dit semester komen in de hoorcolleges de onderstaande onderwerpen aan de orde. Wekelijks wordt op de woensdag het draaiboek voor de volgende week op DLWO geüpload. Dit draaiboek bevat dus het tijdschema en onderwerpen van de hoor- en werkcolleges voor de aankomende week, en ook de specifieke literatuur die bestudeerd moet worden uit de boeken en de vakartikelen die op DLWO geüpload worden. Zo concentreren we onze iedere week op 1 van de in totaal 14 onderwerpen.

Blok 1. Brede inleiding / de basis voor het onderzoeksplan en het adviesrapport

Week 1. Bedrijfsvoering

Leerdoel

Inzicht krijgen in alle facetten van de bedrijfsvoering en de plaats van de financiële kolom daarbinnen; relatie met ondernemersrisico.

Onderdelen o.a.

- **Wat is bedrijfsvoering**
- **Scope van de bedrijfskundige**
- **Financiële dimensie bedrijfsvoering**

Week 2. Financiële organisatie

Leerdoel

Inzicht en in kaart brengen van de financiële kolom in de organisatie; relatie ondernemersrisico.

Onderdelen o.a.

- **Inrichting financiële kolom**
- **Taken en verantwoordelijkheden**
- **Financieel en treasury management**



Week 3. Bedrijfsplanning

Leerdoel

Inzicht in de (financiële) ontwikkeling van bedrijven.
Onderdelen o.a.

- **Levenscyclus ondernemingen**
- **Het businessplan**
- **Het jaarverslag**

Week 4. Investing en Financiering

Leerdoel

Inzicht in investeringsmodellen en financieringsvormen.
Onderdelen o.a.

- **Investeren**
- **Financiering**
- **Investeringsselectie**

Week 5. Administratieve Organisatie

Leerdoel

Inzicht in en het gebruik van de bestuurlijke informatievoorziening; relatie met ondernemersrisico.

- **Bestuurlijke informatievoorziening**
- **Functiescheidingen en fraude**
- **Informatiesystemen**

Week 6. Management Accounting

Leerdoel

Inzicht in de financiële sturing en interne besluitvorming.
Onderdelen o.a.

- **Omzet minus kosten is winst**
- **Budgettering en kostprijscalculatie**
- **Stuurinformatie**

Week 7. Governance

Leerdoel

Inzicht in het besturen, toezicht en ethiek en maken organisatiehandboek; relatie met ondernemersrisico.
Onderdelen o.a.

- **Bestuurlijke organisatie**
- **Toezicht op ondernemingen**
- **Verantwoording door ondernemingen**



Blok 2. Diepgang op specifieke onderwerpen ter vervolmaking van het adviesrapport

Week 8. Financial Accounting

Leerdoel

Inzicht in externe verslaglegging.
Onderdelen o.a.

- **Jaarrekening**
- **Boekhouden en fiscaliteit**
- **Accountancy**

Week 9. Planning en Control

Leerdoel

Inzicht in de werking van de Planning en Control cyclus: relatie met ondernemersrisico.

- **Strategie, tactiek en operatie**
- **Besluitvorming**
- **Organisatie van de PC cyclus**

Week 10. Financiële planning en analyse

Leerdoel

Inzicht in het voorbereiden en maken van financiële plannen.
Onderdelen o.a.

- **Forecasting en scenario's**
- **Planning en financial modelling**
- **Financiële analyse**

Week 11. Ondernemerschap

Leerdoel

Inzicht in de ins en outs van het ondernemerschap
Onderdelen o.a.

- **Start ups**
- **Doorgroei continuïteit, innovatie**
- **Succesfactoren**

Week 12. Ondernemingsfinanciering

Leerdoel

Inzicht in de financiële dimensie van het ondernemen.
Onderdelen o.a.

- **Financieringsvormen**
- **Financiële doelrealisatie**
- **Drivers van omzet-en kostengroei**



Week 13. Digitale economie

Leerdoel

Inzicht in de impact van informatietechnologie op ondernemingen. Onderdelen o.a.

- **Impact technologie**
- **ERP systemen**
- **Cybercrime**

Week 14. Fusies en overnames

Leerdoel

Inzicht in implicaties van fusies en overnames. Onderdelen o.a.

- **Combineren en afsplitsen van bedrijfsonderdelen**
- **Waardering en overnameprijs**
- **Deal en implementatie**

NB De toetsen omvatten alle in de colleges behandelde stof, vakliteratuur en op DLWO geüploade artikelen en documenten. Waarbij naast kennis het accent ligt op het begrijpen en toepassen van de financieel bedrijfskundige principes. Voor een succesvolle afronding van dit semester is het aan te bevelen de colleges continu te volgen en aanwezig te zijn. We rekenen op actieve participatie.

In dit semester komen in de werkcolleges de globaal volgende onderwerpen o.a. aan de orde, per werkcollege wordt een draaiboek verstrekt, geüpload.

- **Toepassen financieel bedrijfskundige principes en 'tools'**
- **Diepteonderwerpen hoorcolleges**
- **Actualiteiten**
- **Ondernemersrisico**
- **Evidence Based Management**
- **Werkatelier Onderzoekplan (Blok 1)**
- **Werkatelier Financieel Bedrijfskundig Adviesrapport (Blok 2)**
- **Status en voortgang van onderzoekswerkzaamheden van studenten**
- **Persoonlijke consulten**
- **Feedback**

Aandacht voor vaardigheden

In dit semester is er ook aandacht voor vaardigheden die je voor dit programma, maar ook in de praktijk hard nodig hebt. In dit semester zijn dat:

- **Het doen van onderzoek en het opstellen van een goed adviesrapport**
- **Het presenteren van dat rapport in een pitch "by heart"**
- **Het ontwerpen van implementatie trajecten**
- **Het eigen maken van principes en tools en het gebruik maken ervan**



1.7. De toetsing in dit semester

Dit semester kent een vijftal toetsmomenten. Het gaat om twee producten/opdrachten, een presentatie en twee schriftelijke tentamens. Voor ieder toetsmoment krijg je een aantal studiepunten. In totaal kun je voor dit semester 30 studiepunten behalen. Alle toetsonderdelen zijn individuele toetsen.

Beroepsproducten

Er zijn voor beroepsproducten maar 2 kansen per studiejaar conform het Onderwijs Examen Reglement). Niet inleveren van een beroepsproduct is een gemiste kans. De eerste kans is dus in week 8, de tweede kans is in week 10.

Toets 1. Product: Het onderzoeksplan (7 studiepunten)

In dit semester Finance voor bedrijfskundigen verdiep je je in het ondernemingsrisico van de door jou onderzochte organisatie.

Er zijn twee redenen waarom we je in dit semester vragen het ondernemingsrisico te onderzoeken:

- Ten eerste omdat je als bedrijfskundige vaak wordt ingezet om (financiële) zaken te verbeteren, zodat deze beter bijdragen aan de doelstellingen van een organisatie. Het beschrijven van de huidige situatie, het stellen van een diagnose en daar conclusies uit trekken zijn veel voorkomende beroepshandelingen die je in de praktijk ook regelmatig zult gaan uitvoeren.
- Ten tweede heeft het schrijven van dit soort notities veel weg van de afstudeeropdracht op het einde van je studie. Het is dus een ideale oefening ter voorbereiding op het schrijven van je afstudeeropdracht. We willen dat je dat zo goed leert dat je straks met gemak je afstudeeropdracht uitwerkt.

Deze opdracht (het schrijven van een onderzoeksplan) is stap 1 in het maken van je beschrijving en analyse.

Het is een belangrijke stap om:

- Bij de opdrachten je af te vragen waar je het eigenlijk over hebt en of iedereen daar hetzelfde over denkt of over hetzelfde praat; waarnemen en beschrijven zijn vaak persoonlijke interpretaties van de werkelijkheid
- Je leert de kaders/grenzen van je onderzoek aan te geven
- Duidelijk te maken wat je wanneer gaat doen
- Sturing te geven aan de richting van je onderzoek

En niet onbelangrijk: je hebt van je docent een 'go' nodig op het onderzoeksplan om uiteindelijk een goed onderbouwd financieel bedrijfskundig rapport te kunnen opleveren.

Doel

Door het maken van het onderzoeksplan geef je richting aan je verdere werkzaamheden. Je bent in staat om aan de hand van de richtlijnen die je hebt gekregen en de inhoud van de lessen de focus van je onderzoek te formuleren en ambities die je hebt te etaleren.



Instructie

Maak een onderzoeksplan voor de opzet van je financieel bedrijfskundig rapport. Zet de gekozen werkwijze uiteen, en onderbouw dit met te bestuderen en te raadplegen bronnen. Tevens wordt de te bestuderen organisatie geïntroduceerd. De student werkt met begrippen als centrale vraag, deelvragen en onderzoeksmethoden.

De student geeft een eerste indruk van de onderwerpen die van belang zijn en onderbouwt dit beknopt. Het onderzoeksplan heeft een omvang van ca. 15 A4 (volgeschreven, dus exclusief modellen, plaatjes, enz.) Voor de overige criteria zie de eindtermen van dit onderdeel en de beoordelingsformat in de bijlage.

De volgende aanwijzingen kunnen helpen om tot een goed onderzoeksplan te komen:

- Bestudeer de relevante hoofdstukken over het schrijven van een onderzoeksplan en het opstellen van centrale- en deelvragen in "Praktijkgericht onderzoek" van J. Leen en J. Mertens.
- Lees de beoordelingscriteria voor de organisatiebeschrijving in de studiehandleiding.
- Verwerk de bedrijfskundige cyclus in het onderzoeksplan (zoals eerder behandeld vorige semesters).

Er zijn veel manieren om een onderzoeksplan te maken. In de verschillende semesters variëren we daarom in de criteria voor vorm en aanpak van het onderzoeksplan. In het semester finance voor bedrijfskundigen gelden de volgende 7 beoordelingscriteria voor het onderzoeksplan:

1. Het plan bevat circa 15 pagina's (exclusief titelblad).
2. Het plan is in correct Nederlands geschreven.
3. Het plan is to-the-point en te begrijpen.
4. Het plan bevat een beknopte beschrijving van:
 - Het onderwerp
 - Het probleem
5. Afgeleid van het probleem is een duidelijk eenduidige centrale vraag geformuleerd. Deze centrale vraag heeft een ambitie om de financiële kolom voor jezelf helder te maken
6. Afgeleid van de centrale vraag is een aantal deelvragen geformuleerd. Er moet een logisch verband bestaan tussen deelvragen en de centrale vraag. Dat wil zeggen dat straks bij het uitwerken van je beschrijving en analyse de antwoorden op de deelvragen een bijdrage moeten leveren aan het beantwoorden van de centrale vraag
7. De te gebruiken onderzoeksmethoden zijn beschreven. Deze onderzoeksmethoden zijn de beste manier om antwoord te vinden op de deelvragen en de centrale vraag.

Het onderzoeksplan moet in lesweek 8 op maandag voor 12 uur 's middags worden ingeleverd door te mailen naar b.bos2@hva.nl. Pas na akkoord kan het via dropbox worden ingeleverd. Dit is de eerste kans. De tweede kans is uiterlijk in week 10.

Feedback en beoordeling

In de feedbackweek ontvang je in het college schriftelijke en mondeling feedback van de docent. Je krijgt dan ook te horen of je een voldoende, een 'go' hebt, of nog niet. De criteria die hierboven staan zijn leidend bij het bepalen van de beoordeling.



Toets 2. Algemeen schriftelijk tentamen 1 (8 studiepunten)

Toets vindt plaats in week 9, lesweek 8 (rooster volgt op DLWO)

De student wordt getoetst op kennis en inzicht op het gebied van de financiële kolom. Daarbij gaat het uiteraard om kennis, maar meer nog om getoond inzicht en de vaardigheid om het toe te passen. Met transfer toont de student aan dat kennis en inzicht ook kan worden toegepast bij/op andere organisaties. De student kan kennisvragen verwachten, alsmede inzicht- en toepassingsvragen over de 7 college onderwerpen en het onderwerp ondernemersrisico. Er kunnen ook één of meerdere casussen in de toets zijn opgenomen. Voor de overige criteria zie de eindtermen van dit onderdeel en de beoordelingsformat in de bijlage.

Toets 3. Algemeen schriftelijk tentamen 2 (8 studiepunten)

Toets vindt plaats in week 18 (rooster volgt op DLWO)

De student wordt wederom getoetst op kennis en inzicht op het gebied van de financiële kolom (organisatie). Daarbij gaat het uiteraard om kennis, maar meer nog om getoond inzicht en de vaardigheid om het toe te passen. De student toont aan dat kennis en inzicht ook kan worden toegepast bij de eigen en/of andere organisaties. De te bestuderen stof is de stof die voor de 7 colleges uit blok 2. De student kan kennisvragen verwachten, alsmede inzicht- en toepassingsvragen. Er zal ook een casus in de toets zijn opgenomen. Voor de overige criteria zie de eindtermen van dit onderdeel en de beoordelingsformat in de bijlage.

Toets 4 Het financieel bedrijfskundig rapport . (5 studiepunten)

Inleveren opdracht begin week 8 (maandag) van blok 2.

Opdracht: In dit onderzoeksrapport laat de student zien dat hij/zij in staat is een samenhangende beschrijving van de financiële kolom in de organisatie te geven. Leidend thema in het onderzoek is het begrip ondernemingsrisico. De in het semester behandelde theorie wordt in de beschrijving, analyse en conclusies meegenomen.

De uitwerking gebeurt in ca. 15 A4, daadwerkelijk geschreven tekst, exclusief toelichting in de vorm van bijlagen.

Niet inleveren van het beroepsproduct van blok 2 in week 8 is een gemiste kans. De tweede kans is in week 10 van dit blok.

Voor de overige criteria zie de eindtermen van dit onderdeel en de beoordelingsformat in de bijlage.

Het rapport moet in lesweek 8 op maandag voor 12 uur 's middags per email worden ingeleverd, door te mailen naar: b.bos2@hva.nl. Pas ná akkoord kan het rapport via de dropbox worden ingeleverd.

Toets 5 de presentatie (2 studiepunten)

Toets vindt plaats in week 19 of week 20 van het semester

In week 19 of week 20 presenteert de student mondeling 'by heart' de bevindingen uit het financieel bedrijfskundige rapport aan de docent en de medestudenten.



Checklist Eindpresentatie

De volgende elementen moeten een onderdeel zijn van de presentatie. De beoordeling vindt aan de hand van deze checklist plaats.

1. Stel jezelf voor - bedrijf en functie
2. Open met waarom je dit een belangrijk onderwerp vond om aan te pakken
3. Geef dan direct de uitkomsten/de aanbevelingen
4. Vertel wat de stand van invoering is van de aanbevelingen
5. Zeg iets over de betrokkenheid van de organisatie bij het onderzoek
6. Zeg hoe je het traject hebt ervaren
7. Zeg wat je ervan geleerd hebt.

De toekenning van de studiepunten en de daarbij passende sis-codes tref je hieronder.

Siscode	Naam studiedeel	Studiepunten	Toetsing in Blok /week
2114FB1_TS	Theorie toets 1	8	Week 8 blok 1, herkansing week 9 blok 2
2114FBA_PD	Onderzoeksplan	7	Week 8 blok 1, herkansing op afspraak
2114FB2_TS	Theorie toets 2	8	Week 8 blok 2, herkansing week 9 blok 3
2114FBF_PD	Financieel bedrijfskundig Rapport	5	Week 8 blok 2, herkansing op afspraak
2114FBP_PE	Presentatie financieel bedrijfskundig rapport	2	Week 9, 10 blok 1, herkansing op afspraak

1.8. De beoordeling en feedback

In de tentamens tref je begripsvragen. Getoetst wordt of je de relevante theorie kent en de verworven inzichten kan toepassen in een casus of praktijksituatie. Over ieder wekelijks onderwerp wordt een vraag gesteld (zie 1.6). De toets van Blok 1 bevat een extra vraag over ondernemersrisico.

Persoonlijke feedback wordt bij voorkeur besproken op verzoek van de student voor het einde van het desbetreffende blok. Met betrekking tot de voortgang van het onderzoek en het rapport bestaat de mogelijkheid om persoonlijke consulten aan te vragen.



1.9. Herkansingen

De herkansing van het **eerste tentamen** is in collegeweek 9, blok 2.
Het **tweede tentamen** kan worden herkanst in lesweek 9, van blok 3.

Bij een onvoldoende voor het **onderzoeksplan** moet al begin blok 2 worden herkanst (een voldoende plan is immers de basis voor het financieel bedrijfskundig rapport).

Bij een onvoldoende voor het **financieel bedrijfskundig rapport** geeft de begeleidende docent aan of en hoe er kan worden herkanst. In de meeste gevallen zullen aanvullende opdrachten worden verstrekt. Inleverdata zijn 'heilig'. Slechts in zeer uitzonderlijke gevallen, en met zeer plausibele argumenten, kan worden afgeweken van de inleverdata. De semestervoorzitter kan daarvoor in overleg met de begeleidende docent toestemming verlenen. Maar nogmaals, inleverdata zijn inleverdata!

Bij het ernstig in gebreke blijven (met name door nalatigheid) kan worden besloten dat de student het gehele semester opnieuw moet volgen.

NB.

Tot slot willen we vermelden dat alle voorgaande en komende informatie onder voorbehoud is en dus nog kan veranderen.

Eventuele verandering/wijzigingen zullen via de digitale leeromgevingen (DLWO) worden gecommuniceerd.



2. Doelen van dit semester

Hieronder vind je de te behalen doelen van het semester. Hier geven we aan wat je allemaal geacht wordt te weten en te kunnen en waar dat getoetst wordt. Zo kun je precies zien wat je allemaal moet beheersen om het semester succesvol af te ronden. Allereerst wordt het einddoel van het semester geschetst. Wat willen we met dit semester bereiken. Vervolgens wordt dit einddoel opgesplitst in subdoelen. Deze subdoelen zijn in de bijlagen uitgewerkt naar de **semestermatrijs**.

Daarin kun je lezen om welke beroepshandelingen en leerdoelen het in dit semester gaat en waar (in welke toets(en)) we in het semester toetsen of je ze in voldoende mate beheerst.

Voor docenten is dit ook het spoorboekje wat ze allemaal geacht worden met jullie te behandelen.

De beoordelingsformulieren, die in de bijlagen zijn opgenomen zijn dus afgeleid van de semestermatrijs. Je doet er dus verstandig aan bij de uitwerking van je producten te werken volgens deze richtlijnen. Daar word je immers op beoordeeld!

2.1. Einddoel van dit semester

De BKM student maakt in de rol van (aankomend) professional kennis met de financiële kolom/organisatie in bedrijven. Kennis van - en inzicht in de relevante kennisvakgebieden worden gekoppeld aan de rol van onderzoeker. Daarbij staan een open houding, met (waar nodig) kritische waarneming, en het vanuit meerdere invalshoeken durven en kunnen kijken centraal. De lesstof wordt op een gestructureerde, integrale wijze aangeboden en we verwachten dat de student het ook zo bestudeert. De eigen organisatie is het te bestuderen object in dit semester. Daarbij realiseert de student zich dat een organisatie bestaat uit mensen (subjecten).

Uiteindelijk gaat het erom dat de student een geloofwaardig financieel bedrijfskundig advies uit kan brengen, dit advies kan presenteren en de randvoorwaarden en condities van de implementatie overziet.

3. Planning

3.1 Planning hoor-en werkcolleges

Onderstaand de planning van hoor-en werkcolleges. Inleverdata voor onderzoeksplannen en financieel bedrijfskundig rapport en tentamen data worden nader bekend gemaakt en upgeload op DLWO.



1	FvB 6 dinsdag-donderdag groep	Datum
1.1	Blok1	
1.1.1	Hoorcolleges	
1.1.1.1	hc1 Bedrijfsvoering	07-02-2017
1.1.1.2	hc 2 Financiële Organisatie	14-02-2017
1.1.1.3	hc 3 Bedrijfsplanning	28-02-2017
1.1.1.4	hc 4 Investering en financiering	07-03-2017
1.1.1.5	hc 5 Administratieve Organisatie	14-03-2017
1.1.1.6	hc 6 Management Accounting	21-03-2017
1.1.1.7	hc 7 Governance	28-03-2017
1.1.2	Werkcolleges	
1.1.2.1	Werkcollege	09-02-2017
1.1.2.2	Werkcollege	16-02-2017
1.1.2.3	Werkcollege	02-03-2017
1.1.2.4	Werkcollege	09-03-2017
1.1.2.5	Werkcollege	16-03-2017
1.1.2.6	Werkcollege	23-03-2017
1.1.2.7	Werkcollege	30-03-2017
1.2	Blok 2	
1.2.1	Hoorcolleges	
1.2.1.1	hc 8 Financial Accounting	18-04-2017
1.2.1.2	hc 9 Planning & Control	02-05-2017
1.2.1.3	hc10 Financiële planning & analyse	09-05-2017
1.2.1.4	hc11 Ondernemerschap	16-05-2017
1.2.1.5	hc12 Ondernemingsfinanciering	23-05-2017
1.2.1.6	hc13 Digitale Economie	30-05-2017
1.2.1.7	hc14 Fusies & Overnames	06-06-2017
1.2.2	Werkcolleges	
1.2.2.1	Werkcollege	20-04-2017
1.2.2.2	Werkcollege	04-05-2017
1.2.2.3	Werkcollege	11-05-2017
1.2.2.4	Werkcollege	18-05-2017
1.2.2.5	Werkcollege	25-05-2017
1.2.2.6	Werkcollege	01-06-2017
1.2.2.7	Werkcollege	08-06-2017



3.2 Planning voor zaterdaggroep

1	FvB 6 zaterdag groep	Datum
1.1	Blok1	
1.1.1	Hoorcolleges	
1.1.1.1	hc1 Bedrijfsvoering	11-02-2017
1.1.1.2	hc 2 Financiële Organisatie	18-02-2017
1.1.1.3	hc 3 Bedrijfsplanning	04-03-2017
1.1.1.4	hc 4 Investering en financiering	11-03-2017
1.1.1.5	hc 5 Administratieve Organisatie	18-03-2017
1.1.1.6	hc 6 Management Accounting	25-03-2017
1.1.1.7	hc 7 Governance	01-04-2017
1.1.2	Werkcolleges	
1.1.2.1	Werkcollege	11-02-2017
1.1.2.2	Werkcollege	18-02-2017
1.1.2.3	Werkcollege	04-03-2017
1.1.2.4	Werkcollege	11-03-2017
1.1.2.5	Werkcollege	18-03-2017
1.1.2.6	Werkcollege	25-03-2017
1.1.2.7	Werkcollege	01-04-2017
1.2	Blok 2	
1.2.1	Hoorcolleges	
1.2.1.1	hc 8 Financial Accounting	22-04-2017
1.2.1.2	hc 9 Planning & Control	06-05-2017
1.2.1.3	hc10 Financiële planning & analyse	13-05-2017
1.2.1.4	hc11 Ondernemerschap	20-05-2017
1.2.1.5	hc12 Ondernemingsfinanciering	27-05-2017
1.2.1.6	hc13 Digitale Economie	03-06-2017
1.2.1.7	hc14 Fusies & Overnames	10-06-2017
1.2.2	Werkcolleges	
1.2.2.1	Werkcollege	22-04-2017
1.2.2.2	Werkcollege	06-05-2017
1.2.2.3	Werkcollege	13-05-2017
1.2.2.4	Werkcollege	20-05-2017
1.2.2.5	Werkcollege	27-05-2017
1.2.2.6	Werkcollege	03-06-2017
1.2.2.7	Werkcollege	10-06-2017



4. Literatuurlijst

Aan te schaffen studieboeken (verplichte literatuur)

Boer, P. de, Brouwers, M.P., Koetzier, W. (2015). Basisboek bedrijfseconomie. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Braas, C., Couwelaar, R. van, (2012). Taaltopics Rapporteren. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Heezen. A.W.W., (2015). Bedrijfsbeslissingen en financiële verantwoording. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Leen, J. , Mertens, J. (2015). Praktijkgericht onderzoek in bedrijf. Bussum: Coutinho Poelmans,

P., Severijnen, O. (2013). De APA richtlijnen: over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage. Bussum: Coutinho.

Naast de aan te schaffen literatuur vormen de volgende documenten onderdeel van de examenstof:

- De op DLWO geüploade vakartikelen (PDF) behorend bij de collegeonderwerpen
- De behandelde leerstof in de colleges (eigen aantekeningen)
- De gepresenteerde sheets (bij sommige onderwerpen)



Bijlage 1. Beoordelingsformulier Onderzoeksplan, Semester Finance voor Bedrijfskundigen

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	

Competentiegerichte feedback	
a) Onderzoekend vermogen: 1. Analytisch vermogen 2. Conceptueel vermogen 3. Methodologisch handelen	
b) Organiserend vermogen: 1. Doel- en resultaatgerichtheid 2. Procesgerichtheid	
c) Communicatie: 1. Toegankelijkheid 2. Overtuigingskracht	



Onderwerpen <i>(tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)</i>	Beoordeling*									
Een overtuigende probleemanalyse en vraagstelling met de volgende onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> • Een heldere probleemanalyse op basis van de 6W-formule inclusief een korte duidelijke probleemstelling (a1) • Een eenduidige centrale vraag (a1) • Een heldere beschrijving van het theoretisch kader. Hierin beschrijf je met behulp van theorie welke theorieën en modellen zijn gebruikt om tot deelvragen te komen met de beschrijving van de voornaamste begrippen en de relatie daartussen (a2, c2) • Een conceptueel model dat de verbanden in het theoretisch kader in samenhang met de deelvragen visualiseert (a2, c2) • Een heldere afbakening van het probleem in deelvragen (afgeleid van de centrale vraag) op basis van het theoretisch kader en aansluitend op het conceptueel model (a2, c2) • Een helder resultaat/smart doelstelling (b1, c2) 	O					V	RV	G	ZG	E
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Een adequate onderzoeksontwerp met de volgende onderwerpen: <ul style="list-style-type: none"> • Een typering van dit onderzoek in termen van de onderzoekscyclus en bedrijfskundige cyclus (a3) • Per deelvraag passende onderzoeksmethoden om de deelvraag te onderzoeken (a3, c2) • Een tijdsplanning met daarin opgenomen de activiteiten om in blok 2 tot een onderzoeksrapport te komen (b2) • De mogelijke risico's die het eindresultaat in blok 2 in de weg kunnen staan (b1) 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Een duidelijke en logische structuur (c1, c2)	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10





Correcte bronverwijzingen in de tekst en een correct opgestelde bronnenlijst conform APA (a1)	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Professioneel taalgebruik (communiceert kernachtig en op hoofdzaken, tekst in één keer lezen begrijpelijk, correcte spelling en grammatica) en professionele/verzorgde layout (c1)	O					V	RV	G	ZG	E
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):										

* O=Onvoldoende / V=Voldoende / RV=Ruim Voldoende / G=Goed / ZG=Zeer Goed / E=Excellent



**Bijlage 2. Beoordelingsformulier Financieel Bedrijfskundig Rapport,
Semester Finance voor Bedrijfskundigen**

Naam student:	
Naam docent:	
Datum:	

Competentiegerichte feedback	
a) Onderzoekend vermogen: 1. Analytisch vermogen 2. Conceptueel vermogen 3. Methodologisch handelen 4. Oordeelsvorming	
b) Organiserend vermogen: 1. Doel- en resultaatgerichtheid 2. Procesgerichtheid 3. Oplossingsgerichtheid	
c) Communicatie: 1. Toegankelijkheid 2. Overtuigingskracht	
d) Ethisch vermogen: 1. Ethisch denken	
e) Ondernemend vermogen: 1. Profilerend vermogen	

Onderwerpen <i>(tussen haakjes staat samenhang met bovenstaande competenties)</i>	Beoordeling*									
Een duidelijke en logische structuur (c1, c2)	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Een inleiding met de opbouw van het stuk en een managementsamenvatting met de kern van het stuk (c1, c2)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5



2

<p>Een beknopte samenvattende beschrijving van de onderzoeksofzet (o.b.v. het onderzoeksplan uit het eerste blok) met de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een heldere probleemanalyse en probleemstelling (a1) • Een eenduidige centrale vraag (a1) • Een heldere beschrijving van de theoretische kaders (a2, c2) • Een conceptueel model dat de verbanden in het theoretisch kader in samenhang met de deelvragen visualiseert (a2, c2) • Een heldere afbakening van het probleem in deelvragen (afgeleid van de centrale vraag) op basis van een theoretisch kader en aansluitend op het conceptueel model (a2, c2) • Per deelvraag passende onderzoeksmethoden om de deelvraag te onderzoeken (a3, c2) • Een helder resultaat/smart doelstelling (b1, c2) 	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Een heldere analyse van de huidige situatie waarbij de achtergronden, oorzaken en gevolgen in kaart gebracht zijn. De analyse van de verzamelde gegevens over feiten, achtergronden, oorzaken en gevolgen leidt tot verklaringen en logische conclusies. Alle (diagnose-)deelvragen zijn beantwoord (a1, a2, a3, a4).</p> <p>In deze analyse wordt indien relevant de huidige juridische situatie en de juridische aspecten beschreven. Tevens een analyse van de consequenties/implicaties naar aanleiding van jouw (verbeter)voorstel. Bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsovereenkomstenbeleid, werving en selectie, voorkomen en begeleiden van verzuim, medezeggenschap (a1, a4).</p> <p>In deze analyse wordt indien relevant een ethische analyse gemaakt. Benoem bijvoorbeeld dilemma's vanuit ethische, sociale en milieubelangen; benoem relevante actuele maatschappelijke discussies. Of maak een beargumenteerde afweging tussen maatschappelijke, sociale, ethische en milieubelangen en de bedrijfsbelangen (people, planet en profit) in relatie tot de conclusies/aanbevelingen (d1).</p>	O					V	RV	G	ZG	E
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50



Aanbevelingen/verbetervoorstellen op basis van de diagnose, als eerste aanzet voor de ontwerpfase (b3).	O					V	RV	G	ZG	E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Een betogende conclusie waarin je de lezer overtuigt, op basis van argumenten, van de meerwaarde van jouw onderzoeksrapport (e1).	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Correcte bronverwijzingen in de tekst en een correct opgestelde bronnenlijst conform APA (a1).	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Professioneel taalgebruik (communiceert kernachtig en op hoofdzaken, tekst in één keer lezen begrijpelijk, correcte spelling en grammatica) en professionele/verzorgde layout (c1)	O					V	RV	G	ZG	E
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
EINDCIJFER (aantal punten gedeeld door 10):										

Denk aan het toevoegen van een bijlage met daarin een volledig en grondig beargumenteerd door je zelf ingevuld exemplaar van dit formulier (inclusief eindcijfer).

* O=Onvoldoende / V=Voldoende / RV=Ruim Voldoende / G=Goed / ZG=Zeer Goed / E=Excellent



Bijlage 3: Eindtermen-semester matrix

De eindtermen van de deeltijdopleiding Bedrijfskunde MER aan de Hogeschool van Amsterdam worden gevormd door: - Taakcompetenties; - Kernvakgebieden; - Generieke competenties.

Hieronder volgt een toelichting op deze onderdelen.

Taakcompetenties beginnende professional bachelor Bedrijfskunde MER

Met de onderstaande taakcompetenties wordt het bedrijfskundig handelen concreet ingevuld.

1. Probleemherkenning

De BKM-professional is in staat om problemen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent operationeel uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen.

2. Diagnosticeren

De BKM-professional is door onderzoek in staat een diagnose te stellen over de effectiviteit van een organisatie en de achtergronden, oorzaken en samenhangen van het disfunctioneren.

3. Ontwerpen

De BKM-professional is in staat om de effectiviteit van een organisatie te verbeteren door op basis een programma van eisen en Evidence Based practice bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen.

4. Veranderen

De BKM-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 aanpak en op draagvlak gerichte aanpak.

5. Evalueren

De BKM-professional is in staat om door onderzoek de effectiviteit van verbeteracties te beoordelen en advies te geven over eventueel vervolgonderzoek. De evaluatie is gericht op de juistheid van de diagnose, oplossingsrichting (ontwerp) en de implementatie.

Gedegen theoretische basis beginnende professional bachelor Bedrijfskunde MER

- Door kennis te nemen van deze theoretische basis en deze kennis toe te passen in praktijksituaties van toenemende complexiteit, ontwikkelt een BKM-er zijn kerncompetentie: *het analyseren, ontwerpen en managen van doelgerichte processen van productie en dienstverlening in en tussen organisaties.*
- De gedegen theoretische basis van de BKM-er wordt gevormd door aan te sluiten bij kernvakgebieden uit de HEO-standaard. De kernvakgebieden zijn:

kernvakgebied	Basis	uitgebreid	Expert	Omdat kennis uit dit vakgebied noodzakelijk wordt geacht bij:
Accounting	x	x		Het inzicht in de financiële verantwoording
Finance	x			Het kennen van de financiële functie
Economics	x	x		Het inzicht in economische verbanden
Marketing	x	x		Het inzicht in de werking van de commerciële functie
Organizational behavior	x	x	x	Het invullen van de kerncompetentie van BKM
Strategic management	x	x	x	Het invullen van de kerncompetentie van BKM
Management information systems	x	x	x	Het invullen van de kerncompetentie van BKM
Operations management	x	x	x	Het invullen van de kerncompetentie van BKM
Quantitative techniques	x	x		Het verantwoord uitvoeren van onderzoek
Business law and ethics	x	x		Het verantwoord handelen



➤ **Generieke competenties beginnende professional bachelor Bedrijfskunde MER**

Om succesvol te functioneren als bedrijfskundige is er meer nodig dan taakcompetenties en kennis. Generieke competenties zijn vaak 'de motor' van het succesvol functioneren.

Competentiedomein	Competentie
I Ontwikkelingsgericht handelen. de student neemt verantwoording voor de eigen ontwikkeling en hij gaat actief op zoek naar ontwikkeling- en loopbaanmogelijkheden: de student leert van ervaring.	Onderzoekend /Ondernemend
II Beroepsmatig handelen. de student is in staat zijn beroepsvraagstukken te signaleren en op professionele wijze te analyseren, op te lossen en te verantwoorden. Het opgeleverde werk deugt inhoudelijk.	Onderzoekend/Communiceren/Organiserend vermogen
III Bedrijfsmatig handelen. de student is in staat tot systematisch en efficiënt handelen in beroepsvraagstukken zodat een optimale output wordt bereikt: de werkwijze voldoet aan eisen die doorgaans in het bedrijfsleven worden gesteld.	Ondernemend/Communiceren/Organiserend vermogen
IV Sociaal communicatief handelen. de student is in staat om met en voor anderen werk uit te voeren. De student is in staat om positieve werk- en klantrelaties te creëren en te onderhouden en hij is in staat te handelen in relatie met anderen.	Communiceren/Ethisch handelen



- **Onderstaande matrix geeft aan welke eindtermen in dit programma worden getoetst en op welk niveau**

	semester Finance				
	onderzoeksplan	Theorietoets 1	Fin.bedrk.rapport	Theorietoets 2	Presentatie
Studieonderdelen van dit semester:					
ects punten	7	8	5	8	2
Taakcompetenties / handelingscyclus:					
Probleemherkenning	2		2		2
Diagnosticeren	2		2		2
Ontwerpen					
Veranderen					
Evalueren	2		2		2
Kennis en inzicht (de HEO standaard):					
Accounting	2	2	2	2	1
Corporate Finance	2	2	2	2	2
Economics		2	2	2	2
Marketing	1	1	1	1	1
Organizational behavior					
Strategic Management	2			2	2
Business law /recht	2	2	2	2	2
Management Information Systems		2	2	2	2
Ethiek	2	2	2	2	2
Operations management	2	2	2	2	2
generieke (gedrags) competenties:					
Onderzoekend vermogen	2	2	2	2	2
Ethisch vermogen	2	2	2	2	2
Samenwerken					
Communiceren	2	2	2	2	2
Ondernemend vermogen	2		2		2
Ontwikkelingsgericht handelen	2		2		
Innovatief vermogen					
Organiserend vermogen	2		2		2

