

# Leergang Bedrijfskunde

## 1<sup>e</sup> fase Sustainable Executive Master in Business Administration

### Kenmerken

- De modules integreren theorie en praktijk en zijn multidisciplinair;
- Modulair, flexibel en op maat samen te stellen;
- U kunt de leergang in uw eigen tempo volgen en binnen 1 tot 4 jaar afronden;
- Accent op ondernemerschap en innovatie ten behoeve van duurzame ontwikkeling;
- Werkend leren en lerend werken;
- Begeleiding door ervaren TSM docenten en coaches;
- De eerste stap naar uw Master titel;
- De Leergang Bedrijfskunde is te volgen in Enschede, Utrecht, Leeuwarden en in de regio Gelderland.

*Een variant op de Leergang Bedrijfskunde is tevens te volgen in Amsterdam en Maastricht. (zie [www.slbnet.nl](http://www.slbnet.nl))*

*De leergang Bedrijfskunde van TSM Business School is een unieke combinatie van academische vorming, inhoudelijke bedrijfskundige verdieping, praktische situaties en persoonlijke groei. De leergang is modulair, flexibel en op maat samen te stellen. Met dit praktische traject, leert u bedrijfskundige en managementvraagstukken analyseren en vormgeven aan de implementatie van duurzame innovatieve oplossingen.*

Na succesvolle afronding van de Leergang Bedrijfskunde ontvangt u een TSM certificaat *Proeve van Bekwaamheid – 1e fase Sustainable Executive Master in Business Administration*. Tevens ontvangt u een officieel erkend diploma van de Stichting Post-HBO.

### Ambities realiseren

Ondernemerschap en innovatie ten behoeve van duurzame ontwikkeling vormt de rode draad binnen het programma en de verschillende modules. Uw beleveniswereld als (toekomstig) manager staat hierbij centraal, waarbij de management terreinen: verandering, omgeving, mensen, organisatie en zelf cruciaal zijn.

### Praktijkgericht

Tijdens het programma integreert u bedrijfskundige kennis effectief met uw persoonlijke ontwikkeling en vaardigheden gericht op ondernemerschap. Daarbij heeft de praktijk een



centrale plek binnen het programma. De continue wisselwerking tussen actuele kennis en de toevoeging in de praktijk wordt met behulp van de aanwezige deskundigen direct aangepakt en de academische docenten zijn vaak ook actief in advieswerk of het bedrijfsleven. Tijdens de praktijkopdrachten is er veel aandacht voor intervisie binnen projectgroepen en groepsvorming door middel van management simulaties en business cases.

U wordt gedurende het programma begeleid door een academische, bedrijfs-

kundige en persoonlijke coach. TSM Business School werkt samen met een deskundige kernstaf, verbonden aan onder andere Nederlandse universiteiten en internationale partner business schools.



### Master Portfolio

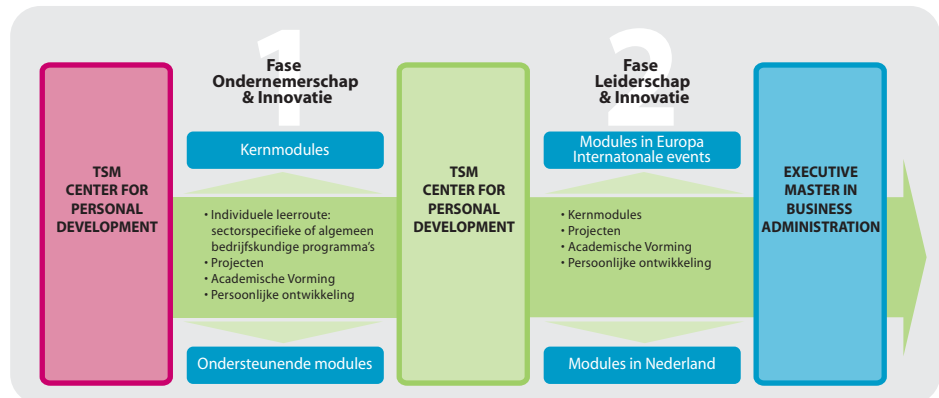
Uw achtergrond en carrièrepad vormen samen met uw ambities en mogelijkheden het uitgangspunt bij de Leergang Bedrijfskunde. Met behulp van een assessment en een uitgebreide intake, verzorgd door het TSM Center for Personal Development, brengen we uw leerbewensen in beeld en bepalen we samen uw individuele leerroute en ontwikkelportfolio. Tijdens het programma werkt u aan een eigen Master Portfolio. Dit portfolio bevat een overzicht van activiteiten die verricht zijn in het kader van uw eigen ontwikkeling. Het Master Portfolio stelt u in staat bewust te worden van uw capaciteiten en bewijsmateriaal te verzamelen van beschikbare en te ontwikkelen bekwaamheden. Op deze manier integreren we curriculum, instructie, assessment, studieloopbaanplanning en carrièreplanning.

### Diploma

Na succesvolle afronding van de Leergang Bedrijfskunde ontvangt u een officieel erkend diploma van de Stichting Post-HBO. Dit diploma draagt tevens het CEDEO-keurmerk. Ook is de Leergang als deel van de Sustainable Executive MBA geregistreerd bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO), die de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen waarborgt.

### Sustainable Executive Master in Business Administration

Nadat u de Leergang Bedrijfskunde (eerste fase Sustainable Executive MBA) succesvol heeft afgesloten kunt u doorstromen naar de toelatingsprocedure van de tweede fase van de Sustainable Executive MBA van TSM.



In de tweede fase verschuift het accent van ondernemerschap en innovatie naar leiderschap en innovatie en plaatst u bedrijfskundige vraagstukken meer in een integrale context. U vindt meer informatie over de Sustainable Executive MBA in de afzonderlijke brochure, die u via [tsm.nl](http://tsm.nl) kunt downloaden.

### Wat levert de Leergang Bedrijfskunde u op

Nadat u de Leergang Bedrijfskunde succesvol heeft afgerond kunt u:

- Zelfstandig een bijdrage leveren aan de voorbereiding van een ondernemingsstrategie;
- Vanuit verschillende rollen effectief communiceren;
- Bedrijfssituaties niet alleen vanuit uw vakgebied inschatten maar ook vanuit de bedrijfscontext;
- Complexe problemen conceptualiseren en verbetervoorstellen implementeren;
- Vorm geven aan de door u voorgestelde veranderingen;
- Vanuit een marktgerichte houding bedrijfskundige vraagstukken analyseren.

### Voor wie

Het programma is ontwikkeld voor ambitieuze (toekomstige) managers en stafmedewerkers in het bedrijfsleven, bij de overheid of non-profit instellingen met minimaal vijf jaar relevante bedrijfservaring. U bent minimaal 25 jaar, heeft een HBO- of WO-opleiding succesvol afgerond of u beschikt door werkervaring over een vergelijkbaar niveau.

**Astrid van Huis**

*'De Leergang Bedrijfskunde betekent voor mij: met plezier leren, vallen en opstaan; een stevige ondersteuning bij de ontwikkeling van inzicht en persoonlijke kracht'*

### Programma onderdelen

Op basis van de uitkomsten van het TSM Center for Personal Development geven we vorm aan uw individuele leerroute. Het programma bestaat uit onderdelen voor uw persoonlijke ontwikkeling, kernmodules bedrijfskunde en een keuze uit diverse ondersteunende modules, waarbij de Leergang Bedrijfskunde minimaal 30 ECTS omvat.

#### Uw individuele leerroute

	ECTS*	Uren
<p>■ <b>Project innovatie en ondernemerschap</b></p> <p>De dagelijkse praktijk speelt een belangrijke rol in alle ontwikkeltrajecten van TSM. U werkt samen met uw mededeelnemers aan een innovatie en ondernemerschap project, dat als een rode draad door uw programma loopt. Binnen dit project spelen de drie p's (people, planet en profit) een centrale rol. Tijdens plenaire bijeenkomsten krijgt u inzicht in belangrijke theorieën en begrippen op het gebied van innovatie en leert u op welke wijze innovatieprocessen georganiseerd kunnen worden binnen uw eigen bedrijfscontext.</p>	4,5	126
<p>■ <b>Project Business Administration</b></p> <p>De verbinding tussen uw eigen praktijk en de opleiding wordt vormgegeven met een individueel bedrijfskundig project. Onderwerp voor het project is een bedrijfskundige analyse en ontwerp voor (een onderdeel van) uw eigen organisatie. Het project is gelinked aan de module Academische Vorming. Tijdens zogenaamde ateliersessies wordt u ondersteund bij de vormgeving en uitvoering ervan.</p>	0,5	14
<p>■ <b>Management van Zelf</b></p> <p>De module Management van Zelf richt zich op het ontwikkelen en stimuleren van uw vermogen om eerlijk en kritisch naar uzelf te kijken: waar ligt mijn kracht en ontwikkeling? En de belangrijkste vraag: waarom zou iemand door u geleid willen worden? Door regelmatig terug te kijken op uw leerproces vergroot u uw eigen inzicht. Het Center for Personal Development, uw Netgroep en persoonlijke coach ondersteunen u hierbij.</p> <p><i>De Leergang Bedrijfskunde kent drie eindproeven van bekwaamheid, te weten de afronding van de twee projecten en een actueel goedgekeurd Master Portfolio, die gekoppeld is aan de module Management van Zelf.</i></p>	3,5	98
<p>■ <b>Academische vorming</b></p> <p>U ontwikkelt met deze module uw academische bekwaamheden en u vergroot specifieke kennis over toegepast wetenschappelijk onderzoek en ontwerpen; een onmisbare ondersteuning bij het vormgeven van uw projecten.</p>	5	140
<p>■ <b>Managementsimulatie</b></p> <p>De managementsimulatie omvat een kennismaking met en een integratie van de verschillende vakgebieden waaruit bedrijfskunde bestaat. Tijdens de simulatie krijgt u de kans om in teamverband -zonder risico- management te oefenen en u te verplaatsen in een andere rol.</p>	1,5	42
<b>Totaal</b>	<b>15</b>	<b>420</b>

#### Kernmodules bedrijfskunde

	ECTS	Uren
<p>■ <b>Financieel management en bedrijfseconomie</b></p> <p>Afstemming tussen middel (calculatiemethode) en doel (ondernemingsbeslissing) bepaalt grotendeels de kwaliteit van een managementbeslissing. In deze module versterkt u uw kennis over rendement, risico, financiële rapportages en bedrijfseconomische technieken.</p>	3,75	105

<p>■ <b>Personeelsmanagement</b></p> <p>In deze module ontdekt u praktische en geïntegreerd toepasbare tools, die vanuit de sociale wetenschappen en het HR-vak zijn ontwikkeld ter ondersteuning van talent- en competentieontwikkeling.</p>	2,25	63
<p>■ <b>Organisatiemanagement</b></p> <p>Tijdens 'Organisatiemanagement' raakt u vertrouwd met bestaande concepten en benaderingen op het terrein van organisatieontwerp en -ontwikkelingen. U verdiept u in de optimale afstemming tussen omgeving en strategie, organisatiestructuur en cultuur.</p>	2,25	63
<p>■ <b>Strategisch management</b></p> <p>In deze module wordt u uitgedaagd om stil te staan bij strategische keuzes. Diverse concepten en theorieën helpen u een juiste afweging te maken bij strategie en innovatie vraagstukken.</p>	2,25	63
<b>Totaal</b>	<b>10,5</b>	<b>294</b>

De modules van de individuele leerroute en de kernmodules bedrijfskunde vormen een vast onderdeel van de Leergang Bedrijfskunde. De modules worden afgesloten met een kernopgave. Deelnemers dienen voor de modules een Pass als beoordeling te krijgen. Daarnaast kunt u op basis van uw Master Portfolio een keuze maken uit onderstaande ondersteunende modules.



### Marc Thüss

*'Door het leerproces en de daarbij behorende bewustwording, draagt de Leergang Bedrijfskunde bij tot het creëren van kansen voor de toekomst'*

Ondersteunende modules	ECTS	Uren
<p>■ <b>Bedrijfsethiek</b></p> <p>De module bedrijfsethiek geeft inzicht in de ethische kwaliteit van beslissingen en de manier waarop u dit centraal kunt stellen in uw organisatie.</p>	0,75	21
<p>■ <b>Bedrijfsrecht</b></p> <p>Recht is een bindende factor en vanuit dit kader leert u juridische problemen in uw organisatie herkennen, analyseren, oplossen en voorkomen.</p>	1,5	42
<p>■ <b>Duurzaam ondernemen</b></p> <p>Deze module leert u hoe duurzaam ondernemerschap succesvol te verweven in uw organisatie en initiatief te nemen op het gebied van duurzame ontwikkeling.</p>	1,5	42
<p>■ <b>Innovatiemanagement</b></p> <p>U leert de belangrijkste methoden en technieken op het gebied van strategie en innovatie en stappen van het innovatieproces definiëren en toepassen.</p>	1,5	42
<p>■ <b>Informatiemanagement</b></p> <p>Met de module 'Informatiemanagement' vergroot u uw inzicht in het gebruik van informatievoorziening. De module slaat een brug vanuit het ICT systeemdenken naar de "informatie" actorbenadering.</p>	2,25	63
<p>■ <b>Inkoopmanagement</b></p> <p>Inkoopmanagement geeft inzicht in de consequenties van uw keuzes met betrekking tot het inkoopbeleid van uw organisatie. U leert het inkoopbeleid op geïntegreerde wijze binnen uw organisatie inrichten, analyseren en verbeteren.</p>	1,5	42
<p>■ <b>Institutionele economie</b></p> <p>Door uw inzicht in economische concepten te vergroten leert u door een economische bril naar uw eigen organisatieontwikkelingen en economische processen kijken. Het belang van dit vak wordt benadrukt door de stelling: "de context bepaalt de content".</p>	2,25	63
<p>■ <b>Internationaal management</b></p> <p>Het accent in deze module wordt gelegd op de identificatie van de drijvende krachten achter het internationalisatie proces van westerse en niet westerse bedrijven en de vertaling hiervan naar de praktijk.</p>	1,5	42

**Jan Henk Heilersig**

*'De Leergang Bedrijfskunde staat in mijn ogen voor bewust leren en tegelijkertijd ónbewust jezelf ontwikkelen'*



<p>■ <b>Managementvaardigheden</b> Door gebruik te maken van een grote variatie aan competentiegerichte trainingen, opdrachten en rollenspellen ontvangt u veel impulsen ter ontwikkeling van uw (people) managementvaardigheden.</p>	1,5	42
<p>■ <b>Prestatiemanagement</b> Deze module omvat het beschrijven en inrichten van uw primaire proces en (operationele) verbeterdoelen formuleren, effectueren en kwantificeren.</p>	1,5	42
<p>■ <b>Procesmanagement</b> In deze module krijgt u inzicht in de processen in uw organisatie en hoe u deze kunt managen. Begrippen als lean, TOC, MRP, Six Sigma worden uitgewerkt en gekoppeld aan de strategie van een organisatie.</p>	1,5	42
<p>■ <b>Projectmanagement</b> Wat is het verschil tussen project, proces en activiteit en hoe structureert u noodzakelijke stappen. Deze module behandelt de fases van een project.</p>	1,5	42
<p>■ <b>Strategische marketing</b> U vindt diepgang in de strategische kant van het vak marketing (NIMA B niveau) waarbij u vanuit verschillende functionele gebieden en met andere bedrijfskundige disciplines de commercie toepast.</p>	1,5	42

**Duur van het programma**

Het programma van de Leergang Bedrijfskunde wordt op maat en samen met u bepaald waardoor het studietempo kan en mag variëren; u kunt de Leergang Bedrijfskunde binnen 1 tot 4 jaar afronden. De totale studiebelasting bedraagt minimaal 30 ECTS, ofwel 840 studie uren.

**Waar en wanneer**

Gedurende het gehele jaar kunt u starten met de kernmodules en ondersteunende modules van de Leergang Bedrijfskunde. Uw persoonlijke en individuele leerroute start op vaste momenten. Voor details kunt u het actuele rooster opvragen.

De modules uit uw individuele leerroute en de kernmodules vinden plaats in Soesterberg, Enschede of Arnhem. De ondersteunende modules worden bij voldoende deelname georganiseerd in Apeldoorn. Deze plenaire bijeenkomsten vinden plaats in de avond/middag.

**Investing**

Het basisprogramma van de Leergang Bedrijfskunde (fase 1 van de Sustainable Executive MBA) vraagt een investering van € 11.000,- (bij betaling in 1 termijn). U kunt ook in 2 termijnen betalen à € 5.750,- of in 3 termijnen à € 3.900,- Het basisprogramma bestaat uit een programma met een omvang van 30 ECTS. De prijs is excl. literatuur, reis- en verblijfkosten. Een assessment is een verplicht onderdeel van uw programma en kost €1.050,-

**Meer informatie of inschrijven**

Heeft u vragen en wilt u meer informatie ontvangen? Neem dan contact op met:  
 Programma Officer: Audrey de Jonge via 053-4894670 of mail naar a.dejonge@tsm.nl  
 Programma Coördinator: Janneke Deterink via 06-57939300 of mail naar j.deterink@tsm.nl  
 Associate Dean Executive Education: Drs. Dick Wijnveen

Inschrijven? Op [www.tsm.nl](http://www.tsm.nl) vindt u een inschrijfformulier.  
 We nemen aansluitend graag contact met u op voor een kennismakingsgesprek.

**TSM Business School**

Postbus 217  
 7500 AE Enschede  
 Telefoon: 053-489 8009  
 Fax: 053-489 4848  
 E-mail: [info@tsm.nl](mailto:info@tsm.nl)  
 Internet: [www.tsm.nl](http://www.tsm.nl)



## TSM Business School

### True leaders innovate

Waar komen de innovatieve leiders van nu vandaan? En wat maakt dat zij vaak zo ongekend succesvol zijn? Daar zijn geen vaste routes voor, geen pad dat iedereen eenvoudig kan bewandelen. Wel is zeker dat deze mensen voorbij management en efficiency denken; deze tijd stelt andere prioriteiten: grensverleggend leiderschap en blijvende innovatiekracht. Precies op dat snijvlak helpt TSM Business School mensen en organisaties zich te ontwikkelen.

### Voor wie

Als business school ontstaan vanuit de Universiteit Twente richten we ons op de specifieke niche van professionals en managers in technologisch complexe omgevingen. Daar waar het vermogen te veranderen dé kritische succesfactor vormt. Bovendien verdiepen we ons voortdurend in specifieke sectoren. De bouw, zorg en mechatronica, zowel publiek als privaat, kennen elk hun eigen vernieuwingsagenda. En wij kennen die ook. Dat maakt ons meer dan zomaar een business school; we zijn een lifelong learning-partner met verstand van zaken.

### Visie op leren

Innovatie en leiderschap. Hoe breng je die twee samen tot ontwikkeling? Innovatie vraagt vooral om initiatief en ondernemerschap; je leert door te realiseren. Leiderschap verlangt vooral zelfkennis, leervermogen en samenwerking; je leert door samen te ondernemen en te reflecteren. Hierbij gaat het om het herkennen, stimuleren en ontwikkelen van talent. Die uitgangspunten vind je in al onze ontwikkeltrajecten terug, van onze MBA's, management- en bedrijfskundige programma's tot en met onze in-company programma's. De volgende elementen karakteriseren de visie en werkwijze van TSM:

- **Organisatie-doelstellingen**  
TSM is specialist in het vertalen van organisatie- en managementvraagstukken naar effectieve ontwikkeltrajecten en innovatieve leervormen voor managers en professionals.
- **Persoonlijke ontwikkeling en leiderschap**  
Als enige business school in Nederland integreert TSM bedrijfskundige kennis effectief met vaardigheden gericht op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap.
- **High impact learning**  
De praktijk heeft een centrale plek binnen de programma's van TSM, waarbij kennis een concrete invulling krijgt door de directe toepassing op actuele bedrijfsproblemen.
- **De effectieve leergroep**  
TSM stuurt in wisselwerking met haar opdrachtgevers expliciet op het bereiken van een effectieve leergroep voor het uitwisselen en stimuleren van kennis en ervaring.
- **Co-development**  
TSM beschouwt nauwe betrokkenheid van alle spelers als cruciale voorwaarde om effectief te zijn in het behalen van de programma- en de ontwikkeldoelstellingen van de deelnemers.

### Resultaten

Wat de ontwikkeltrajecten van TSM opleveren, laat zich lastig in een paar woorden vangen. Een innovatieproject dat branchegenoten versteld doet staan. Verantwoordelijke managers die in staat blijken de organisatie op integere wijze naar een nieuwe tijd te loodsen. De resultaten verschillen van bedrijf tot bedrijf en van professional tot professional. Maar altijd leert TSM mensen en organisaties veranderen vanuit hun eigen kracht. En altijd zal het gaan om vernieuwing die duurzaam is, met aandacht voor mensen en hun omgeving.

### Meer weten?

Verder kennismaken met onze kijk op leiderschap en ondernemerschap ten behoeve van innovatie en duurzame ontwikkeling kan in persoonlijk contact (053-489 80 09) of via onze website [tsm.nl](http://tsm.nl).

**Durf te ontwikkelen. True leaders innovate.**



*TSM Business School onderschrijft en onderneemt volgens de Principles for Responsible Management Education van de Verenigde Naties.*