

VIVES/BRUGGE BUSINESS SCHOOL

POSTGRADUATEN OP MAAT
VAN DE PROFESSIONAL

BEDRIJFSMANAGEMENT
MANAGEMENT IN DE SOCIAL PROFIT
CULTUURMANAGEMENT

PROGRAMMA 2021 - 2022



ASSOCIATIE
KU LEUVEN



WELKOM BIJ DE BRUGGE BUSINESS SCHOOL

Voltijds werken en studeren? Het kan!
Dankzij onze opleidingen **op maat van de professional**.

VIVES/Brugge Business School organiseert kwalitatieve **managementopleidingen** vanuit een duidelijke visie. De opleidingen bieden u een ideale **mix van theorie en praktijk**, direct inzetbaar op de werkvloer. De coördinatoren stellen het programma op met een team van **experts uit het bedrijfsleven**. Zij selecteren de docenten en houden het **opleidingsaanbod up to date**.

Met maar liefst **150 docenten** uit het werkveld verzamelen we een brede waaier aan **best practices, ervaring en kennis**. Ze reiken u de bouwstenen aan voor een succesvolle carrière. Ze delen niet alleen hun kennis, maar leren u ook de praktijk van binnenuit kennen. Zo helpen zij bij het verder ontplooiën van uw vaardigheden en het uitbreiden van uw netwerk.

De lessen gaan door in **hybride leslokalen**. U kiest zelf of u de lessen op de campus volgt of thuis online op de voorziene lesmomenten (behalve bij de opleidingsonderdelen met groepswork of waar aanwezigheid op de campus is vereist).

VIVES/Brugge Business School biedt **12 postgraduat**en aan. Vraagt u zich af welke opleiding het best bij u past? **Kom bij ons langs**. Wij geven u vrijblijvend advies.



Veerle De Marez
Telefoon: +32 50 30 52 04
GSM: +32 492 91 94 15
Functie: Algemeen coördinator
Email: veerle.demarez@vives.be

INHOUD

4 | Bedrijfsmanagement

12 | Management in de social profit

22 | Cultuurmanagement

36 | Praktische informatie

38 | Onze andere postgraduat



BEDRIJFSMANAGEMENT

Startdatum: **vrijdag 8/10/2021**

Prijs: **2700 €** (vrij van BTW)

Aantal credits: **28**

De lessen vinden plaats op vrijdag van 18 u. tot 21.15 u. en zaterdag van 9 u. tot 12.15 u.

VOORWOORD

Ambieert u een functie aan de top van uw organisatie? Of wilt u uw **positie als manager versterken?**

Word vertrouwd met het opbouwen en implementeren van een strategie, hoe u aandeelhouderswaarde kunt verhogen en hoe u uw teamleden op een hoger niveau tilt en ze motiveert om de bedrijfsdoelstellingen te behalen.

Het postgraduaat bedrijfsmanagement is een **praktische managementopleiding** die een meerwaarde biedt voor elke ambitieuze manager. Het verruimt uw blik op de bedrijfsvoering en versterkt uw positie als professionele manager door het **aanscherpen van uw kennis en managementvaardigheden**.

Deze opleiding geeft u een **sterke academische basis**. Onze docenten beschikken over de **nodige expertise** en hebben een **ruime ervaring in het bedrijfsleven**. Ze bieden zeer praktijkgerichte oplossingen aan die direct bruikbaar en implementeerbaar zijn.

PROGRAMMADIRECTEUR

Filip Van Pottelbergh
CEO Hoorebeke Timber

OVERZICHT PROGRAMMA

Opleidingsonderdeel	Credits
Strategisch management	7
Bedrijfsstrategie	
Bedrijfsprocessen	
Leadership	
Emerging technologies	
Marketing & sales	3
Logistiek management	3
Financieel management	6
Budgettering & kostprijsanalyse	
Investeringsanalyse	
Business reporting	
Human Resources management	3
Juridisch kader van de onderneming	3
Vennootschapsrecht & contracten	
Intellectual property	
Bedrijfssimulatie	3

Onder voorbehoud van eventuele wijzigingen.
De meest recente informatie vindt u terug op www.bruggebusinessschool.be

Doelpubliek

Bachelors of masters die actief zijn in het bedrijfsleven en hun kennis willen uitbreiden of willen doorgroeien in het bedrijf.

Docenten

Gert Vanclee • Corporate Performance/Finance Manager

Geert Letens • Docent Koninklijke Militaire School
Katrien DeBacker • Psycholoog, coach en trainer - zaakvoerder Impact Consult

Dirk Roelens • partner bij Moore Belgium – div. Management Consulting, Partner CIMCIL

Johan Vanhaverbeke • Expert Bedrijfsstrategie & Marketing Management, EMS-Professor Marketing Management

Dirk Van Lindt • Hoogleraar KULeuven Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen

Hilde Decan • Docent onderzoekseenheid Finance, Accountancy & Tax - KULeuven

Koen De Witte • ETL / Power BI / VBA consultant

Dominique De Marez • Advocaat balie Kortrijk (Eubelius), gastdocent KULeuven campus Brussel

Anthony Logghe • Advocaat en partner Eubelius

Pieter Callens • Advocaat Eubelius


 GETUIGENISSEN

“Het postgraduaat Bedrijfsmanagement gaf mij in een relatief korte tijd een goed inzicht in diverse managementtopics. Het is een perfecte aanvulling op eerder opgedane kennis tijdens studies en een aantal jaren werkervaring. De colleges zijn afgestemd op het professionele leven en dragen zo bij tot het bijschaven van diverse managementskills.”

Matthieu Marisse
VOKA Kamer van Koophandel W-VI

“Als professional met bijna 20 jaar ervaring is het een grondige oprissing en op sommige vlakken een verdieping in de materie waar ik dagdagelijks mee geconfronteerd wordt. De leerstof wordt door deskundigen terzake op een aangename doch professionele wijze gepresenteerd. De structuur en omkadering van de opleiding is mij goed bevallen; er is een mate van flexibiliteit mogelijk en dat is wel praktisch als je zelf voltijds werkzaam bent.”

Stephan Wenning
Directeur Master Personal Financial Planning

“Het postgraduaat Bedrijfsmanagement betekende bij de meeste vakken een uitbreiding van mijn door de jaren opgedane terreinkennis, zowel in de diepte als in de breedte. Sommige facetten kon ik al dezelfde week toepassen in de bedrijfssituatie, bijvoorbeeld om op een gestructureerde en wiskundige wijze aan voorraadoptimalisatie te doen. Naast de docenten, waren ook de zienswijzen van de medestudenten een verrijking door eens een andere benadering te hebben, ook op vlak van personeelsmanagement. Ik kan nu verder bouwen op een steviger fundament en zodra ik doorgroei, zal ik mijn opvolger deze opleiding aanbevelen.”

Christophe Cool
Plant Manager - Dehaye Plastics



STRATEGISCH MANAGEMENT

 Bedrijfsstrategie | Gert Vanclee | 12 contacturen

Vanuit financieel oogpunt zal het management van een bedrijf ernaar streven de **aandeelhouderswaarde** te verhogen. Dit vereist een doordacht strategisch beleid en een goed uitgebouwd systeem van prestatiemetingen. De wijze waarop de onderneming wordt bestuurd, beheerd en gecontroleerd, geniet in het huidige ondernemingsbeleid ruime aandacht.

De **balanced scorecard** komt grondig aan bod als instrument voor besturing en strategie.

Door het volgen van dit vak stelt u zichzelf in staat om **strategie in een breder perspectief te zien**. Strategisch management is niet louter een zaak van de directie maar is een bedrijfsproces en -cultuur waarbij alle geledingen binnen de organisatie met de neuzen in dezelfde richting elk hun rol spelen en hun stuk van de strategische puzzel invullen. Dit vak biedt een toolbox en het nodige inzicht om dit proces concreet te gaan implementeren.

Gert Vanclee is Corporate Performance/Finance Manager en werkt op tijdelijke opdrachtbasis voor ondernemingen in transitie.

 Bedrijfsprocessen | Geert Letens | 9 contacturen

Veel bedrijven worden continu geconfronteerd met **overnames en veranderende markten**. Daarom is het van belang dat men de strategie van de organisatie afstemt op deze gewijzigde omstandigheden en de interne werking hierop aligneert. Het gaat hem over het optimaliseren van de waardeketting in bedrijven om zo alle neuzen in dezelfde richting te krijgen.

Hoe kan men zo snel en efficiënt mogelijk een **nieuwe strategie laten doorsijpelen** tot lagere geledingen binnen de organisatie? Hierbij is het van belang dat indien nodig niet alleen functies hertekend worden, maar vooral dat de processen voor iedereen duidelijk

zijn en volledig afgestemd zijn op de behoeftes van de klant.

Bedrijven moeten veel meer **klantcentrisch** denken en dienen zich ook op die manier te organiseren. De functionele silo's dienen zoveel mogelijk doorbroken te worden.

Op het einde van de sessie kan u de **processen van uw organisatie in kaart brengen** (process mapping), fundamenteel **verbeteren** (lean, six sigma, bottleneck management), en **verandering** aan de hand van een stappenplan in een organisatie **introduceren**.

Geert Letens - PhD PEM - Docent Department of Management, Economics & Leadership, Royal Military Academy. Founding Partner LQ

 Leadership | Katrien DeBacker | 6 contacturen

In deze turbulente tijden is de kracht van sterk leiderschap in een organisatie en in de maatschappij meer dan ooit essentieel. In deze module gaan we in op de historie, de rol en de kenmerken van leiderschap.

Zoekt u naar inzicht in en versterking van uw **leiderschapstalent**? Dan vindt u inspiratie hiervoor in deze lessenreeks.

Katrien DeBacker is Zaakvoerder Impact Consult.

 Emerging technologies | Dirk Roelens | 3 contacturen

Eén van de meest bepalende trends van onze huidige samenleving is het hoge tempo waarin veranderingen plaatsvinden. En hoewel bv. veel supply chain onderdelen worden bepaald door die verandering, is één van de grootste uitdagingen misschien wel de **constante ontwikkeling van nieuwe technologieën**. In deze sessie staan we stil bij nieuwe emerging technologies en welke **impact** deze hebben en naar de toekomst kunnen hebben voor de bedrijfswereld.

Dirk Roelens is Partner Moore Belgium – div. Management Consulting en Partner CIMCIL.

FINANCIËEL MANAGEMENT

Budgettering & kostprijsanalyse | Dirk Van Lindt
| 15 contacturen

In een snel evoluerend economisch landschap betekent ondernemen in de eerste plaats de juiste beleidsbeslissingen nemen op het goede moment. Hierbij kunnen **budgetten** een belangrijke managementtool betekenen, waarbij in combinatie met feedback de onderneming kan worden gestuurd.

Er wordt gestart met de basis rond jaarrekeningen en balansen. Naast een korte theoretische inleiding komen hierbij de budgetcyclus, het budgetteren als beleidsinstrument, budgetcontrole en de relatie met Management Accounting uitgebreid aan bod. We eindigen met enkele **praktische casussen**.

Betrouwbare kostprijsinformatie van producten of diensten is cruciaal voor een onderneming niet uitsluitend binnen boekhoudkundige toepassingen zoals het waarderen van voorraden, maar eveneens bij het nemen van beleidsbeslissingen en het meten van prestaties van bedrijfsactiviteiten. We behandelen verschillende kostprijsystemen waaronder **Activity Based Costing (ABC)** en Time-Driven ABC en passen deze systemen toe bij het oplossen van diverse managementvraagstukken.

Investeringsanalyse | Hilde Decan | 6 contacturen

De beslissing over belangrijke investeringen in een onderneming heeft een aanzienlijke invloed op de langetermijn-winstgevendheid, maar ook op de kortetermijn-liquiditeitspositie.

In deze cursus bekijken we of een **investering financieel haalbaar** is.

Wat zijn vrije kasstromen? Wat is de invloed van belastingen, inflatie, kapitaalkost, bedrijfskapitaal op de beoordeling? Welke beoordelingstechnieken worden gehanteerd? Hoe kan men risico inbouwen?

De cursus reikt u de **bouwstenen** aan om een investeringsanalyse en/of waarderingsmodel op te stellen in de praktijk.

Hilde Decan is docent onderzoekseenheid Finance, Accountancy & Tax, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen bij KU Leuven.

Business reporting | Koen De Witte | 6 contacturen

Data wordt steeds meer beschouwd als een onmisbaar **hoofdingrediënt** voor **gezonde bedrijfsvoering**.

U heeft misschien de uitdrukking 'Data is the new oil' al gehoord? Of data is de nieuwe brandstof om het bedrijfsleven aan te drijven en te motiveren. David McCandless paste de metafoor aan naar '**Data is the new soil**' of een voedingsbodem, een vruchtbaar creatief medium. Als u er op een bepaalde manier mee begint te werken en te spelen kunnen er interessante patronen verschijnen.

In de sessies Business reporting gaan we aan de slag met data. U leert hoe u bedrijfsgegevens kunt verzamelen, opschonen, analyseren en visualiseren in een **dashboard** met behulp van de Microsoft tool **Power BI**.

Koen De Witte heeft meer dan 20 jaar bedrijfservaring in verschillende rollen van account manager, sales manager, tot leidinggevende posities met volledige P&L verantwoordelijkheid. In 2017 besloot Koen zich exclusief te wijden aan zijn data passie met zijn bedrijf Exekute. Hij richt zich voornamelijk op ETL, Power BI en Excel VBA.

MARKETING & SALES

Johan Vanhaverbeke | 12 contacturen

Het doel van deze module is het uitwerken van een **integraal verkoopplan**. We leggen multidisciplinaire links tussen een waaier van vakken zoals marketing, communicatie, inkoop, logistiek en persoonlijke verkoop.

Het volledige verkoopgebeuren komt aan bod. Hierbij vertrekken we vanuit de verkoopomgeving om dan verder te gaan met de vertaling van de externe analyse naar onderneming-, marketing- en verkoopdoelstellingen. Vervolgens worden **verkoopstrategieën** ontwikkeld die met de nodige **sales metrics** worden opgevolgd. We vestigen uiteraard ook de nodige aandacht aan het aspect verkoopmanagement.

Deze module integreert het actuele commerciële vakgebied in een boeiende en essentiële bedrijfsactiviteit.

Johan Vanhaverbeke is Expert Bedrijfsstrategie & Marketing Management, en heeft jarenlange ervaring als docent Marketing KU Leuven/Campus Brussel en Odisee Campus Brussel en Aalst.

LOGISTIEK MANAGEMENT

Dirk Van Lindt | 12 contacturen

U krijgt een overzicht van de verschillende processen bij Supply Chain Management en Voorraadbeheer.

Bij **Supply Chain Management** bekijken we de evolutie, het opslingereffect, de doorlooptijd en het klantorderontkoppelpunt.

Bij **voorraadbeheer** nemen we de volgende elementen onder de loep: objectieven, trade off benadering, types voorraden, voorraadcategorieën, voorraadbeheer, reorder point, bestelhoeveelheid en fixed order quantity models.

Prof. Dirk Van Lindt is Hoogleraar en vicedecaan onderwijs KU Leuven, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen Campus Brussel.



JURIDISCH KADER VAN DE ONDERNEMING

Intellectual Property | Pieter Callens | 3 contacturen

In ondernemingen is de bescherming van innovaties van cruciaal belang. In dit vak gaan we verder in op de **verschillende vormen van intellectuele eigendomsrechten** met hun respectieve (registratie) voorwaarden, toepassingen en eigenheden.

U krijgt een toelichting over het nut en gebruik van octrooien, merken, auteursrechten, databankrechten en domeinnamen. Voorts worden ook de **contractuele aspecten** van intellectuele eigendom (overdracht, licentie) besproken, in het bijzonder de overdracht van intellectuele eigendomsrechten door werknemers of zelfstandige dienstverleners.

Pieter Callens is advocaat-vennoot bij Eubelius. Hij is gespecialiseerd in intellectueel eigendomsrecht, informaticarecht, gegevensbescherming, distributie en marktpraktijken.

Vennootschapsrecht & contracten | Dominique De Marez, Anthony Logghe | 9 contacturen

De complexiteit van de regelgeving enerzijds en de verantwoordelijkheid over de correcte toepassing van deze regels anderzijds vereisen van het management een grondige kennis van deze materie.

In dit kader behandelen we de **verschillende vennootschapsvormen** (oprichting, bestuur, toezicht, aandelen, vennoten, omzetten en sluiten van vennootschappen), **specifieke vennootschapsrechtelijke bepalingen** en **topics updating**.

Dominique De Marez is advocaat bij de balie Kortrijk (Eubelius) en gastdocent KULeuven campus Brussel. Anthony Logghe is advocaat en partner bij Eubelius.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Katrien DeBacker | 12 contacturen

Het goed managen van het **menselijk kapitaal is cruciaal** om succesvol te zijn als organisatie. In deze module staan we stil bij hoe een organisatie **talent kan aantrekken, ontwikkelen en behouden**. Employer branding, performance management, selectie- en ontwikkelingsgesprekken zijn enkele thema's die daarbij aan bod komen.

Katrien DeBacker is psycholoog, coach en trainer. Ze heeft reeds 25 jaar ervaring in het brede HR veld, zowel in KMO's als in multinationals. Vandaag is ze zelfstandig ondernemer met onder meer een eigen loopbaancentrum Impact Consult voor loopbaanbegeleiding en outplacement.

BEDRIJFSSIMULATIE

Dirk Van Lindt | 12 contacturen

In de geïntegreerde case neemt u beleidsbeslissingen voor een gesimuleerde, industriële onderneming die op een concurrentiële, internationale markt actief is.

U handelt vanuit een **strategisch referentiekader** (balanced scorecard) en maakt stapsgewijs kennis met **oplossingstechnieken** voor diverse managementvraagstukken.

U ontwikkelt zowel **op korte als lange termijn** geïntegreerde modellen om de sensitiviteit van uw beslissingen op de prestaties van de onderneming te bepalen.

Prof. Dirk Van Lindt is Hoogleraar en vicedecaan onderwijs KULeuven.





PROGRAMMADIRECTEUR

Sylvia Thienpont
Gecertificeerd fiscaal accountant ITAA, Product
Manager social profit SBB Accountants & Adviseurs

MANAGEMENT IN DE SOCIAL PROFIT

Startdatum: **donderdag 28/10/2021**

Prijs: **2200 €** (vrij van BTW)

Aantal credits: **26**

De lessen vinden plaats op donderdag van 9.30 u. tot 12.30 u. en van 13.30 u. tot 16.30 u.

VOORWOORD

Social profit staat voor **uitdagingen**,
social profit is in **verandering**,
social profit staat nooit stil.

Onze sector drijft op de **kracht van mensen**, niet alleen professionals, vaak ook een heel netwerk van vrijwilligers. Bovendien heeft onze sector een heel belangrijke **economische meerwaarde**. Niet alleen creëert de social profit jobs, ze heeft ook een **maatschappelijk belang**.

Uw organisatie binnen deze bijzondere setting professioneel, efficiënt en duidelijk richting geven vergt **managementvaardigheden**. Tijdens de opleiding Management in de social profit komen verschillende facetten binnen management aan bod. Op een praktische manier bieden we uw organisatie de nodige handvaten om haar beleid verder uit te rollen.

OVERZICHT PROGRAMMA

Opleidingsonderdeel	Credits
Strategisch management	4
Leiderschap	4
Financieel management en rapportering	6
Human Resources management en HR analytics	5
Communicatie	4
Adviesnota management in de social profit	3

Onder voorbehoud van eventuele wijzigingen.
De meest recente informatie vindt u terug op www.bruggebusinessschool.be

Evaluatie

Elk opleidingsonderdeel wordt geëxamineerd. Daarnaast schrijft u een **adviesnota** voor uw eigen organisatie waarbij het onderwerp raakvlakken heeft met één of meerdere aspecten van de opleiding.

U verdedigt uw adviesnota voor een jury.

Deze opleiding komt in aanmerking voor het **VIVO-vormingsbudget** en is eveneens erkend in kader van het **RIZIV-functiecomplement** voor personeelsleden van verzorgingsinstellingen en -diensten.

Doelpubliek

- Mensen werkzaam in de publieke en social profit sector die hun managementexpertise willen verbreden, zich verder willen ontwikkelen en een bredere kijk op de organisatie willen verwerven.
- Mensen die hun loopbaan (verder) wensen te ontwikkelen binnen de publieke en social profit sector en handvaten nodig hebben inzake management.
- Young potentials in de publieke en social profit sector die in functie van hun loopbaan proactief werk willen maken van inzicht in de diverse aspecten van een organisatie.

Docenten

- Jos Billen** • Senior Consultant en zaakvoerder Verus Consult
- Sylvia Thienpont** • Gecertificeerd fiscaal accountant ITAA, Product Manager social profit SBB Accountants & Adviseurs
- Maka De Lameillieure** • burgerlijk ingenieur gespecialiseerd in AI & Mechatronica @VIVES/ Kulak
- Koen De Witte** • ETL / Power BI / VBA consultant
- Rudy Pieters** • Communicatiecoördinator bij Sensoa en storytellingcoach

GETUIGENISSEN



“ Reeds verschillende zaken heb ik kunnen oppikken en toepassen in de praktijk. Ik merk dat ik vaak terugrijp naar de cursus. Daarnaast heb ik ook collega's kunnen bijstaan met tips uit de lessen, of een boek getipt dat wij zelf als suggestie in de les hadden gekregen, wat ook een meerwaarde is.”

Saskia Verelst
Directeur Duinhelm vzw



“ De modules rond strategisch management en HR waren, uit persoonlijke ervaring, meest herkenbaar, brachten enkele nieuwe dingen mee en bevestigden zaken. Beide ervaringen gaven een goed gevoel. De modules werden zeer goed gebracht.

De module rond communicatie bracht voor mij herkenbare zaken aan, maar ook heel wat nieuws: boeiend gebracht, kort en krachtig gebundeld en gestructureerd. Het voordeel van deze opleiding is ook dat de campus waar de sessies doorgaan gemakkelijk te bereiken is.”

Hilde Vens
Directie TOV vzw.

STRATEGISCH MANAGEMENT

Strategisch management | Jos Billen | 3 dagen

- **Missie en visie:** Een praktische oefening rond het bepalen van een overkoepelende richting en kader. Hoe bouwen we een beleid voor de komende jaren?
- **Plannen & resultaten:** Effectiviteit realiseren en opvolgen. Hoe gaan we het gekozen beleid vertalen in een plan en ervoor zorgen dat dit plan maximaal in resultaten wordt vertaald?
- **Organiseren van de cultuur, structuur en werking:** Efficiëntie op het niveau van de organisatie, teams en de individuele medewerker. We kennen ons beleid, we hebben ons plan en we weten welke resultaten we willen behalen: hoe kunnen we ons op de meest efficiënte en effectieve wijze organiseren?
- **Betrokkenheid van medewerkers:** Meer dan motiveren van mensen. Het zijn uiteindelijk de medewerkers die bepalen of een beleid voedingsbodem vindt, of de resultaten worden behaald, of de organisatie efficiënt verloopt. We onderzoeken hier hoe we maximaal het menselijke potentieel kunnen aanspreken en inzetten.
- **Externe oriëntatie:** Optimale benadering van doelgroepen en externe partners. Alle inspanningen die we als organisatie doen, dienen op één of andere wijze een toegevoegde waarde op te leveren voor de dienstverlening aan onze diverse doelgroepen. Hoe vertalen we ons beleid en onze aanpak dusdanig dat dit als een meerwaarde door onze 'cliënten' wordt gepercipieerd?

Naast concepten en instrumenten voor aanpak, krijgt u een groot aantal **voorbeelden, tips en tricks** voor concrete toepassingen. We vertalen de aanpak en voorbeelden telkens naar de eigen werksituatie.

De inhoud van deze module is dusdanig opgebouwd dat deze bruikbaar is voor **alle niveaus van leidinggevend en teamleiders**. Strategie situeert zich op het hoogste

niveau, maar alle resultaatsgebieden in de organisatie vertrekken ook van een **beleidskader**: bv. personeel, financiën, aankoop, enz. Elk project, elke actie op zich vraagt om visie, een plan, resultaten, betrokken medewerkers en samenwerking.

Jos Billen is Senior Consultant en zaakvoerder bij Verus Consult. Hij heeft meer dan 20 jaren ervaring op gebied van het coachen en begeleiden van KMO's en Non for Profit organisaties. Dit op domeinen als strategie, planning, optimaliseren van de resultaten en cijfers, organisatie- en efficiëntie-ontwikkeling, alle aspecten van personeelsbeleid en HR systemen, ontwikkelen van samenwerking & profilering ten aanzien van de diverse interne en externe doelgroepen.

Digitale transformatie | Maka De Lameillieure | 1 dag

We staan aan het begin van een digitaal tijdperk, met als motor allerlei **innovaties en technologieën** die razendsnel evolueren. Hoe u technologie vandaag inzet, is doorslaggevend. Digitale transformatie is een continu proces. Alles begint met een heldere visie die in lijn ligt met de strategische doelstelling van uw organisatie. Maar wat hebt u vanuit managementperspectief nu concreet nodig om digitale transformatie niet alleen te stimuleren maar ook waar te maken binnen uw organisatie?

Op basis van **concrete oefeningen** analyseren we de maturiteit van uw organisatie op basis van een aantal belangrijke pijlers: welke technologieën worden vandaag reeds gebruikt, welke competenties hebt u in huis, hoe werkt u samen met andere organisaties en wat hebt u nodig in kader van leiderschap om een digitale transformatie in goede banen te leiden.

Maka De Lameillieure is burgerlijk ingenieur, gespecialiseerd in AI & Mechatronica @VIVES/Kulak. Na meer dan 20 jaar onderzoek, lesgeven en coachen heeft ze een ruime expertise opgebouwd in disruptieve technologieën, digitale strategie, human-centred innovatie, ontwikkeling van producten en diensten en design thinking. Ze is ondermeer gespecialiseerd in digitale transformatie voor overheden en de non-profit sector.

LEIDERSCHAP

Jos Billen | 3 dagen

- **Self management**
Anderen managen begint bij uzelf. Leer tijd maken voor leiderschap, management en coachen.
- **Leiderschap**
Leiderschap gaat om de uitbouw van een sterke motiverende relatie met alle medewerkers. Ja, maar hoe dan? We doen de basisprincipes uit de doeken en bespreken een uitgebreide reeks van tips en trics die elke leidinggevende kan helpen om **geloofwaardigheid** als leider uit te bouwen.
- **Resultaatsgericht management**
Er is een groot verschil tussen hard werken en het bereiken van resultaten. Uw organisatie heeft bepaalde doelen voor ogen, maar hoe vertaalt u die naar individuele uitdagingen, resultaten en engagement? Met deze module ziet u opnieuw het bos door de bomen.
- **Situationeel leidinggeven en coachen**
Medewerkers vragen om steun en leiding. Maar iedereen is anders. Dat betekent dan ook dat u uw aanpak moet afstemmen op de behoeften van teams en individuele medewerkers. We tonen u hoe dat moet.
- **Change management**
Stilstaan is achteruitgaan. Het efficiënt managen van veranderingen is niet evident. Mensen neigen naar behoud en voorspelbaarheid. In dit onderdeel reiken we de basisprincipes aan rond het succesvol managen van verandering.

Opnieuw krijgt de deelnemer naast concepten en instrumenten voor aanpak, een groot aantal voorbeelden, tips en tricks voor concrete toepassingen. We vertalen de **aanpak en voorbeelden** telkens naar de **eigen werksituatie**. De inhoud van deze module is eveneens opgebouwd zodat de inzichten bruikbaar zijn voor alle niveaus van leidinggevend en teamleiders.

FINANCIËEL MANAGEMENT EN RAPPORTERING

Financieel management | Sylvia Thienpont | 4 dagen

Financiële soliditeit is dé garantie dat uw organisatie ook in de toekomst haar **maatschappelijk doel** zal kunnen **realiseren**.

Vooreerst staan we stil bij de **basisprincipes en -technieken** van het dubbel boekhouden. Dit dubbel boekhouden resulteert in een **jaarrekening**. (U heeft geen boekhoudkundige voorkennis nodig.)

Maar financieel beleid gaat veel verder dan louter boekhouding. Via management accounting technieken kan men een **langetermijnstrategie** uitwerken en realiseren.

Cruciaal hierbij zijn:

- **Financiële analyse**
Aan de hand van de jaarrekening kan men de financiële gezondheid van de organisatie bepalen. Is de organisatie gezond gefinancierd? Zal zij haar financiële korte- en langetermijnverplichtingen kunnen nakomen?
- **Begrotingsbeleid**
Hoe komt een begroting of budget tot stand? Hoe ga je om met projectbegrotingen? Wanneer is een begroting sluitend?
- **Investeringsbeleid**
Investerings vereisen een belangrijk financieel engagement en dit voor lange tijd. Kan de organisatie de investering realiseren zonder haar financiële gezondheid in het gedrang te brengen? Is de investering niet te risicovol? Kan de organisatie de investering financieren?
- **Kostprijscalculatie**
Welke elementen zijn belangrijk voor het bepalen van een correcte kostprijs? Wat is het belang van 'contributiebenadering'?

Sylvia Thienpont is Gecertificeerd fiscaal accountant ITAA en Product Manager social profit bij SBB Accountants & Adviseurs.

Na een loopbaan in de social profit begeleidt ze vanuit haar functie bij SBB al meer dan 10 jaar organisaties op beleidsmatig, boekhoudkundig en fiscaal vlak. Ze volgt zowel intern als extern de ontwikkelingen binnen de sector op de voet.

Rapportering | Koen De Witte | 0,5 dag

U leert hoe u financiële cijfers overzichtelijk kunt rapporteren met behulp van **Power BI Desktop**. We gaan tijdens deze sessie aan de slag met een voorbeelddatabase.

Na deze module kan u data samenvoegen en structureren, uw data analyseren met o.a. measurements, draaitabellen en -grafieken, en de belangrijkste informatie van uw **financieel rapport in één oogopslag** weergeven in een **interactief dashboard**.

Koen De Witte heeft meer dan 20 jaar bedrijfservaring in verschillende rollen van account manager, sales manager, tot leidinggevende posities met volledige P&L verantwoordelijkheid.

In 2017 besloot Koen zich exclusief te wijden aan zijn data passie met zijn bedrijf Exekute. Hij richt zich voornamelijk op ETL, Power BI en Excel VBA.

Koen's achtergrond in het bedrijfsleven stelt hem in staat om de behoeften en doelen van bedrijven grondig te begrijpen, en dit te vertalen naar een passende technische oplossing. Zijn focus ligt op verhoogde efficiëntie en een positief bedrijfsresultaat.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT EN HR ANALYTICS

HRM | Jos Billen | 3 dagen

- **HR Beleid**
We onderzoeken hoe een werkbaar personeelsbeleid kan worden uitgewerkt waarbij het maximaal benutten van het beschikbare menselijke potentieel en de creatie van **maximale betrokkenheid** voorop staan.
Hoe creëren we een win – win verhaal voor de organisatie en de individuele medewerker.
- **De fundamenteën**
Wat zijn de meest kritische principes en instrumenten teneinde een personeelsvisie in de praktijk te brengen. Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers zich daadwerkelijk engageren? Hoe zorgen we voor retentie van onze sterke medewerkers? Hoe vinden we een evenwicht tussen menselijke kwaliteiten en potentieel enerzijds en een realistische personeelskost anderzijds?
Het zijn slechts enkele invalshoeken maar we bekijken hier een reeks van voorbeelden die voor de deelnemers naar hun eigen context kunnen worden vertaald en gehanteerd.
- **Vinden en binden van medewerkers**
We hoeven niet te vertellen dat gedreven en competente medewerkers vinden niet evident is. Hier maken we u wegwijs in het samenspel van employer branding, job marketing, talent sourcing, selectie, assessment, onthaal en begeleiding.
- **Talent & performance management**
Hoe gebruiken we het beschikbare talent zo optimaal mogelijk? We besteden aandacht aan functionerings-gesprekken en ontwikkelingsplannen en evaluatie.

We leren werken met KPI's, gekoppeld aan een globaal vormingsbeleid en kansen op groei (verticaal of horizontaal).

- **Remuneratie van medewerkers**
Uw werknemers vergoeden draait rond veel meer dan centen alleen. We bekijken alle vormen van verlonen en belonen. Hoe kunnen we deze systematiek maatgericht maken voor onze eigen organisatie ook al zijn we gebonden door sectorafspraken.
- **Employability is de toekomst voor HR**
Iedereen langer aan de slag, het is een thema dat ons allemaal bezighoudt. We lichten ook het arbeidsorganisatie-concept 'het Nieuwe Werken' toe en bespreken de evolutie naar een flexibele lerende organisatie.

Jos Billen is Senior Consultant en zaakvoerder bij Verus Consult.

HR analytics | Koen De Witte | 0,5 dag

Hoe kan u data optimaal aanwenden om HR-beslissingen te nemen?

In deze sessie gaat u opnieuw aan de slag met een voorbeelddatabase in **Power BI Desktop**.

U leert data structureren en analyseren, en werkt een dynamisch dashboard uit waarmee u de belangrijkste informatie van uw **HR rapport in één oogopslag** kan weergeven.

Koen De Witte is ETL / Power BI / VBA consultant.

COMMUNICATIE IN DE SOCIAL PROFIT

Rudy Pieters | 3 dagen

Dag 1:

- Principes voor **efficiënte communicatie** in social profit, zowel online als offline. Na dit onderdeel heeft u inzicht in de belangrijkste uitdagingen voor communicatie vandaag: de rol van digitale en sociale media, de impact van Google, het belang van beelden en de rol van de pers.
- Hoe maak ik een goed **communicatieplan**?
U leert de belangrijkste bouwstenen voor uw communicatieplan optimaal gebruiken zoals analyse, strategie, acties en customer journey.

Dag 2:

- Wat is **storytelling** eigenlijk? Waarom is het zo belangrijk geworden? Hoe bouwen we een goed verhaal op? Uit welke onderdelen bestaat het? Hoe creëren we een spanningsboog? Hoe communiceren we precies over onze organisatie en onze activiteiten aan de hand van verhalen? En op welke manier verwerken we verhalen in onze website, onze sociale media, onze visuele communicatie en onze presentaties?

Dag 3:

- **Interne communicatie**: belangrijkste kanalen.
Dit onderdeel helpt u om de lacunes in uw eigen organisatie te detecteren, miscommunicatie te vermijden en op te lossen.

We voorzien bij elk dagdeel **praktijkvoorbeelden** en oefeningen uit de social profit.

Rudy Pieters is Communicatiecoördinator bij Sensoa en storytellingcoach bij Verhalenmakers.



ADVIESNOTA MANAGEMENT IN DE SOCIAL PROFIT

Met de adviesnota toont u dat u de kennis en ervaring die u hebt opgedaan tijdens het postgraduaat Management in de social profit kunt verwerken en toepassen in een concrete situatie in het werkveld.

Het onderwerp moet raakvlakken hebben met één of meerdere aspecten van het programma 'Management in de social profit'.

U schrijft een advies omtrent een **concrete uitdaging binnen uw organisatie**.

De doelstelling van deze adviesnota is dat u een nuttig instrument heeft voor uw organisatie waarmee u een uitdaging concreet aanpakt.

De adviesnota omvat volgende rubrieken:

- Korte voorstelling van de organisatie
- Situering probleemstelling
- Uitwerking/onderzoek naar mogelijke oplossingen
- Adviesverlening en evt. implementatie
- Algemeen besluit
- Bibliografie (volgens de APA-normen)

De adviesnota wordt verdedigd voor een **jury**.

De juryleden zijn de docenten van de opleiding. Elk jurylid heeft zijn eigen insteek en zal op zijn/haar manier uw onderwerp benaderen tijdens de vraagstelling. Dit maakt het uiteraard ook extra boeiend.





PROGRAMMADIRECTEUR

Katrien Van Eeckhoutte, algemeen directeur
vzw Concertgebouw Brugge

CULTUURMANAGEMENT

Startdatum: zaterdag 16/10/2021

Prijs: 2300 € (vrij van BTW)

Aantal credits: 27

De lessen vinden plaats op dinsdag van 18 u. tot 21.15 u.
en zaterdag van 9 u. tot 12.15 u.



VOORWOORD

U ademt cultuur, streeft naar kwaliteit, breed publieksbereik én uitstekend bestuur?

Omdat u weet dat krachtadig projectbeheer en een goede organisatie aan de basis liggen van elk geslaagd evenement.

De opleiding Cultuurmanagement vertrekt van een **stevige basis managementvakken** die we praktijkgericht koppelen aan kernvragen uit de culturele sector.

- We worden allen dagelijks overstelpt met een brede waaier aan vrijetijdsopsties. Hoe trekt u de **aandacht van publiek en media**?
- Mensen maken cultuur: welke **competenties** zijn nodig? Welk contract afsluiten? Hoe motiveren?
- Wat zijn de **do's en don'ts** bij het opstellen van een begroting, een subsidiedossier of een sponsordossier? Hoe werkt de tax shelter?
- Hoe zit het met de recente ontwikkelingen rond **veiligheid en risicobeheersing**?
- Hoe gaat u om met de paradigmashifts veroorzaakt door digitalisering, internationalisering en vernauwing van financiële stromen?

Kortom: Hoe succesvol cultuur brengen en up-to-date blijven in een turbulente context?

Specialisten uit het werkveld bieden u de nodige handvaten voor een hands-on aanpak.



OVERZICHT PROGRAMMA

Opleidingsonderdeel	Credits
Management van cultuurorganisaties	5
Praktijkgetuigenissen Organisatievormen Cultuurbeleid	
Communicatie, marketing & sales	5
Communicatie en storytelling Digitale strategie en tools Copywriting Marketing & sales Cultuur en media	
Risicobeheersing	3
Veiligheid en beveiliging Verzekeringen in de culturele sector	
Human resource management	3
Inleiding – Competentiemanagement HRM in de praktijk en contracten met artiesten Auteursrecht Verloning van kunstenaars Sociale zekerheidsrecht	
Financieel beleid	5
Financieel beheer Subsidies Aanvullende financiering	
Reflecties op concrete cases uit diverse culturele domeinen	3
Adviesnota	3

Doelpubliek:

- Professionals uit de culturele sector die cultureel willen ondernemen op een duurzame en succesvolle manier.
- Kunstenaars die meer zakelijke kennis willen opdoen en zichzelf nog meer op de kaart willen zetten.
- Professionals met ervaring die willen overstappen naar de creatieve industrie, een organisatie uit de gesubsidieerde kunsten- of erfgoedsector of een beleidsfunctie in de cultuursector.
- Jong afgestudeerden met culturele dromen en interesse voor cultuurmanagement.

Docenten:

Katrien Van Eeckhoutte • Ann Truyens • Lothar Casteleyn • Nikolas Cloet • Anneleen Masschelein • Frederik Truyen • Rudy Pieters • Katrien Steelandt • Bavo Van Landeghem • Bert Vanlaere • Bart Temmerman • Ibrahim Bulut • Conrad Willems • Régina Stappers • Francis Laleman • Isabelle D'Hooghe • Evi Werkers • Guy Huysmans • Michael Van den Eynde • Bert Debrouwere • Lyne Viskens • Mayke Vermeren • Gudrun Heymans • Veronique Vennekens • Isabelle De Voldere • Sophie Detremmerie • Peter Deuss • Bart Philipsen • Mark Delaere • Tom Verschaffel

Onder voorbehoud van eventuele wijzigingen.
De meest recente informatie vindt u terug op www.bruggebusinessschool.be

MANAGEMENT VAN CULTUURORGANISATIES

Onze gastsprekers komen elk vanuit hun invalshoek spreken over de uitdagingen en good practices van managers in de culturele sector:

- Missie en visie
- Praktische managementmodellen
- Strategisch plan
- Beleidsplan en doelstellingen
- Change management
- Fusies, schaalvergroting
- Spanningsveld tussen zakelijke en artistieke leiding

PRAKTIJKGETUIGENISSEN

Praktijkgetuigenis van Concertgebouw Brugge | Katrien Van Eeckhoutte | 3 contacturen

Het Concertgebouw Brugge is een **open kunstenhuis en bruisende ontmoetingsplek**, een muziek- en podium-kunstencentrum dat zich richt op de ontwikkeling en presentatie van kunst op mondiaal niveau. Naast de eigen artistieke werking stelt het Concertgebouw zijn infrastructuur ter beschikking van derden voor de organisatie van alle mogelijke evenementen.

Tijdens de presentatie komen volgende punten aan bod:

de missie als Vlaamse Kunstinstantie, de **artistieke werking en programmatie**, 'business & events' in het Concertgebouw, communicatie en publieksbereik, de **organisatiestructuur**, Human Resources beleid, corporate governance, infrastructuurbeheer en krachtlijnen van het **financieel beleid**.

Ter afsluiting nemen we u mee langs een ontdekkingsparcours door het Concertgebouw en krijgt u een **blik achter de schermen** van dit multidisciplinair kunstenhuis.

Katrien Van Eeckhoutte is Algemeen directeur en dagelijks bestuurder van vzw Concertgebouw Brugge. Daarnaast zetelt Katrien in het bestuur van diverse organisaties en belangenbehartigers binnen en buiten de kunstensector. Katrien is programmadirecteur van dit postgraduaat Cultuurmanagement.

Praktijkgetuigenis vanuit het Brugse Cultureel Erfgoedveld | Lothar Casteleyn | 3 contacturen

We maken u wegwijs in de **Vlaamse cultureel-erfgoedsector** en de verschillende types organisaties die hier binnen werkzaam zijn. Vervolgens staan we stil bij de verwachtingen die vanuit de Vlaamse Overheid tegenover de cultureel-erfgoedsector leven. Via **inspirerende voorbeelden** verduidelijken we hoe de cultureel-erfgoedsector aan de slag gaat met **maatschappelijke uitdagingen**.

Lothar Casteleyn is Stafmedewerker beleid & ondersteuning, Cluster Cultuur Stad Brugge.

Praktijkgetuigenis van Anima Eterna Brugge | Ann Truyens | 3 contacturen

We bekijken management vanuit de bril van een **producerend gezelschap**. Anima Eterna Brugge is één van de huisartiesten van Concertgebouw Brugge. Verankerd in deze stad, bouwen ze samen mee aan het lokale, regionale en nationale culturele weefsel.

Ann Truyens is algemeen directeur bij het orkest Anima Eterna Brugge.

ORGANISATIEVORMEN

Kenmerken en werking | Nikolas Cloet | 3 contacturen

- Welke organisatievormen zijn courant in de cultuursector?
- Wat is het verschil tussen de commerciële organisatievormen (nv, bvba) en de niet-commerciële organisatievormen (feitelijke vereniging, vzw)?
- Wat brengt het nieuwe Wetboek van Venootschappen en Verenigingen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende opties?

Bestuur en good governance | Nikolas Cloet | 3 contacturen

- Wat houdt het 'besturen' en het 'vertegenwoordigen' van een organisatie precies in?
- Wanneer is er mogelijk bestuurdersaansprakelijkheid en hoe kan dit vermeden worden?
- Kennismaking met 'deugdelijk bestuur' of 'good governance' in de cultuursector.

Nikolas Cloet is opleidingshoofd van de bachelor cultuurmanagement te VIVES.



CULTUURBELEID

Cultuurparticipatie & Vlaams cultuurbeleid
| Anneleen Masschelein | 3 contacturen

We bespreken hoe cultuur kan ingezet worden en invloed kan hebben op de samenleving. Sleutelwoorden hierbij zijn **toegankelijkheid**, **burgerzin**, **diversiteit** en **inclusie**. We kijken naar het toonaangevende werk van Claire Bishop over participatie en kunst in de Angelsaksische context en vervolgens naar het debat over de waarde van cultuur in Vlaanderen, naar aanleiding van het werk van Pascal Gielen en de inspanningen van het tijdschrift Recto/Verso. Dit alles wordt uitgediept a.d.h.v. een **aantal casestudies** uit verschillende domeinen.

We lichten de historiek van het **Vlaamse cultuurbeleid** toe en geven een kort overzicht van de huidige **wetgeving en initiatieven** (decreten, steunpunten en onafhankelijke instellingen). We bespreken de relatie tussen Vlaanderen en het lokale niveau enerzijds, en tot de andere gewesten (vnl. Brussel) anderzijds. Tenslotte gaan we in op de discussie rond zin en onzin van **cultuursubsidies**, wat de samenleving daarvoor in ruil mag verwachten en de spanning tussen autonomie en heteronomie van de cultuur.

Anneleen Masschelein is hoofddocent verbonden aan de Onderzoeksgroep Algemene Literatuurwetenschap en Culturele Studies van de Faculteit Letteren (KU Leuven).

Europees en globaal cultuurbeleid | Frederik Truyen | 3 contacturen

U krijgt inzicht in hoe cultuurpolitiek op Europees niveau georganiseerd is en welke **opportunities** dit biedt voor inspraak, participatie en vertaling naar lokaal en regionaal of nationaal beleid. Daarbij is er aandacht voor het hedendaagse debat en agendapunten in Europese cultuurpolitiek. We gaan dieper in op hoe men op Europees niveau de besluitvorming en actiepunten

rond cultuurbeleid organiseert, welke organisaties daar als middenveld fungeren en hoe nationale en regionale bekommernissen gehoor vinden.

We bespreken **Europese actieprogramma's** zoals Creative Europe en initiatieven zoals het European Year of Cultural Heritage. We behandelen thema's zoals open access tot cultureel erfgoed en culturele rechten, en bekijken hoe dit ook een impact heeft op lokale initiatieven. We belichten ook enkele digitale projecten die gestalte geven aan Europese cultuurpolitiek zoals Europeana en de raakvlakken toe **UNESCO** en de relatie met de activiteiten binnen **Council of Europe**. Tenslotte bekijken we ook welke **mogelijkheden** er zijn om lokaal en regionaal in te spelen op UNESCO prioriteiten. Telkens wordt de link gelegd naar de fora waar de discussie wordt gevoerd en de impact op het lokale beleid.

Digitale transformatie | Frederik Truyen | 3 contacturen

Door de COVID-19 crisis zagen vele cultuurorganisaties zich genoodzaakt in versneld tempo hun digitale aanwezigheid te versterken. Digitaliseringstrajecten worden ondersteund door Europese subsidieprogramma's in het kader van de zogenaamde **Digitale eenheidsmarkt**, alsook door de Vlaamse gemeenschap.

Uit onderzoek blijkt echter dat in vele instellingen geen **geïntegreerde digitale strategie** voorhanden is en dat de verschillende digitale activiteiten zoals digitalisatie van collecties, collectiebeheer en publiekswerking nog niet op elkaar zijn afgestemd. Tegelijk groeien de verwachtingen van het publiek dat via de digitale weg meer inspraak wenst.

In dit college gaan we in op de uitdagingen rond het digitale traject en de **Vlaamse en Europese ondersteuningsmogelijkheden**. We bekijken de impact op de interne organisatie m.b.v. praktijkvoorbeelden.

Frederik Truyen is Hoogleraar verbonden aan de Onderzoeksgroep Algemene Literatuurwetenschap en Culturele Studies van de Faculteit Letteren (KU Leuven).

COMMUNICATIE, MARKETING & SALES

Communicatie en storytelling | Rudy Pieters | 12 contacturen

- Principes voor **efficiënte communicatie** in de culturele sector, zowel online als offline
- Hoe maak ik een goed **communicatieplan**?
- Het belang van **storytelling** in de verschillende vormen van communicatie
- **Interne communicatie**: belangrijkste kanalen

We voorzien bij elk dagdeel **praktijkvoorbeelden** en oefeningen uit de culturele sector.

Rudy Pieters is zaakvoerder Verhalenmakers, communicatie- en storytellingcoach.

Digitale strategie en tools | Katrien Steelandt | 3 contacturen

- Visie en beleid rond **e-cultuur** en digitaliseren
- Het belang van een **digitale strategie** voor uw organisatie
- Nieuwste trends op vlak van **digitale technologie** en communicatie
- Inspirerende voorbeelden rond digitale technologieën in de cultuur- en erfgoedsector

Katrien Steelandt is coördinator erfgoedcommunicatie bij Erfgoedcel Brugge.

Copywriting & verbal branding | Bavo Van Landeghem | 6 contacturen

Via taal je lezer in beweging brengen. Voor copywriters is dat het kloppende hart in elke tekst. Wat heb je hiervoor nodig? **26 letters en 9 praktische technieken**. En vooral je **creatieve brein**. Na dit vak weet je 'all words are equal but some words are more equal than others'. Ervaar een oprechte ode aan de kracht van taal - meteen toe te passen op je eigen online of offline werve(le)nde teksten.

Bavo Van Landeghem – oprichter en zaakvoerder Scriptorij – combineert the sky van een opleiding

communicatiewetenschappen met the limits van een taalkundige. Als taalstrateeg helpt hij organisaties op zoek te gaan naar hun eigen taal-dna en verbal branding om via de juiste woorden hun publiek in beweging te brengen. Al meer dan 2500 personen volgden zijn training Werve(le)nd Schrijven. Hij is een gepassioneerd trainer-spreker op seminars, workshops of events

Marketing & sales | Bert Vanlaere | 3 contacturen

Van publieksonderzoek tot customer experience
Inzicht in uw klanten. Dat vormt de basis van effectieve marketing en sales. Hoe begint u daaraan? Welke methodes past u toe om het **resultaat van uw marketing te versterken**? Hoe kan u uw impact binnen de organisatie vergroten?

- Doelgroepen bepalen (persona's)
- Customer Journey in kaart brengen
- Productontwikkeling (prijs, promotiemix en online ticketing)
- Content marketing
- Marketing automation
- Marketing analyse & rapportering

Bert Vanlaere is coördinator communicatie, marketing & sales in het Concertgebouw Brugge.

Cultuur en media | Bart Temmerman | 3 contacturen

We bestuderen verschillende **communicatievormen over muziek** gericht naar een breed publiek: concert- en CD-recensies, wervende brochureteksten, programmatoelichtingen, concertinleidingen, tijdschriftartikels, blogs, sociale media en websites. De wijzigingen in dit veld gebeuren razendsnel, met onder meer nieuwe media en nieuwe functies voor de muziekkritiek tot gevolg. We nemen tijdens deze sessie samen enkele **communicatiestrategieën** en representatieve teksten door.

Bart Temmerman is CEO bij publiq, een platform waar organisatoren en publiek elkaar vinden.

RISICOBEBEERSING

Veiligheid en beveiliging
| Ibrahim Bulut, Conrad Willems | 9 contacturen

Deze cursus heeft tot doel een **totaaloverzicht** te geven én een **integratie van alle beveiligings- en veiligheidsdomeinen** van toepassing in gebouwen over het algemeen, en meer bepaald op historische en beschermde gebouwen.

De cursus bestaat uit **12 verschillende domeinen** gaande van **risicoanalyse tot evaluatie, audit en testen**:

1. Risicoanalyse
2. Strategie & Planning
3. Organisatie & Menselijke aspecten
4. Fysische beveiliging
5. Toegangscontrole
6. Intrusiedetectie
7. Brandbeveiliging
8. Camerabewaking
9. Manbewaking
10. Informatiebeveiliging
11. Integratie & Control Room
12. Evaluatie, Audit & Testen

Gast spreker Conrad Willems komt een toelichting geven over de basisprincipes van **objecthandling, object transport** en het omgaan met museale collecties.

Conrad Willems is beeldhouwer en won begin 2017 de Godecharle prijs.

Ibrahim Bulut is Senior Security Consultant bij Allseccon en Principal Security Consultant – AnS Consultancy.

Zijn ervaring op vlak van safety & security heeft een aantoonbare geschiedenis van werken in musea en andere industriële markten, professionele training & coaching industrie.

Hij is vaardig in museumbeveiliging, crisismanagement, Intelligence Analyse, ISO 31000, analytische vaardigheden, en overheid. Hij is een sterk operationeel professional met een sterke interesse in cultuur gerelateerde aspecten (Museum Security) gebaseerd op Enterprise Risk Management in overeenstemming met ISO31000.

Verzekeringen in de culturele sector
| Régina Stappers | 3 contacturen

Wat als u in uw functie evenementen wilt verzekeren? Een **breed scala aan dekkingen** is mogelijk, zoals dekkingen van schade bij transport, extreme weersomstandigheden en ongevallen.

Welke verzekeringen zijn **wettelijk verplicht of noodzakelijk**? Er zijn bijvoorbeeld verzekeringsverplichtingen voor organisaties die met vrijwilligers werken.

Welke **facultatieve verzekeringen** zijn aan te bevelen voor uw organisatie?

U krijgt een uitgebreid **overzicht** van de diverse verzekeringen specifiek voor deze sector.

Régina Stappers is ART Practice Leader bij MARSH NV.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Inleiding HRM – Competentiemanagement | Francis Laleman | 3 contacturen

Werken met competenties is één van de fundamenteën van hedendaags HR-beleid. In de culturele sector stuiten we daarbij echter vaak op weerstand, soms omdat ‘competent zijn’ als een vanzelfsprekendheid wordt beschouwd.

In deze workshop maken we samen voor de sector **relevante competentie modellen**, we leren werken met **competentieprofielen** en we ontdekken hoe ‘werken met competenties’ ons hele HR-beleid een totaal nieuwe dynamiek geeft.

Francis Laleman is een stuwende kracht bij Beyond Borders en ontwerpt en faciliteert workshops en leertrajecten voor HR professionals, trainers en onderwijskundigen. Met ‘resourceful exformation’ exploreert hij het raakvlak tussen kunst en leren.

HRM in de praktijk en contracten met artiesten | Isabelle D’Hooghe | 3 contacturen

Deze opleiding geeft u inzicht in de HR-werking van een Vlaamse Kunstinstituut. U krijgt inzicht in zowel de **instrumentele, organisatorische, mensgerichte, als strategische dimensie** van HR.

We gaan dieper in op het proces van **contracteren met artiesten**, van onderhandeling tot finalisering in een contract. Verschillende types van **samenwerkingsvormen** komen aan bod. De verschillende elementen en **valkuilen** van een voorstellingscontract nemen we onder de loep. We zoomen in op de specifieke **fiscaliteit** die van toepassing is op buitenlandse artiesten.

Vanuit de praktijk en aan de hand van concrete voorbeelden en modellen krijgt u tools aangereikt waarmee u ook praktisch aan de slag kan.

Isabelle D’Hooghe is coördinator HR en juridische zaken van het Concertgebouw Brugge.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Praktijkgetuigenis uit de cultuurindustrie: verloning van kunstenaars | Guy Huysmans | 3 contacturen

Verloning van prestaties, overdracht van rechten als van kosten aan uitvoerend kunstenaars (acteurs, dansers, muzikanten...). Dit op basis van een loontrekkend of zelfstandig statuut en behandeld op sociaal-technisch, fiscaal- en BTW-vlak in België en Nederland.

Guy Huysmans is Tax Manager bij Studio 100.

Sociale zekerheidsrecht, collectief en individueel arbeidsrecht | Michael Van den Eynde | 3 contacturen

Individueel arbeidsrecht:

Als u als werknemer voor een werkgever gaat werken, hebben u en uw werkgever bepaalde **rechten en plichten**. Deze lichten we toe door in te gaan op een aantal vragen:

- Welke arbeidsovereenkomst sluit ik af?
- Hoeveel uren per week moet ik werken?
- Hoe word ik betaald voor overuren?
- Hoe zit het met vakantie?
- Waar moet ik op letten als ik zelf ontslag neem?
- Wat gebeurt er als ik word ontslagen?

Collectief arbeidsrecht:

We leggen uit wat een **Paritair Comité** is en hoe dit functioneert.

Verder komen aan bod:

- Welke paritaire comités zijn belangrijk voor de sector?
- Hoe zijn deze samengesteld?
- Waarvoor dient dit collectief overleg?
- Heb ik recht op een bepaald minimumloon / een eindejaarspremie / specifieke kostenvergoedingen?

Michael Van den Eynde is CEO van Everstory productions. Hij verleent juridisch advies en verzorgt het management van kunstenaars actief in film en theater.

Auteursrecht | Evi Werkers | 3 contacturen

In deze opleiding bieden we een inleiding op het auteursrecht dat het **fundament van de creatieve sector** kan worden genoemd. Het auteursrecht is een **intellectueel eigendomsrecht** en beschermt alle originele creaties die in een concrete vorm kunnen worden waargenomen. Artiesten en investeerders in artiesten kunnen op die manier rekenen op een faire bron van inkomsten en zich wapenen tegen plagiaat, namaak en piraterij. Het auteursrecht biedt in zekere zin een uitzondering op het Europese economische vrij verkeer maar de impact van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen leidt ertoe dat het auteursrecht veel **uitzonderingen** kent waardoor in specifieke omstandigheden geen toestemming moet worden verleend en/of vergoeding betaald.

In deze inleiding schetsen we de voorwaarden om te genieten van bescherming door het auteursrecht, wat die bescherming exact inhoudt, welke wettelijke uitzonderingen er bestaan, wat u kan doen bij inbreuken op het auteursrecht en welke vormvereisten er zijn bij het sluiten van contracten met auteurs. Dit theoretische kader demonstreren we aan de hand van diverse illustraties en **voorbeelden uit de praktijk**.

Evi Werkers is werkzaam als juridisch adviseur bij de Federale Overheidsdienst Economie.

Voorheen was ze werkzaam als jurist in de Vlaamse boekensector, als juridisch adviseur van de beheersvennootschap Librius cvba, als wetenschappelijk onderzoeker bij CITIP verbonden aan de KU Leuven en als professional support lawyer voor het advocatenbureau Timelex.

FINANCIËEL BELEID

Financieel beheer | Bert Debrouwere | 3 contacturen

Hoe maak je een **begroting**? Een solide financieel beheer overschouwt een **brede waaier aan componenten** waaronder het artistieke aspect, personeel, afschrijvingen, communicatie, overhead, deelbudgetten, boekhouding, betalingen, strikte facturatie, btw-aangifte...

Bert Debrouwere is zaakvoerder van De Werkplek, één van de grootste organisatoren van jobbeurzen in Vlaanderen onder de noemer Jobevents.be.

Ervoor was hij gedurende 7 jaar operationeel verantwoordelijke van het Wilde Westen.

Subsidies | Lothar Casteleyn, Lyne Viskens, Mayke Vermeren | 6 contacturen

Overzicht van de subsidiemogelijkheden binnen de cultuursector, zowel op het vlak van de **kunstensector**, de cultureel-erfgoedsector als wat het bovenlokaal cultuurbeleid betreft.

- Context, structuur en uitvoeringsbesluiten van het Kunstendecreet, het Cultureel-Erfgoeddecreet en het decreet Bovenlokaal Cultuurbeleid
- Overzicht van relevante subsidiekaders met de belangrijkste doelstellingen en indiendata
- Overzicht verschillende subsidievormen: structureel en projectmatig
- Praktische tips voor de opmaak van projectsubsidiedossiers
- Praktische wijze van indiening via de digitale tool KIOSK

Lothar Casteleyn is Stafmedewerker beleid & ondersteuning van de Cluster Cultuur Stad Brugge. Mayke Vermeren en Lyne Viskens zijn medewerkers in het departement Cultuur, Jeugd en Media.



FINANCIËEL BELEID

Aanvullende financiering

| Veronique Vennekens, Gudrun Heymans, Sophie Detremmerie, Isabelle De Voldere, Peter Deuss
| 12 contacturen

Europese subsidies

| Veronique Vennekens, Gudrun Heymans

De Europese Commissie reserveert een deel van haar begroting voor steun aan innovatieve projecten in Europa. **Europese subsidies zijn er ook voor u.** Want alle begunstigden komen in aanmerking: overheden, onderwijsinstellingen, organisaties, ondernemingen, enz. Een project-idee heeft bovendien veel programmamogelijkheden. Ruim denken is de boodschap.

Het **Vlaams-Europees Verbindingsagentschap** en de **Creative Europe Desk Vlaanderen** presenteren verschillende subsidieprogramma's waar projecten uit de culturele sector in passen. Aan de hand van praktijkvoorbeelden en best practices krijgt u een goed beeld van alle Europese subsidiemogelijkheden.

Veronique Vennekens is Liaisonofficer en lid van het EU-subsidieteam bij VLEVA. Gudrun Heymans is Coördinator van het Creative Europe sub-programma Cultuur bij Creative Europe Desk Vlaanderen.

Crowdfunding | Isabelle De Voldere

Crowdfunding maakt de laatste jaren zijn opmars als **innovatieve financieringstool** voor projecten, organisaties en ondernemers in alle sectoren. Ook de culturele sector verkent de mogelijkheden van crowdfunding. En deze mogelijkheden reiken verder dan louter (aanvullende) financiering aantrekken. Crowdfunding biedt ook kansen om op een andere manier aan publiekwerking en community building

te doen, aan nieuwe vormen van communicatie te doen, een platform te zijn voor marktonderzoek. Maar crowdfunding is geen 'easy money'. Een goede crowdfunding campagne opzetten vraagt een scherp inzicht in de eigen doelstellingen, sterke communicatievaardigheden en de nodige tijdsinvesteringen.

In welke mate wordt crowdfunding gebruikt in de culturele sector? Welke bedragen worden gemiddeld opgehaald? Hoe kies je het juiste platform? Wat zijn de **do's en don'ts** bij het opzetten van een campagne?

Naast de **cijfers** bespreken we diverse **praktijkvoorbeelden**, waarbij u een goed beeld krijgt van wat crowdfunding (niet) kan betekenen.

Isabelle De Voldere is senior onderzoeker bij IDEA consult.

Sponsoring en fondsenwerving | Sophie Detremmerie

Zonder middelen, geen artistiek product. Tax Shelter, mecenaat, ticketverkoop, zaalverhuur, privé-events, 'de vrienden van...', subsidies, sponsoring, coproducties enz. De ene tool is al meer geschikt dan de andere voor een organisatie.

We zetten in deze les in op het verwerven van eigen inkomsten, vertrekkende vanuit de praktijk. Sophie deelt graag 20 jaar ervaring met u!

Sophie Detremmerie is COO bij the World Choir Games. Daarvoor had zij een lange carrière bij het Festival van Vlaanderen Gent en Brussel als Managing Director, verantwoordelijk voor het zakelijke beleid met een focus op sponsoring. Ze was ook jaren lid van de jury bij de Belgian Sponsorship Awards.

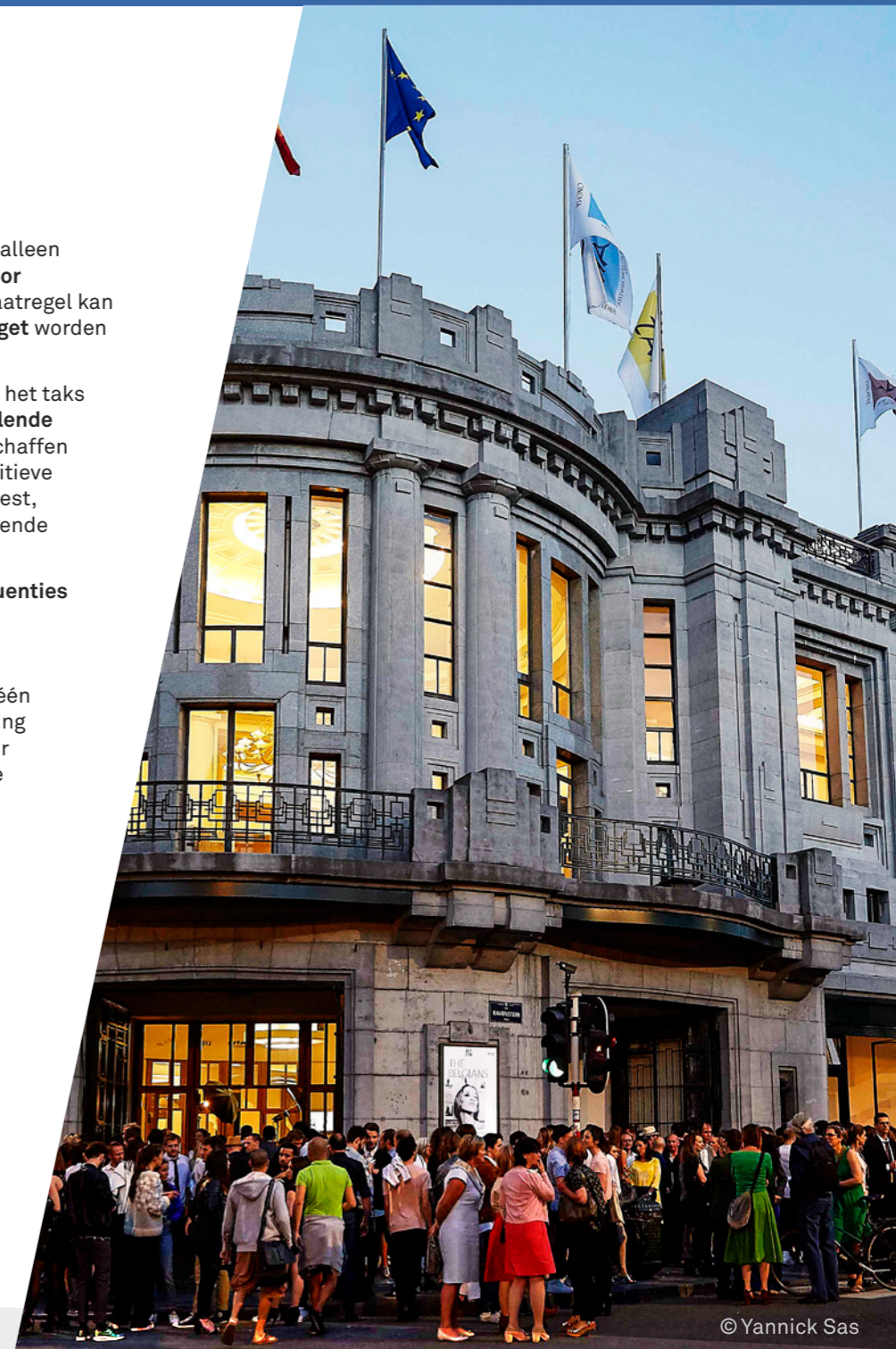
Tax shelter | Peter Deuss

De Taxshelter is sinds februari 2017 niet alleen inzetbaar **voor audiovisuele maar ook voor podiumkunstenproducties**. Met deze maatregel kan tot maximaal **30% van het productiebudget** worden gefinancierd.

We bekijken de **verschillende stappen** in het taks shelter proces, zoomen in op de **verschillende spelers** die hierin betrokken zijn en verschaffen **inzicht in begrippen** als voorlopige/definitieve vrijstelling, de waarde van het fiscaal attest, het taxshelterbedrag en (niet-)kwalificerende uitgaven.

Er zijn heel wat **voorwaarden en consequenties** verbonden aan het gebruiken van de taxsheltermaatregel. De onderwerping aan de vennootschapsbelasting op productievennootschappen/-vzw's is er één van. We kijken naar de concrete toepassing van de taxsheltermaatregel, met oog voor het wettelijk kader én voorbeelden uit de praktijk.

Peter Deuss is ondermeer bestuurslid en producent bij Perpodium, een productiehuis podiumkunsten dat artiesten en organisaties helpt hun podiumproject te realiseren. Dat kan door de volledige productie in handen te nemen of binnen een coproductie. Perpodium is gespecialiseerd in het aanbrengen van taxshelterfinanciering en werkt daarvoor samen met Cronos Invest als partner. Verder levert Perpodium managementondersteuning aan organisaties.



REFLECTIES OP CONCRETE CASES UIT DIVERSE CULTURELE DOMEINEN

Podiumkunsten: theater, performance en dans
| Bart Philipsen | 3 contacturen

We kijken terug op een aantal bijzondere en/of typische momenten in het rijke landschap van de podiumkunsten in Vlaanderen van het voorbije jaar, met aandacht voor zowel het theater in strikte zin als voor performance en dans. We kijken naar **producties** in grote huizen en kunstencentra (Toneelhuis, KVS, NTGent, Kaaithater...), maar ook naar **interessante voorstellingen** van (kleinere) gezelschappen.

We laten ons licht schijnen zowel over producties in de gewone seizoenprogrammatie van huizen en gezelschappen als over enkele grote internationale en kleinere lokale festivals. Daarbij proberen we zoveel mogelijk aspecten van de productie, inclusief publiekswerking en exposure in de verschillende media bij onze analyse te betrekken.

Uiteraard focussen we op de **artistieke dimensie** van de door ons bestudeerde producties. We denken er samen over na waarom ze al dan niet inspelen op urgente maatschappelijke topics of meer onderhuidse, fundamentele thema's aankaarten.

Een aspect dat we ook kort bekijken is uiteraard de internationale uitstraling en verspreiding van de Vlaamse podiumkunsten.

Bart Philipsen is gewoon hoogleraar (KU Leuven). Hij doceert o.a. de vakken 'theater, theory & culture' en 'theater en performance: hedendaagse theorieën en praktijken'.

Evenementencultuur (festivals) | Pieter François
| 3 contacturen

Aan de hand van een concreet festival bekijken we waarmee je rekening moet houden bij de organisatie van een (cultureel) evenement op openbaar domein. De gebruikelijke **tips & tricks**, waar moet je rekening mee houden, waar zitten de verborgen kosten, wat moet er in een veiligheidsdossier, enz. ?

Als case-study behandelen we het **Lichtfestival in Gent** (2011-2012-2015-2018).

Pieter François startte zijn culturele carrière bij het Festival van Vlaanderen/KlaraFestival. Dit combineerde hij met de productie van de eerste twee edities van het Lichtfestival in Gent. Voor het Concertgebouw in Brugge organiseerde hij congressen, bedrijfsevents en (privé-) concerten.

Vandaag is hij verantwoordelijke events bij Natuurinvest en zaakvoeder van Mabajaat, waarbij hij als freelancer evenementen organiseert en televisieproducties ondersteunt. Daarnaast is hij ook docent Evenementenorganisatie bij Syntra.

Muziek | 3 contacturen

In deze sessie buigen we ons over een concrete case binnen de muziekwereld.

Docent en informatie wordt nog verder aangevuld. Meer informatie vindt u terug op onze website.

De culturele erfgoedsector | Tom Verschaffel
| 3 contacturen

De erfgoedsector groeit en het verleden is booming business. Herdenkingen en historische verjaardagen bepalen mee de culturele agenda en kalender. Tegelijk stellen veranderingen op het vlak van (sociale) media, scholingsgraad en de integratie van nieuwe sociale groepen **nieuwe eisen aan de omgang met de geschiedenis**.

Culturele overheden, instellingen en organisaties moeten bepalen hoe ze hiermee omgaan, welke rol ze op het vlak van erfgoed willen spelen en hoe ze aan de belangstelling van het publiek voor (bepaalde onderdelen van) het verleden tegemoet kunnen komen.

We bespreken goede recente voorbeelden (vieringen, tentoonstellingen, musea) om op basis daarvan een **aantal reflecties** te wijden aan:

- de reglementering en (nationaal en lokaal) beleid;
- de spelers op het veld en het landschap van instellingen en organisaties;
- de verhouding tussen de academische wereld en de erfgoedsector;
- de invloed van het verleden op de culturele agenda;
- publieksonderzoek.

Ten slotte bekijken we in welke mate de omgang met erfgoed ook steeds nieuwe maatschappelijke realiteiten weerspiegelt.

Tom Verschaffel is hoogleraar verbonden aan de Onderzoeksgroep 'Cultuurgeschiedenis vanaf 1750' van de Faculteit Letteren (KU Leuven).

ADVIESNOTA

Het postgraduaat wordt geëvalueerd aan de hand van het schrijven en verdedigen van een adviesnota. De adviesnota is een door de cursist vervaardigd **schriftelijk advies dat duidelijke raakvlakken** heeft met meerdere aspecten van het kerncurriculum van de opleiding Postgraduaat Cultuurmanagement en waarin hij of zij blijkt geeft van een helikopterview.

De cursist dient een advies te formuleren met betrekking tot een **uitdaging binnen een culturele organisatie**. Dit kan de organisatie zijn waar men werkzaam is, maar ook een externe organisatie zijn of een onderwerp dat wordt aangereikt vanuit het docententeam.

De adviesnota is niet enkel een evaluatievorm, waarin de cursist aantoont dat hij/zij de kennis en expertise uit de opleiding kan toepassen. De nota is eveneens een oefening in **managementrapportering**, waarbij de praktische haalbaarheid en het strategisch aspect niet mogen ontbreken.

De adviesnota wordt op het einde van het academiejaar **verdedigd voor een jury**. Bij de verdediging zal u de adviesnota presenteren en uw beste advies (oplossing of antwoord) motiveren en verdedigen. Daarna gaat de jury over tot de vraagstelling.



PRAKTISCHE INFORMATIE

TOELATINGSVOORWAARDEN

Om tot een postgraduaatopleiding te worden toegelaten, moet u een **bachelor- of masterdiploma** (of een hiermee gelijkgesteld diploma) hebben. Indien u geen van deze diploma's behaald heeft, kunt u ook de opleiding volgen mits relevante werkervaring. De toelating gebeurt op basis van uw cv en eventueel een gesprek.

GETUIGSCRIFT

Het getuigschrift postgraduaat wordt uitgereikt door de **Katholieke Hogeschool VIVES, associatie KU Leuven**. Dit kan enkel uitgereikt worden indien u al een bachelor- of masterdiploma behaald heeft.

U ontvangt het **getuigschrift** als u slaagt voor alle evaluatieproeven. Indien u geen bachelor- of masterdiploma heeft en slaagt voor de evaluatieproeven, ontvangt u een **getuigschrift van permanente vorming** uitgereikt door de Brugge Business School.

De cursisten die enkel de lessen bijwonen (minstens 80% aanwezigheid) zonder deel te nemen aan de evaluaties, ontvangen een **attest van deelname**.

LOCATIE

De sessies vinden plaats in de campus van **VIVES, Xaverianenstraat 10 te 8200 Brugge**.

Hoe kan u ons bereiken?

- Met de **auto**:
De Brugge Business School is gelegen vlakbij de afrit 'VIVES-Hogeschool' van de expresweg E403. Er is gratis parking op de campus.
- Met het **openbaar vervoer**:
De Brugge Business School is gemakkelijk te bereiken met het openbaar vervoer. Wanneer u met de trein komt, kiest u best voor de uitgang aan de achterkant van het station. Vanaf daar is het 1,5 km te voet.

INSCHRIJVINGSPROCEDURE

De inschrijvingen gebeuren **via de website**. Uw inschrijving is **definitief** wanneer u het inschrijvingsformulier ingevuld en doorgestuurd hebt. U ontvangt via mail een bevestiging van uw inschrijving. De factuur sturen we op naar het opgegeven facturatieadres.

Inschrijvingsgeld

De inschrijvingsprijs dekt de kosten van de cursussen en de handboeken. We voorzien ook catering op de campus. Indien u opleidingsonderdelen apart volgt, bedraagt de kostprijs 100 euro per sessie van drie lesuren.

Ga naar **www.bruggebusinessschool.be** voor up-to-date informatie en inschrijvingen.

Annulatie

Bij annulatie vóór 1 september wordt een **administratiekost van 250 euro** in rekening gebracht. Na de start van de opleiding betaalt u bovenop de administratiekost ook de kosten van de reeds gevolgde sessies. In dit geval bedraagt de kostprijs per sessie van drie lesuren 100 euro.

Uitschrijvingen na 31 december worden niet meer terugbetaald.

VLAAMS OPLEIDINGSVERLOF

Indien u beantwoordt aan de criteria voor het Vlaams opleidingsverlof (of Betaald educatief verlof - Brussels gewest), kan u dit aanvragen voor onze postgraduat.

KMO-PORTEFEUILLE

Al onze opleidingen komen in aanmerking voor de kortingen van het Vlaamse Gewest in verband met de ondernemersportefeuille (www.kmo-portefeuille.be) met erkenningsnummer DVO105080.



ONZE PARTNERS



Vraagt u zich af welke opleiding het best bij u past?
Kom bij ons langs. Wij geven u vrijblijvend advies.

●●●
ONZE POSTGRADUATEN



Management opleidingen

- > Bedrijfsmanagement
- > Management in de social profit
- > Cultuurmanagement



HR management

- > Human resources management
- > HR, Sociaal recht & Payroll



Digital business

- > Digital marketing
- > Digital business analyst
- > Humane AI in business



Financiële opleidingen

- > Financieel management
- > Fiscale wetenschappen



Juridische opleidingen

- > Vermogens- en successieplanning
- > Vennootschapsrecht



Logistieke opleidingen

- > Supply chain management

VIVES/KORTRIJK
BUSINESS SCHOOL



Geen tijd voor een langlopende opleiding? Maar u wil wel **mee zijn én een stap voor blijven?** Het kan!

De **kortlopende** opleidingen van VIVES/Kortrijk Business School bieden u telkens drie tot zes uur **direct toepasbare kennis en praktijk**. Kies à la carte of het hele menu. Seminarie of webinar. Met zorg door specialisten voor u samengesteld en **geaccrediteerd** door de beroepsinstanties. Iets voor u?

/U bent accountant, belastingconsulent, boekhouder of bedrijfsrevisor?

/U bent verzekeringsmakelaar, bankier of fiscalist?

/U bent vastgoedprofessional, notaris, notarieel medewerker of landmeter-expert?

Kortrijk Business School kan iets voor u betekenen! Ontdek het opleidingsaanbod op www.kortrijkbusinessschool.be

Waar? VIVES handelswetenschappen en bedrijfskunde, campus Kortrijk, Doorniksesteenweg 145. Of via webinar.

Wij beantwoorden graag uw vragen:
info@kortrijkbusinessschool.be
056/26 41 40

Meer info op www.kortrijkbusinessschool.be
www.facebook.com/viveskbs

ACADEMIEJAAR 2021 - 2022

Infodagen

zaterdag 26 juni 2021 van 10 u. tot 17 u.


vrijdag 27 augustus 2021 van 16 u. tot 21 u.


campus VIVES, Xaverianenstraat 10 - 8200 Brugge, lokaal D310

www.bruggebusinessschool.be

VIVES/BRUGGE
BUSINESS SCHOOL

Volg ons op facebook en linkedin:

 www.facebook.com/vivesbbs

 www.linkedin.com/company/vives-brugge-business-school