



Studiegids

2026-2027

3HBO

COLOFON

Uitgave	: IVA Business School
Status	: definitief
Cohort	: 2024-2027
Studiejaar	: 3 hbo
Datum	: augustus 2026



INHOUD

AI in Business (AIB).....	3
Bedrijfscommunicatie (BCM)	10
Duits (DUI)	12
Financieel Management (FMA).....	14
Integraal Strategisch Management (ISM)	16
International Business (IB)	19
Kwaliteitsmanagement (KWA)	22
Marketing (MAR)	25
Mentoraat (MRU).....	26
Methoden en technieken van onderzoek (MTO)	27
Organisatiepsychologie (OPS)	30
Presentatietechniek (PRE).....	31
Verkoop (VER)	33
Verandermanagement (VAM)	34

AI in Business (AIB)

Modulecode: 3H-AIB-FVG-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	AI in Business: fundament, vaardigheden en AI-geletterdheid 1. Praktische toepassingen van AI 2. Technische basis van AI 3. Invloed van AI op business strategieën 4. Ethische overwegingen van AI 5. Juridische aspecten van AI 6. AI Governance & verantwoord AI-gebruik
Leerdoelen	1. Praktische toepassingen van AI Leerdoel Studenten kunnen eenvoudige AI-tools gebruiken voor bedrijfskundige taken en kunnen de output daarvan kritisch beoordelen op bruikbaarheid, juistheid, transparantie en risico's. Succescriteria Studenten kunnen: • voorbeelden geven van AI-toepassingen binnen mobiliteit, ondernemerschap, vastgoed en bedrijfsmanagement; • een AI-tool inzetten voor een eenvoudige bedrijfskundige taak; • gerichte prompts formuleren; • AI-output controleren op juistheid, volledigheid, hallucinaties, bias en bruikbaarheid; • AI-output verbeteren door extra context, broncontrole of vervolgvragen; • transparant beschrijven hoe AI is gebruikt; • uitleggen dat AI een hulpmiddel is en geen automatische vervanging van professioneel oordeel. 2. Technische basis van AI Leerdoel Studenten begrijpen de technische basisprincipes van kunstmatige intelligentie, zoals machine learning, deep learning, generatieve AI, large language models, data, modellen en AI-output. Succescriteria Studenten kunnen: • het verschil uitleggen tussen AI, machine learning, deep learning en generatieve AI;

- uitleggen dat AI-systemen werken op basis van data, patronen, waarschijnlijkheden en modellen;
- benoemen waarom datakwaliteit invloed heeft op de betrouwbaarheid van AI-output;
- uitleggen wat hallucinaties zijn bij generatieve AI;
- aangeven waarom AI-output niet automatisch juist, volledig of objectief is;
- voorbeelden geven van eenvoudige AI-workflows in een bedrijfskundige context.

3. Invloed van AI op business strategieën

Leerdoel

Studenten begrijpen hoe AI bedrijfsstrategieën, besluitvorming, efficiëntie, klantwaarde en ondernemerschap kan beïnvloeden.

Succescriteria

Studenten kunnen:

- uitleggen hoe AI bedrijfsprocessen kan ondersteunen;
- benoemen hoe AI kan bijdragen aan betere besluitvorming;
- uitleggen hoe AI waarde kan creëren voor klanten, medewerkers, management of organisatie;
- eenvoudige voorbeelden geven van AI als hulpmiddel bij innovatie, kostenreductie, klantcontact, sales, marketing, vastgoedbeheer, mobiliteit of procesverbetering;
- uitleggen dat AI strategische kansen biedt, maar ook risico's, afhankelijkheden en organisatorische keuzes met zich meebrengt.

4. Ethische overwegingen van AI

Leerdoel

Studenten begrijpen de belangrijkste ethische overwegingen die verbonden zijn aan het gebruik van AI, zoals transparantie, rechtvaardigheid, bias, menselijke controle en verantwoordelijkheid, en kunnen deze herkennen in eenvoudige bedrijfskundige situaties.

Succescriteria

Studenten kunnen:

- ethische vraagstukken rondom AI herkennen in concrete voorbeelden;
- uitleggen waarom transparantie belangrijk is bij AI-gebruik;
- voorbeelden geven van bias of oneerlijke uitkomsten;

- uitleggen waarom menselijke controle nodig blijft;
- benoemen wie geraakt kan worden door een AI-toepassing, bijvoorbeeld klanten, medewerkers, gebruikers of burgers;
- uitleggen waarom AI-output niet zonder kritische beoordeling mag worden gebruikt in situaties die impact hebben op mensen.

5. Juridische aspecten van AI

Leerdoel

Studenten begrijpen de belangrijkste juridische aspecten van AI, zoals de AI Act, AVG/GDPR, auteursrecht, transparantie, aansprakelijkheid en verantwoord gebruik van data en AI-output.

Succescriteria

Studenten kunnen:

- de basisgedachte van de AI Act uitleggen;
- uitleggen waarom AI-geletterdheid relevant is voor organisaties;
- risico's benoemen rond persoonsgegevens en vertrouwelijke bedrijfsinformatie;
- uitleggen waarom auteursrecht relevant is bij AI-input en AI-output;
- in eenvoudige casussen herkennen wanneer juridisch of organisatorisch risico ontstaat door AI-gebruik;
- uitleggen waarom transparantie en documentatie belangrijk zijn bij professioneel AI-gebruik.

6. AI Governance & verantwoord AI-gebruik

Leerdoel

Studenten begrijpen waarom organisaties afspraken, rollen en controles nodig hebben bij het gebruik van AI.

Succescriteria

Studenten kunnen:

- uitleggen wat AI Governance op basisniveau betekent;
- voorbeelden geven van afspraken over verantwoord AI-gebruik;
- uitleggen wat shadow AI en Bring Your Own AI kunnen betekenen voor organisaties;
- benoemen wie verantwoordelijk kan zijn voor controle van AI-output;
- uitleggen waarom monitoring, menselijke controle en transparantie nodig zijn;

	beschrijven welke basisregels een organisatie kan hanteren voor veilig en verantwoord AI-gebruik.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges, korte casussen, tooldemonstraties, promptoefeningen, AI-output-checks, quizen, debatten, rollenspellen, probleemanalyse en eenvoudige praktijkopdrachten.
Verplichte literatuur	Geen
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Digitale leeromgeving, NotebookLM, PowerPoint
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Digitale kennis- en toepassingstoets
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Modulecode: 3H-AIB-PRO-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Prototype opdracht: AI-driven Business Solution 1. Praktische toepassingen van AI 2. Technische basis van AI 3. Invloed van AI op business strategieën 4. Ethische overwegingen van AI 5. Juridische aspecten van AI 6. AI Governance & verantwoord implementeren
Leerdoelen	1. Praktische toepassingen van AI Leerdoel Studenten kunnen een AI-gedreven oplossing ontwerpen, testen en demonstreren voor een concreet bedrijfskundig vraagstuk. Succescriteria Studenten kunnen: • een concreet bedrijfsproces of klantprobleem analyseren; • onderbouwen waarom AI geschikt is voor het gekozen vraagstuk; • een werkend prototype, demonstratie of uitgewerkt concept opleveren; • laten zien hoe de oplossing een bedrijfsproces ondersteunt of verbetert; • AI-output kritisch beoordelen op juistheid, volledigheid, hallucinaties, bias en bruikbaarheid; • transparant verantwoorden hoe AI is gebruikt in het ontwerp- en ontwikkelproces; • verbeterpunten formuleren op basis van testresultaten, feedback en reflectie. 2. Technische basis van AI

Leerdoel

Studenten kunnen de technische werking van hun AI-oplossing op hoofdlijnen uitleggen en onderbouwen welke data, tools, modellen, prompts of workflows worden gebruikt.

Succescriteria

Studenten kunnen:

- uitleggen hoe hun prototype of AI-oplossing werkt;
- beschrijven welke input, data, prompts, tools of modellen worden gebruikt;
- onderbouwen waarom de gekozen technische oplossing passend is;
- uitleggen welke beperkingen de gekozen AI-techniek of tool heeft;
- testresultaten gebruiken om het prototype te verbeteren;
- aangeven hoe zij omgaan met foutieve, onvolledige of verzonnen AI-output;
- uitleggen hoe de kwaliteit van de output wordt gecontroleerd.

3. Invloed van AI op business strategieën**Leerdoel**

Studenten kunnen onderbouwen hoe een AI-oplossing bijdraagt aan bedrijfsstrategie, procesverbetering, besluitvorming, klantwaarde, efficiëntie of ondernemende innovatie.

Succescriteria

Studenten kunnen:

- een concreet bedrijfsprobleem analyseren;
- uitleggen waarom AI geschikt is voor het gekozen vraagstuk;
- de AI-oplossing koppelen aan strategische doelen;
- relevante KPI's formuleren;
- onderbouwen welke waarde de oplossing oplevert voor klant, medewerker, management of organisatie;
- aangeven welke beperkingen of randvoorwaarden invloed hebben op de businesscase;
- uitleggen hoe de oplossing past binnen mobiliteit, ondernemerschap, vastgoed of bredere bedrijfsmanagementcontexten.

4. Ethische overwegingen van AI**Leerdoel**

Studenten kunnen ethische risico's van een AI-toepassing analyseren en passende maatregelen onderbouwen om verantwoord gebruik te bevorderen.

Succescriteria

Studenten kunnen:

- ethische risico's in hun eigen AI-oplossing analyseren;
- bias, uitsluiting, afhankelijkheid, gebrek aan transparantie of onduidelijke verantwoordelijkheid herkennen;
- beschrijven welke stakeholders geraakt worden door de AI-oplossing;
- maatregelen formuleren om ethische risico's te beperken;
- onderbouwen hoe transparantie en menselijke controle worden geborgd;
- aangeven welke AI-output niet zonder menselijke beoordeling gebruikt mag worden.

5. Juridische aspecten van AI

Leerdoel

Studenten kunnen juridische risico's van hun AI-oplossing analyseren en vertalen naar praktische randvoorwaarden voor verantwoord gebruik.

Succescriteria

Studenten kunnen:

- relevante juridische aandachtspunten benoemen rond AVG/GDPR, AI Act, auteursrecht, aansprakelijkheid en datagebruik;
- aangeven welke gegevens wel, niet of alleen onder voorwaarden mogen worden gebruikt;
- beschrijven hoe transparantie en documentatie worden geborgd;
- uitleggen welke risico's ontstaan bij onjuist gebruik van AI-output;
- praktische maatregelen formuleren om juridische risico's te beperken;
- uitleggen hoe verantwoord AI-gebruik aansluit bij de verplichting tot AI-geletterdheid binnen organisaties.

6. AI Governance & verantwoord implementeren

Leerdoel

Studenten kunnen een implementatie- en governanceplan opstellen waarin wordt uitgewerkt hoe de AI-oplossing verantwoord wordt ingevoerd,

	beheerd, gecontroleerd en geëvalueerd binnen een organisatie. Succescriteria Studenten kunnen: • beschrijven hoe de AI-oplossing stapsgewijs wordt ingevoerd; • rollen en verantwoordelijkheden benoemen, waaronder eigenaar, gebruiker, controleur en eindverantwoordelijke; • uitleggen waar human oversight nodig is; • beschrijven wanneer een medewerker AI-output moet controleren, aanpassen of afwijzen; • voorstellen doen voor monitoring, evaluatie en periodieke verbetering; • aangeven hoe de organisatie blijft voldoen aan relevante ethische, juridische en organisatorische randvoorwaarden; • uitleggen hoe verantwoord AI-gebruik wordt geborgd in beleid, instructies of werkafspraken; • beschrijven hoe de organisatie risico's zoals shadow AI, foutieve output, privacyrisico's en onvoldoende toezicht beperkt.
Activiteiten en/of werkvormen	Prototypeontwikkeling, peerfeedback, consultmomenten, werkcolleges en probleemanalyse.
Verplichte literatuur	Geen
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Digitale leeromgeving
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Prototype opdracht: AI-driven Business Solution met presentatie en verdediging.
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Bedrijfscommunicatie (BCM)

Modulecode: 3H-BCM-AIS-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	AI gebruik in schriftelijke communicatie
Leerdoelen	De student kan AI-tools doelgericht inzetten binnen het schrijfproces. De student kan kritisch geschreven werk evalueren. De student kan dit in de Engels taal communiceren op C1/C2 niveau. Voertaal college is Engels.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges
Verplichte literatuur	Bovée & Thill, Business Communication Today (16th ed.)
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Een opgeladen laptop
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	AI-ondersteund essay (individueel geschreven, door de groep verkozen) Cirrus-toets Tentamens zijn in Engels
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Modulecode: 3H-BCM-DSM-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Digitale en sociale media
Leerdoelen	De student begrijpt de rol van digitale en sociale media binnen zakelijke communicatie. De student kan relevante theorie toepassen. De student kan spontaan zakelijk spreken op Engels C1/C2 niveau. De student kan dit in de Engels taal communiceren op C1/C2 niveau. Voertaal college is Engels.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges
Verplichte literatuur	Bovée & Thill, Business Communication Today (16th ed.)
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Een opgeladen laptop
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Product Modeling Tentamen is in Engels
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Modulecode: 3H-BCM-BDB-2627
INHOUD en ORGANISATIE

Onderwerpen	Bedrijfsblad
Leerdoelen	De student begrijpt wat een huisstijl is, het doel ervan en hoe deze toe te passen. De student kan op diverse tonen schriftelijk communiceren. De student kan dit in de Engels taal communiceren op C1/C2 niveau. Voertaal college is Engels.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges
Verplichte literatuur	Bovée & Thill, Business Communication Today (16th ed.)
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Een opgeladen laptop
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Beroepsproduct Tentamen is in Engels
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Modulecode: 3H-BCM-IZC-2627
INHOUD en ORGANISATIE

Onderwerpen	Internationaal en zakelijk communiceren
Leerdoelen	Student kan dit in de Engels taal communiceren op C1/C2 niveau. Voertaal college is Engels.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges
Verplichte literatuur	Bovée & Thill, Business Communication Today (16th ed.)
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Een opgeladen laptop.
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Mondeling Tentamen is in Engels
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Duits (DUI)

Modulecode: 3H-DUI-OND-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	De Onderneming De student (drietal) zoekt een bestaande onderneming en legt dit ter goedkeuring voor aan de docent. Student verzamelt data over de actuele situatie en de toekomstvisie van deze onderneming en werkt zijn onderwerp uit in een paper (ca. 1500 woorden) in de Duitse taal. Dit paper vormt de basis voor een beurspresentatie (15 minuten). Student presenteert in groepsverband zijn onderwerp, waarbij o.a. de volgende onderwerpen aan de orde komen: beschrijving van de onderneming, organigram, aantal medewerkers, omzet, marktaandeel, toekomstvisie. Dit alles teneinde zijn kennis uit te breiden en te verbeteren in woord en geschrift t.a.v. de Duitse algemene en handelstaal.
Leerdoelen	Student schrijft een paper in de Duitse taal over een bestaand bedrijf, waarbij de IST-situatie en het toekomstperspectief centraal staan. Student presenteert in een groepspresentatie zijn onderwerp.
Activiteiten en/of werkvormen	Individuele en groepsopdrachten; de voorbereiding, uitvoering en eindpresentatie van de opdracht is in drietallen
Verplichte literatuur	• Geschäftsverkehr – mondelinge communicatie, Duijvestijn, B. • Zakelijke Communicatie, Mangnus, H.H.A.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Paper (ca. 1500 woorden) en eindpresentatie (15 minuten) waarbij PowerPoint en presentatieschema verplichte onderdelen zijn en meegenomen worden in de beoordeling.
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Modulecode: 3H-DUI-BRS-2627
INHOUD en ORGANISATIE

Onderwerpen	De Beurs De student (viertal) bedenkt een beursonderwerp en legt dit ter goedkeuring voor aan de docent. Student werkt zijn onderwerp uit in een paper (ca. 1600 woorden) in de Duitse taal. Dit paper vormt de basis voor een beurspresentatie (20 minuten). Student presenteert in groepsverband zijn onderwerp, waarbij de volgende onderwerpen aan de orde komen: beschrijving van het bedrijf, beschrijving van de deelnemende personen, de beurs(stand), een beursgesprek, een productpresentatie en reclamefilmje. Dit alles om zijn kennis uit te breiden en te verbeteren in woord en geschrift t.a.v. de Duitse algemene en handelstaal.
Leerdoelen	Student schrijft een paper in de Duitse taal over een fictief bedrijf, waarbij de klemtoon op een beursoptreden van dit bedrijf ligt. Student presenteert in een groepspresentatie zijn onderwerp.
Activiteiten en/of werkvormen	Individuele en groepsopdrachten; de voorbereiding, uitvoering en eindpresentatie van de opdracht is in viertallen
Verplichte literatuur	• Geschäftsverkehr – mondelinge communicatie, Duijvestijn, B. • Zakelijke Communicatie, Mangnus, H.H.A.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Paper (ca. 1600 woorden) en eindpresentatie (20 minuten) waarbij PowerPoint en presentatieschema verplichte onderdelen zijn en meegenomen worden in de beoordeling.
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Financieel Management (FMA)

Modulecode: 3H-FMA-FIN-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Financiële overzichten en rapportages.
Leerdoelen	De student heeft inzicht in de financiële aspecten van bedrijfsvoering, van strategie tot uitvoering. De student kan op de juiste wijze financiële overzichten lezen, samenstellen en analyseren. De student verkrijgt kennis over planning en control. Daaronder vallen onder meer het inrichten van controlesystemen, het opstellen van budgetten, meetbaar maken van financiële prestaties en het hierover rapporteren.
Activiteiten en/of werkvormen	Plenaire lessen, actualiteit.
Verplichte literatuur	Noordhoff, Bedrijfseconomische thema's, hoofdstukken 3, 4 en 10
Verplichte software/ Verplicht materiaal	
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Kennistoets
Toegestane hulpmiddelen	(Niet programmeerbare) Rekenmachine.

Modulecode: 3H-FMA-WKB-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Werkkapitaal, creditmanagement, inkoop- en voorraadbeheer.
Leerdoelen	De student heeft inzicht in de financiële aspecten van bedrijfsvoering, van strategie tot uitvoering. Hieronder vallen onder meer het beheer van voorraden, debiteuren, crediteuren en liquide middelen.
Activiteiten en/of werkvormen	Plenaire lessen, actualiteit.
Verplichte literatuur	Noordhoff, Bedrijfseconomische thema's, hoofdstukken 11, 12 en 13.
Verplichte software / Verplicht materiaal	
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Kennistoets
Toegestane hulpmiddelen	(Niet programmeerbare) Rekenmachine.

Modulecode: 3H-FMA-INV-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Investerings, beslissingen onder risico en onzekerheid, calculaties.
Leerdoelen	De student heeft inzicht in de financiële aspecten van bedrijfsvoering, van strategie tot uitvoering. De student kan financiële

	investeringsbeslissingen voor de korte en lange termijn correct onderbouwen en kan onzekerheid meenemen in zijn financiële onderbouwing.
Activiteiten en/of werkvormen	Plenaire lessen, actualiteit.
Verplichte literatuur	Noordhoff, Bedrijfseconomische thema's, hoofdstukken 5, 6 en 7.
Verplichte software / Verplicht materiaal	
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Kennistoets
Toegestane hulpmiddelen	(Niet programmeerbare) Rekenmachine.

Modulecode: 3H-FMA-FOP-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Financiële onderbouwing van investeringsvoorstellen in de praktijk.
Leerdoelen	De student heeft inzicht in de financiële aspecten van bedrijfsvoering, van strategie tot uitvoering. De student kan de verkregen inzichten uit de voorgaande periodes toepassen in een budgettering voor een komende periode en is in staat om een planning en control systeem op te leveren om de voortgang te monitoren.
Activiteiten en/of werkvormen	Plenaire lessen, actualiteit.
Verplichte literatuur	Noordhoff, Bedrijfseconomische thema's, hoofdstukken 8 en 9
Verplichte software / Verplicht materiaal	
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Kennistoets
Toegestane hulpmiddelen	(Niet programmeerbare) Rekenmachine.

Integraal Strategisch Management (ISM)

Modulecode: 3H-ISM-INT-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Groepsbinding en rolverdeling. Zoektocht naar bedrijf en de bijhorende sector(en). Plan van aanpak ontwikkelen voor de interne analyse en de externe analyse voor de periode 3.3.
Leerdoelen	- De student is in staat om zelfstandig, planmatig en in groepsverband projectmatige opdrachten uit te voeren, om de opgedane kennis en vaardigheden effectief toe te passen in praktijkgerichte situaties en complexe taken gezamenlijk tot een goed einde te brengen. - De student is in staat om zelfstandig, planmatig en in groepsverband een geschikt bedrijf en bijhorende branche te selecteren voor de ISM-opdracht, en een plan te maken om een bedrijf strategisch te benaderen en bereid te vinden om in periode 3.3 en 3.4 onderzoek te verrichten en te analyseren. - De student is in staat om in groepsverband een projectmatig onderzoek voor te bereiden (Plan van Aanpak) naar de micro-, macro en meso omgeving van een bedrijf, om algemeen inzicht te verkrijgen in de interne en externe factoren die de prestaties van het bedrijf beïnvloeden.
Activiteiten en/of werkvormen	ISM-opdracht, coaching en projectmatig werken in teamverband met behulp van een door het team zelfgemaakt portfolio.
Verplichte literatuur	Zie de studiegids van de gerelateerde vakken.
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Word en Excel
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Verdediging van een portfolio waarin beargumenteerd wordt door het team en afzonderlijk, hoe de leerdoelen behaald zijn. Dit is een summatieve toets waarbij de studiepunten behaald worden als er op het portfolio en of de verdediging een "GO" gegeven wordt.
Toegestane hulpmiddelen	Laptop met digitale werkstuk

Modulecode: 3H-ISM-EXT-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Micro, meso, macro omgeving en SWOT vanuit het Strategisch Fundament.
Leerdoelen	De student is in staat om zelfstandig, planmatig en in groepsverband projectmatige opdrachten uit te voeren, om effectieve samenwerking en organisatie van complexe taken te bevorderen en te zorgen voor

	succesvolle uitvoering van projectdoelen. - De student is in staat om in groepsverband een projectmatig onderzoek uit te voeren naar de micro, macro- en meso-omgeving van het ISM-bedrijf, om diepgaand inzicht te verkrijgen in de interne en externe omgevingsfactoren die de strategische positionering en prestaties van het bedrijf beïnvloeden. - De student is in staat om de in kaart gebrachte micro-, macro- en meso-omgeving te analyseren en te evalueren op basis van de integrale verbanden van de vakken Marketing, Kwaliteitsmanagement, Financial Management, Organisatiepsychologie en International Business, om een holistisch en multidisciplinair begrip te ontwikkelen van de externe dynamieken en hun impact op de organisatie. Ondersteunende vakken zijn: BCM, Onderzoek en Methodiek, AI en XXXXXXXX
Activiteiten en/of werkvormen	ISM-opdracht, coaching en projectmatig werken in teamverband.
Verplichte literatuur	Zie de studiegids van de relateerde vakken.
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Word en Excel
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Verdediging van de integrale analyse en evaluatie van de micro, meso en macro omgeving van het ISM-bedrijf op basis van een "GO" op het ingeleverde werkstuk Een "No GO" van het werkstuk is automatisch een herkansing van de verdediging. Berekening tentamenuitslag: Verdediging + Cijfer werkstuk/2
Toegestane hulpmiddelen	Laptop met digitale werkstuk

Modulecode: 3H-ISM-BPS-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	OGSM-businessplan op 1A4
Leerdoelen	- De student is in staat om zelfstandig, planmatig en in groepsverband projectmatige opdrachten uit te voeren, om de efficiëntie en effectiviteit van de uitvoering van complexe taken te waarborgen en te zorgen voor succesvolle projectresultaten. - De student is in staat om in groepsverband een projectmatig onderzoek uit te voeren voor de SOLL- situatie van het ISM-bedrijf, om een duidelijk beeld te schetsen van de gewenste toekomstige staat van de

	organisatie en de stappen die nodig zijn om die te bereiken. • De student is in staat om in groepsverband een nieuw strategisch uitgangspunt te creëren voor de situatie van het ISM-bedrijf op basis van de periode 3.2 en 3.3, om de strategische richting van de organisatie te vernieuwen en beter af te stemmen op de toekomstige uitdagingen en kansen. • De student is in staat om in groepsverband een planmatige aanpak te creëren voor het ISM-bedrijf waarmee het nieuwe strategische uitgangspunt kan worden bereikt, om de implementatie van de strategie te waarborgen door middel van een gestructureerde en doelgerichte aanpak.
Activiteiten en/of werkvormen	ISM-opdracht, coaching en projectmatig werken in team verband
Verplichte literatuur	Businessplan op 1 A4 Snel en effectief plannen met OGSM Mark van Eck & Ellen van Zanten Business contact
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Word en Excel
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Presentatie en verdediging van de integrale analyse en evaluatie van het businessplan op 1 A4 van het ISM-bedrijf op basis van een "GO" op het ingeleverde werkstuk Een "No GO" van het werkstuk is automatisch een herkansing van de verdediging. Berekening tentamenuitslag: Presentatie + Verdediging + Cijfer werkstuk/3
Toegestane hulpmiddelen	Bij de presentatie zijn alle hulpmiddelen toegestaan en worden altijd in overleg met de coach vastgesteld. Bij de verdediging is laptop met digitale werkstuk toegestaan

International Business (IB)

Modulecode: 3H-IB-STR-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	In deze periode ligt de nadruk op de fundamenteën van internationaal zakendoen. Studenten maken kennis met globalisering, multinationale ondernemingen en de krachten die internationale handel en investeringen aansturen. Ze leren hoe cultuur, politiek en rechtssystemen invloed uitoefenen op bedrijfsstrategieën. Er wordt aandacht besteed aan economische vrijheid, het functioneren van politieke systemen (democratie vs. totalitarisme), en het juridische kader voor internationale bedrijven. Door dit alles ontwikkelen studenten het vermogen om internationale markten te analyseren, culturele gevoeligheid toe te passen in zakelijke contexten, en de risico's en kansen van globalisering voor bedrijven te begrijpen en te evalueren.
Leerdoelen	Eindkwalificaties: • toepassen van internationale economische theorieën op praktijksituaties; • herkennen van culturele, juridische en politieke invloeden op internationaal zakendoen; • analyseren van mondiale ontwikkelingen vanuit bedrijfskundig perspectief. Niveau: hbo-niveau, jaar 3. De focus ligt op het integreren van eerder verworven kennis in een bredere internationale context.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges in de Engelse taal
Verplichte literatuur	Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2024). <i>International Business: Environments and Operations</i> (17e editie). Pearson.
Verplichte software / verplicht materiaal	Een opgeladen laptop
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Tentamen (individueel 80%), tussentijdse groepspresentatie (20%)
Toegestane hulpmiddelen	Open boek

Modulecode: 3H-IB-INS-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	In deze periode staat de institutionele context van internationaal zakendoen centraal. Studenten verdiepen zich in economische vrijheden, juridische systemen en ethische vraagstukken waarmee multinationals te maken krijgen. Ze analyseren hoe politieke stabiliteit, economische indicatoren (zoals GDP, PPP, HDI) en de aanwezigheid van een informele economie strategische keuzes beïnvloeden. Daarbij is er aandacht voor de spanningsvelden tussen winstmaximalisatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen, met behulp van filosofische benaderingen zoals utilitarisme en

	Kantiaanse ethiek. Studenten ontwikkelen inzicht in hoe bedrijven opereren binnen wisselende institutionele kaders en leren risico's zoals corruptie, schaduwmarkten en culturele fricties proactief te benaderen.
Leerdoelen	Eindkwalificaties: • evalueren van institutionele risico's en juridische complexiteit in verschillende landen; • toepassen van ethische denkkaders op internationale bedrijfssituaties; • reflecteren op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. Niveau: hbo-niveau, jaar 3. Er wordt verwacht dat studenten abstracte concepten als ethiek, recht en verantwoordelijkheid vertalen naar strategische keuzes.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges in de Engelse taal
Verplichte literatuur	Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2024). <i>International Business: Environments and Operations</i> (17e editie). Pearson.
Verplichte software / verplicht materiaal	Een opgeladen laptop
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Tussentijdse presentatie (20%), groepspresentatie (80%)
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Modulecode: 3H-IB-SBV-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	In deze periode staat strategische besluitvorming in de context van internationale handelsblokken en geopolitieke verschuivingen centraal. Studenten onderzoeken hoe bedrijven zich positioneren binnen regionale samenwerkingsverbanden zoals de EU, ASEAN en Mercosur. Er wordt geanalyseerd hoe economische integratie, handelsakkoorden, protectionistische maatregelen en geopolitieke spanningen (zoals Brexit of Amerikaans handelsbeleid) invloed hebben op markttoetreding, concurrentie en operationele strategieën. Studenten leren hoe multinationals hun internationale activiteiten aanpassen aan veranderende wet- en regelgeving, uiteenlopende marktdynamieken en institutionele kaders en hoe zij hun concurrentiepositie kunnen versterken binnen een wereld waarin politieke stabiliteit en economische samenwerking steeds belangrijker worden.
Leerdoelen	Eindkwalificaties: • opstellen en onderbouwen van een internationale markttoetredingsstrategie; • analyseren van geopolitieke ontwikkelingen en handelsrelaties; • formuleren van strategische keuzes binnen complexe, internationale omgevingen. Niveau: hbo-niveau, jaar 3. Studenten verdiepen zich in strategische besluitvorming op managementniveau en leren omgaan met onzekerheid.

Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges in de Engelse taal
Verplichte literatuur	Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2024). <i>International Business: Environments and Operations</i> (17e editie). Pearson.
Verplichte software / verplicht materiaal	Een opgeladen laptop.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Tentamen (individueel 80%), tussentijdse groepspresentatie (20%)
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Modulecode: 3H-IB-UIS-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Deze periode richt zich op de uitvoering van internationale strategieën in het dagelijks functioneren van bedrijven. Studenten bestuderen thema's als financieel management, supply chain optimalisatie en personeelsbeleid in multiculturele contexten. Ook marketingaanpassingen aan lokale markten komen aan bod, evenals het beheersen van risico's en omgaan met valutaverschillen. Aandacht gaat uit naar flexibiliteit in operaties en het ontwikkelen van veerkracht bij externe economische schokken. In dat licht leren studenten ook hoe en wanneer een exitstrategie noodzakelijk is. Zo bereiden zij zich voor op de complexe praktijk van internationaal zakendoen in een dynamische wereld.
Leerdoelen	Eindkwalificaties: • inrichten van internationale bedrijfsprocessen op het gebied van finance, logistiek en HRM; • analyseren van risico's en ontwikkelen van responsstrategieën, inclusief exitstrategieën; • afstemmen van marketingbeleid op lokale marktomstandigheden. Niveau: hbo-niveau, jaar 3. Studenten werken toe naar praktijkgerichte toepassing van geïntegreerde kennis binnen operationele bedrijfsvoering.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges in de Engelse taal
Verplichte literatuur	Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2024). <i>International Business: Environments and Operations</i> (17e editie). Pearson.
Verplichte software / verplicht materiaal	Een opgeladen laptop
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Groepspresentatie
Toegestane hulpmiddelen	Geen

Kwaliteitsmanagement (KWA)

Modulecode: 3H-KWA-BAS-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Historie en belang van kwaliteitsmanagement; Belang van visie en beleid ten aanzien van normen op het gebied van veiligheid, arbeidsomstandigheden, milieu- en kwaliteitszorg; Inzicht in modellen voor het bevorderen van veiligheid; Basiskennis van ARBO-wetgeving en regelgeving; Basiskennis van Milieu-regelgeving; Inzicht in de vele definities van "kwaliteit", kennis op het gebied van "zorgen & borgen" van kwaliteit; Achtergronden van ISO-certificering; Vormen van procesorganisatie, inrichten van processen, toepassing van stroomloopschema's, vastlegging in handboeken, eisen ten aanzien van het op de agenda houden van "zorgen & borgen".
Leerdoelen	De student zal aan het einde van P3.1 het belang van veiligheid, arbeidsomstandigheden, milieu- en kwaliteitszorg kunnen beschrijven. Aan de hand van casuïstiek zal de student in staat zijn om integrale kwaliteitszorg van een organisatie op het gebied van soort organisatie, bedrijfsprocessen, organisatiemodellen, organisatiestijlen, kwaliteitsborging(systemen) te duiden. Resultaat van deze kennis op het gebied van integrale kwaliteitszorg (IKZ) zal zijn dat de student vanuit de theorie kan beschrijven hoe IKZ bij een bedrijf is geregeld, inclusief aanbevelingen om tot verbeteringen van kwaliteitszorg van die organisatie te komen. Daarbij is hij/zij in staat om rekening te houden met de volgende aspecten: cultuur, structuur en soort productieproces en/of dienstverleningsproces. De student kan helder aangeven wat processtappen voor verbetering zijn, gebruik makend van relevante modellen, kwaliteitsborgingsystemen en/of vormen van certificatie.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges + zelfwerkzaamheid aan de hand van casuïstiek vanuit het boek en de actualiteit
Verplichte literatuur	Kwaliteitsmanagement, vijfde editie, R. Koper, uitgeverij Pearson plus de bijbehorende digitale Pearson "Mylab" omgeving.
Verplichte software / verplicht materiaal	n.v.t.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Open boek tentamen, al dan niet aan de hand van een casus. De vragen sturen aan op het tonen van kennis, begrip, toepassing en analytisch vermogen. Tentamenstof: Hoofdstuk 1 t/m 7 van genoemde verplichte literatuur.
Toegestane hulpmiddelen	Uitsluitend lesboeken en lesmaterialen (sheets) mogen bij dit tentamen worden

	geraadpleegd. Voorbewerkte A.I. uittreksels zijn niet toegestaan, andere vormen van digitale ondersteuning evenmin.
--	---

Modulecode: 3H-KWA-INT-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Toyota Production Systems, LEAN management, Six Sigma, Black Box, Steady State model, flowcharts
Leerdoelen	In de fase dat groepsgewijs analyses worden gemaakt binnen en rond een gekozen bedrijf buiten IVA, leert de student vanuit de optiek van het vak Kwaliteitsmanagement over aanvullende instrumenten om vanuit theorie én praktijk een onderbouwd oordeel te kunnen vellen over de interne sterktes en zwaktes op het gebied van integrale kwaliteitszorg. Student is in staat om bedrijfsprocessen in kaart te brengen volgens de (teken-) regels van de Black Box, stroomloopschema's en het Steady State model.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoorcollege + groepswerk om vanuit KWA de link met ISM te leggen
Verplichte literatuur	Kwaliteitsmanagement, vijfde editie, R. Koper, uitgeverij Pearson plus de bijbehorende digitale Pearson "Mylab" omgeving, plus materiaal in de studiewijzer. Focus op Hoofdstuk 8 van het boek.
Verplichte software / verplicht materiaal	n.v.t.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Open boek tentamen, al dan niet aan de hand van een casus. De vragen sturen aan op het tonen van kennis, begrip, toepassing en analytisch vermogen. Tentamenstof: Hele boek, met focus op Hoofdstuk 8 van het boek Kwaliteitsmanagement
Toegestane hulpmiddelen	Uitsluitend lesboeken en lesmaterialen (sheets) mogen bij dit tentamen worden geraadpleegd. Voorbewerkte A.I. uittreksels zijn niet toegestaan, andere vormen van digitale ondersteuning evenmin.

Modulecode: 3H-KWA-EXT-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Kwaliteitszorg in dienstverlening
Leerdoelen	In de fase dat groepsgewijs een analyse gemaakt wordt ten behoeve van een onder andere een SWOT van een gekozen bedrijf buiten IVA leert de student vanuit de optiek van het vak Kwaliteitsmanagement over aanvullende instrumenten om vanuit theorie én praktijk een onderbouwd oordeel te kunnen vellen over de kansen en bedreigingen op het gebied van integrale kwaliteitszorg.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoorcollege + opdrachten
Verplichte literatuur	Kwaliteitsmanagement, vijfde editie, R. Koper, uitgeverij Pearson plus de bijbehorende digitale Pearson "Mylab" omgeving, plus materiaal in de studiewijzer.

Verplichte software / verplicht materiaal	n.v.t.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Open boek tentamen, al dan niet aan de hand van een casus. De vragen sturen aan op het tonen van kennis, begrip, toepassing en analytisch vermogen. Tentamenstof: Hele boek, met focus op Hoofdstuk 10 van het boek Kwaliteitsmanagement
Toegestane hulpmiddelen	Uitsluitend lesboeken en lesmaterialen (sheets) mogen bij dit tentamen worden geraadpleegd. Voorbewerkte A.I. uittreksels zijn niet toegestaan, andere vormen van digitale ondersteuning evenmin.

Modulecode: 3H-KWA-OEA-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Problem solving, Root Cause Analysis, Plan van Aanpak, Deming cirkel, zorgen en borgen
Leerdoelen	In P3.4 leert de student om aanbevelingen voor het verbeteren van processen te formuleren en een en ander om te zetten in een SMART Plan van Aanpak. Vanuit kwaliteitsmanagement worden instrumenten aangereikt om het onderzoek naar interne sterktes en zwaktes, plus het onderzoek naar externe kansen en bedreigingen, plus de analyse ten behoeve van aanbevelingen richting het ISM bedrijf te vertalen naar een concrete set van acties om verbetering planmatig in gang te zetten. De factoren om in de rol van een externe "consultant" succesvol en betrouwbaar advies aan een (ISM-)bedrijf te kunnen geven komen daarbij aan bod.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoorcollege + opdrachten
Verplichte literatuur	Kwaliteitsmanagement, vijfde editie, R. Koper, uitgeverij Pearson plus de bijbehorende digitale Pearson "Mylab" omgeving, plus materiaal in de studiewijzer.
Verplichte software / verplicht materiaal	n.v.t.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Open boek tentamen, al dan niet aan de hand van een casus. De vragen sturen aan op het tonen van kennis, begrip, toepassing en analytisch vermogen. Tentamenstof: Hele boek, met focus op Hoofdstuk 9 van het boek Kwaliteitsmanagement
Toegestane hulpmiddelen	Uitsluitend lesboeken en lesmaterialen (sheets) mogen bij dit tentamen worden geraadpleegd. Voorbewerkte A.I. uittreksels zijn niet toegestaan, andere vormen van digitale ondersteuning evenmin.

Marketing (MAR)

Modulecode: 3H-MAR-STG-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Onderwerp: Strategisch marketingproces Lessenopbouw: Een analyse maken van de vertrekpunten van een organisatie, interne en externe omgeving en deze uitkomsten verwerken in een SWOT-analyse. Bovendien moet de student deze zaken kunnen toepassen in relevante cases en een strategisch advies kunnen geven.
Leerdoelen	De student kan: - de vertrekpunten van een organisatie te analyseren ten einde inzicht te krijgen in de beginsituatie en de context waarin de organisatie opereert; - analyseren van de meso- en macro omgeving ten einde inzicht te krijgen in de kansen en bedreigingen voor een onderneming; - in een praktijksituatie op basis van een SWOT-analyse, zowel online als offline, de positie van een organisatie vaststellen op basis van de VRIO-analyse, Zwakteanalyse, Kansen analyse en Bedreigingen analyse (d'Aveni) ten einde het centraal probleem van een organisatie vast te stellen; - in een praktijksituatie op basis van een SWOT-analyse de strategische aandachtsvelden van een organisatie te formuleren ten einde de ontwikkelrichting te bepalen. Alle leerdoelen zijn in samenhang met KWA/IB/FMA/OPS.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges. Activerende werkvormen, zoals peer-reviews, casuïstiek, one-minute papers, post-it sessies, leren door chaos te creëren
Verplichte literatuur	Strategische en operationele marketingplanning Kernstof B 8 ^e druk Noordhof Hoofdstukken 1,2,3,4,9 en 10 + hand-outs, collegedictaat en aanvullende artikelen
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Open boek Tentamen casuïstiek op toepassingsniveau. Tijdsduur: 90 minuten
Toegestane hulpmiddelen	Boeken en dictaten inclusief aantekeningen mogen bij dit tentamen worden geraadpleegd. Digitale ondersteuning is op geen enkele wijze toegestaan.

Mentoraat (MRU)

Modulecode: 3H-MRU-COA-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Tijdens het mentoruur worden mogelijkheden van professionele ontwikkeling en stageoriëntatie behandeld. Ook is er gelegenheid om te klankborden over het verloop van de lessen en de dagelijkse gang van zaken op de IVA. Persoonlijke gesprekken aangaande voortgang studie en persoonlijke ontwikkeling worden apart ingepland.
Leerdoelen	n.v.t.
Activiteiten en/of werkvormen	n.v.t.
Verplichte literatuur	n.v.t.
Verplichte software / verplicht materiaal	n.v.t.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	n.v.t.
Toegestane hulpmiddelen	n.v.t.

Methoden en technieken van onderzoek (MTO)

Modulecode: 3H-MTO-BAS-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Het lesprogramma Onderzoek vaardigheden heeft als doel derdejaars studenten van de IVA Business School grondig voor te bereiden op het zelfstandig uitvoeren van een gestructureerd en praktijkgericht onderzoek. Studenten leren hoe zij een onderzoek opzetten, uitvoeren, analyseren en presenteren volgens de richtlijnen zoals vastgelegd in de IVA-scriptiegids. Speciale aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van kritisch denkvermogen, methodologische kennis, en praktische vaardigheden rondom kwantitatief onderzoek. Dit gebeurt door actieve toepassing van theorie, wekelijkse praktijkgerichte opdrachten en continue reflectie op het leerproces. Week 1: Kritisch denkvermogen en onderzoek starten. Week 2: Methoden & Technieken van onderzoek. Week 3: Onderzoeksonderwerp kiezen & onderzoeksvoorstel. Week 4: Het theoretisch kader & Literatuur. Week 5: Onderzoeksvraag en deelvragen. Week 6: Verwerken en analyseren van kwantitatieve gegevens. Week 7: Rapporteren, APA, pitch en presentatie. Week 8: Tentamenvoorbereiding & persoonlijk actieplan.
Leerdoelen	Na afloop van deze module zijn studenten in staat om: • Kritisch te reflecteren op bronnen, gegevens en redeneringen binnen een onderzoekscontext. • Een onderzoeksvoorstel op te stellen met een duidelijke aanleiding, afgebakende hoofdvraag en samenhangende deelvragen. • Een relevant theoretisch kader op te bouwen en dit toe te passen op de onderzoeksvraag. • Een kwantitatief onderzoek op te zetten en uit te voeren, inclusief dataverzameling en analyse. • Variabelen en meetinstrumenten te definiëren en operationeel te maken. • Onderzoeksresultaten correct te interpreteren en visueel te presenteren. • Een onderzoeksrapport te schrijven dat voldoet aan academische standaarden, inclusief correcte bronvermelding (APA).

	- Een onderzoeksbevinding helder te pitchen met gebruik van een overtuigende PowerPoint-presentatie. - Een persoonlijk leerplan op te stellen en gericht toe te werken naar succes op het tentamen.
Activiteiten en/of werkvormen	Werkcolleges, opdrachten uitwerken in individueel- en in groepsverband. Groepsgrootte: minimaal 3 tot maximaal 4 studenten!
Verplichte literatuur	<i>Wat is onderzoek, 7e druk, Verhoeven 2022</i>
Verplichte software / verplicht materiaal	Laptop
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Groepsopdrachten (50%) en Tentamen open boek (50%). De groepsopdrachten zijn wekelijkse Google Forms opdrachten. - Alle wekelijkse groepsopdrachten in Google Forms moeten binnen de gestelde deadline door één of meerdere groepsleden per groep worden ingevuld en beantwoord om voor de 50% van het eindcijfer in aanmerking te komen. Voor alle individuele opdrachten geldt dezelfde voorwaarde. - Rework: indien niet voldaan aan gestelde deadline, vinden oorspronkelijke PLUS additionele opdrachten plaats in week 8. - Alle in Google Forms geformuleerde antwoorden moeten met minstens een 5,5 of hoger worden gewaardeerd. Herkansing in de week volgend op de initiële opdracht PLUS een additionele opdracht. - Om in aanmerking te komen voor eindcijfer (50 % individuele- en groepsopdrachten PLUS 50 % cijfer individuele tentamen), moeten aan alle opdrachten en voorwaarden zijn voldaan.
Toegestane hulpmiddelen	<i>Wat is onderzoek, 7e druk, Verhoeven 2022</i>

Modulecode: 3H-MTO-ADV-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	De kern van het programma is dat studenten leren om een onderzoek niet te benaderen als "een verslag schrijven", maar als een logische beslisketen: van aanleiding en probleemstelling, naar een strategische doelstelling (Waartoe), naar een scherpe hoofdvraag en deelvragen en vervolgens naar een passende methode, en een helder theoretisch kader. Het uitgangspunt is, dat elke student kennis heeft gemaakt met en ingelogd is in Onstage bij de start van de periode.
Leerdoelen	Na afronding van periode 4 zijn studenten in staat om:

	• Aanleiding en probleemstelling scherp te formuleren op basis van een concrete context bij het stagebedrijf, met duidelijke afbakening (wie/wat/waar/wanneer). • De Waartoe-vraag correct te beantwoorden: als een strategisch vraagstuk dat leidt tot een keuze (A/B/C) met expliciete beoordelingscriteria (bijv. winstgevendheid, haalbaarheid, risico, klantimpact). • Een neutrale hoofdvraag te formuleren (zonder ongefundeerde causaliteitsclaim) en deze te vertalen naar 5–7 deelvragen die samen de hoofdvraag logisch beantwoorden. • Per deelvraag een eerste, onderbouwde methodekeuze te maken (type data naar methode naar beoogde output), passend bij de praktijkcontext en beschikbaarheid van data/toegang. • Een theoretisch kader op te bouwen als inhoudelijke kapstok: kernbegrippen selecteren, wetenschappelijk definiëren, koppelen aan indicatoren/meetitems en (waar relevant) een passend model gebruiken om relaties te ordenen. • Zich doelgericht voor te bereiden op het afsluitende meerkeuzetentamen, waarin de kernbegrippen en keuzes uit deze periode worden getoetst.
Activiteiten en/of werkvormen	Klassikaal les, casuïstiek, inloopmomenten, reflectie en feedback
Verplichte literatuur	Verhoeven N. (2022). <i>Wat is onderzoek?</i> (7 ^e druk), Boom uitgevers Amsterdam. Iva business school. <i>Afstudeerstage- en scriptiegids</i> . (Lichting 2026-2027).
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Geen
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Cirrus tentamen
Toegestane hulpmiddelen	n.v.t.

Organisatiepsychologie (OPS)

Modulecode: 3H-OPS-STR-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Leerdoelen	Begrip en kennis hebben van het managen van teams-groepen en individuele werknemers vanuit de strategische uitgangspunten van een organisatie. Je bent in staat om de menselijke factoren in gedrag en het welzijn van de medewerkers te analyseren en te evolueren en past op basis daarvan het management en leiderschap toe dat nodig is voor het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Je bent in staat om met behulp van de methodiek kernkwaliteiten bewustwording van jezelf te verkrijgen. Daarbij de verkregen inzichten zodanig te benutten dat je kan fungeren in teamverband. Werken in een team is gericht op het behalen van synergie (het geheel is meer dan de som der delen), verbeterde resultaten door het benutten van elkaars kwaliteiten, het bevorderen van een sterke teamgeest door vertrouwen en verbondenheid, en het creëren van een gedeelde visie en motivatie om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Bij alle leerdoelen is er sprake van een integrale aanpak met de vakken MAR/KWA/IB/FMA.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoor- en werkcolleges en casuïstiek. Verschillende soorten activerende werkvormen.
Verplichte literatuur	Psychologie van gedrag in organisaties, Max Wildschut, Boom 2e druk
Toegestane hulpmiddelen	n.v.t.
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Open boek Tentamen casuïstiek op toepassingsniveau. Tijdsduur: 90 minuten. Cesuur: 55% van de te behalen punten levert een voldoende op.
Toegestane hulpmiddelen	Boeken en dictaten inclusief aantekeningen mogen bij dit tentamen worden geraadpleegd. Digitale ondersteuning is op geen enkele wijze toegestaan.

Presentatietechniek (PRE)

Modulecode: 3H-PRE-PUB-2627 +3H-PRE-PBC-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Doelstelling	De student presenteert met behulp van PechaKucha een voorgeschreven situatie. De student leert om aan de hand van een zakelijke PP binnen een vastgestelde tijd de essentie van een onderwerp te presenteren en maakt een Tedtalk.
Onderwerpen	De student haalt uit een opgegeven case de essentie van de tekst en presenteert die essentie aan de hand van een PPT-presentatie met alleen afbeeldingen, in de vorm van een Pecha Kucha (rapporteren, informeren, overtuigen, slecht nieuws brengen). De student kan zijn presentatie zo opbouwen dat er binnen de beschikbare presentatietijd een goede afweging is tussen de verschillende subonderdelen. De student bepaalt vooraf het doel van de presentatie en stemt de presentiestijl daarop aan. De student beoordeelt en maakt een Tedtalk.
Aanwezigheidsplicht	De algemene voorwaarden uit het supplement Presentatietechniek 3e jaars maken deel uit van deze studiegids.
Activiteiten en/of werkvormen	Presenteren; individuele en klassikale opdrachten en het beoordelen en maken van een Tedtalk.
Verplichte literatuur	"Presenteren kun je leren", uitgave IVA Driebergen. Supplement 3e jaars presentatietechniek.
Verplichte software / verplicht materiaal	
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Presentatie van een casus in PechaKucha-vorm met aansluitend een vragenronde vanuit het publiek. Tedtalk: De Tedtalk wordt beoordeeld met onvoldoende (3) matig(5), goed (7) ,uitstekend (9) Het eindcijfer dat geboekt wordt, mits alle onderdelen zijn afgerond, in periode 3.2 als volgt berekend: Presentatie Pecha Kucha (1) + Tedtalk (1) gedeeld door 2 = eindcijfer.
Toegestane hulpmiddelen	PP en krs

Modulecode: 3H-PRE-MGT-2627 en 3H-PRE-MGC-2627
INHOUD en ORGANISATIE

Doelstelling	De student is in staat om op effectieve en efficiënte wijze een duo- of groepspresentatie te houden op managementniveau. Hierbij moeten de volgende aspecten duidelijk naar voren komen: balans tussen ratio en emotie, voldoende diepgang bij de inhoudelijke boodschap en de eigen identiteit van de spreker. Alle verbale en non-verbale aspecten van het presenteren en het adequaat gebruik van hulpmiddelen worden geacht bekend te zijn in deze fase. Tevens moet de student de resultaten van een onderzoek met passie en overtuiging kunnen presenteren. De student kan in groepsvorm een podcast maken.
Samenhang	Eindpresentatie
Aanwezigheidsplicht	De algemene voorwaarden uit het supplement Presentatietechniek 3e jaars maken deel uit van deze studiegids.
Activiteiten en/of werkvormen	Presentatie en maken van een Podcast
Verplichte literatuur	"Presenteren kun je leren", uitgave IVA Driebergen. Supplement 3e jaars presentatietechniek.
AFSLUITING / TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Presentatie deel: 1. Tentamenpresentatie – weging 1 Een individuele presentatie van 8 tot 10 minuten waarin zelfreflectie centraal staat. Gebruik concrete voorbeelden uit je studie, projecten, stages, bijbanen of extra activiteiten. 2. Podcast: De podcast wordt beoordeeld met onvoldoende (3), matig (6), goed (8) ,uitstekend (9) Het eindcijfer dat geboekt wordt, mits alle onderdelen zijn afgerond, in periode 3.4 als volgt berekend: (1 presentatiedeel) + (1 podcast) delen door 2 is eindcijfer. Afname toetsen start in P3 en wordt afgerond in P4!
Toegestane hulpmiddelen	PP en spreekplan

Verkoop (VER)

Modulecode: 3H-VER-SAL-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Organisatie en planning van Salesteams • Methoden ter bepaling omvang van de buitendienst • Criteria rayonering Sales Leadership • Management en leiderschap • Effectieve(sales)leiderschapsmodellen • Starten, bouwen en leiden teams • Bijzondere teams, bijzondere prestaties Sales coaching en salestraining • Coaching, geld & P en O • Coachingsniveaus • Coaching en feedback • Specifieke coaching • Coach de coach • Motivatie en emoties • Intrinsieke en extrinsieke motivaties • Bonusstructuren • Salestraining
Leerdoelen	Begrijpen en onderzoeken van: Organisatie en planning van Salesteams Sales Leadership en met sterk teams klanten enthousiasmeren Sales coaching en salestraining Bonusstructuren en andere motivatoren
Activiteiten en/of werkvormen	Onderzoek bij ISM-bedrijf, theorie bestuderen, interview(s) met salesdirector/manager
Verplichte literatuur	Noordhoff Salesmanagement Hoofdstuk Organisatie en planning salesteams 6, Hoofdstuk 10 Sales leadership, Hoofdstuk 11 Sales coaching en salestraining
Verplichte software/ Verplicht materiaal	Ter beschikking gestelde materialen via magister of uitgereikt tijdens de les
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Schriftelijk tentamen
Toegestane hulpmiddelen	

Verandermanagement (VAM)

Modulecode: 3H-VAM-CHM-2627	
INHOUD en ORGANISATIE	
Onderwerpen	Deze module behandelt hoe organisaties toekomstbestendig en wendbaar kunnen blijven in een veranderende omgeving. De student maakt kennis met de kenmerken van een "onoverwinnelijk" bedrijf en onderzoekt hoe innovatiecultuur, strategisch management en businessmodelontwikkeling bijdragen aan duurzaam succes. De volgende onderwerpen komen aan bod: • Wat maakt een bedrijf "onoverwinnelijk"? • Kenmerken van toekomstbestendige organisaties, wendbaarheid, waardecreatie en het vermogen om continu te vernieuwen. • Innovatiecultuur en strategisch management • De rol van cultuur, leiderschap en strategie bij het stimuleren van innovatie en het maken van toekomstgerichte keuzes. Business Model Canvas Het analyseren, reconstrueren en verbeteren van bestaande businessmodellen aan de hand van de bouwstenen van het Business Model Canvas. Portfolio management Het beoordelen van een portfolio van bestaande en nieuwe businessmodellen om stagnatie te herkennen en ruimte te creëren voor groei en vernieuwing. Veranderstrategieën Het kiezen en onderbouwen van passende veranderstrategieën om innovatie en strategische vernieuwing binnen organisaties mogelijk te maken. Implementatie Het vertalen van strategische keuzes naar een compact verandermanagementplan, inclusief prioriteiten, acties, financiële gevolgen en presentatie van het advies.
Leerdoelen	Na deze periode kan de student: • Een bestaand businessmodel analyseren en reconstrueren; • Portfoliosturing toepassen om stagnatie binnen een organisatie te verklaren en te doorbreken;

	• Patroonverschuivingen selecteren en strategisch onderbouwen; • De innovatiecultuur van een organisatie beoordelen en prioriteiten stellen voor verbetering; • Een compact verandermanagementplan opstellen; • De financiële gevolgen van strategische keuzes analyseren; • Adviezen op het gebied van strategie, innovatie en verandering krachtig presenteren in een videopresentatie.
Activiteiten en/of werkvormen	Hoorcollege en werkcollege wisselen elkaar af.
Verplichte literatuur	Het onoverwinnelijke bedrijf, A. Osterwalder, Boom
Verplichte software/ Verplicht materiaal	
AFSLUITING/ TENTAMINERING	
Toetsvorm(en)	Schriftelijke casusopdracht en presentatie video
Toegestane hulpmiddelen	Alle beschikbare studiematerialen