



# Landelijk domeinprofiel Associate degree opleiding Business Administration

Raamwerk voor bestaande en nieuwe Ad-opleidingen  
in het Business Administration domein

## Colofon

### Titel

Landelijk domeinprofiel Associate degree Business Administration

### Subtitel

Raamwerk voor bestaande en nieuwe Ad-opleidingen in het Business Administration domein.

### Publicatie

14 juni 2019

Ingangsdatum 1 januari 2020

Versie: Vastgesteld

### Namens

Hogeschool van Amsterdam

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Hogeschool Rotterdam

Hogeschool Windesheim

NHL Stenden Hogeschool

Avans Hogeschool

Hanzehogeschool Groningen

### Projectgroep Landelijk domeinprofiel Business Administration (LadoBA)

Jurrien Endenburg, Hogeschool van Amsterdam

Ancella Evers – de Boer, Hogeschool Windesheim

Maartje Loncke, Hogeschool Arnhem en Nijmegen

Minke Molenaar, NHL Stenden Hogeschool

Edwin Moor, Hogeschool Rotterdam

Ad Teuwen, Avans Academie voor Associate degree

Bettina Rijkschroeff, Hanzehogeschool Groningen

### Redactie

Eric Aldewereld

# Inhoud

<b>Inhoud .....</b>	<b>3</b>
<b>Woord vooraf .....</b>	<b>4</b>
<b>Inleiding.....</b>	<b>5</b>
<b>Een schets van de Ad' er Business Administration .....</b>	<b>7</b>
<b>Associate degree.....</b>	<b>10</b>
<b>Ontwikkelingen en trends.....</b>	<b>12</b>
<b>Onderscheid tussen mbo-4, Associate degree en hbo-bachelor .....</b>	<b>15</b>
<b>De Ad' er BA in internationaal perspectief.....</b>	<b>18</b>
<b>Kennis en vaardigheden.....</b>	<b>21</b>
6.1 Kennis van de vakgebieden.....	22
6.2 Vaardigheden.....	24
6.2.1 Vaardigheden en de leerresultaten Niveau 5 Associate degree.....	24
6.2.2 Onderzoekend vermogen .....	27
<b>Verantwoording.....</b>	<b>29</b>
7.1 Beschrijving van de wijze van totstandkoming van dit document.....	30
7.2 Het proces.....	30
7.3 Toetsing en ijking door de hogescholen met haar stakeholders .....	30
7.4 Verdere koers van het overleg.....	30
7.5 Namenlijst betrokkenen.....	31
<b>Bijlage 1 .....</b>	<b>32</b>
<b>Conversie van de hbo-vaardigheden naar leerresultaten niveau 5.....</b>	<b>32</b>

# Woord vooraf

Voor u ligt het landelijk domeinprofiel Associate degree Business Administration. Dit document is tot stand gekomen naar aanleiding van een reeds langlopende samenwerking tussen coördinatoren van enkele Ad-opleidingen in het domein van Business Administration.

Op 8 november 2018 is de eerste landelijke Ad-dag georganiseerd door het Platform Associate degrees van de Vereniging Hogescholen. Op die dag heeft de minister van Onderwijs aangegeven dat zij het toejuicht dat er landelijke domeinprofielen voor de diverse Ad-opleidingen zouden ontstaan. Dat heeft de kerngroep van coördinatoren gesterkt in haar overtuiging werk te maken van een landelijk domeinprofiel voor hun Ad-opleidingen.

In een proces dat gekenmerkt is door samenwerking, open discussies en samen keuzes maken is onderhavig document tot stand gekomen. Er is daardoor in co-creatie een breed draagvlak gecreëerd voor een gezamenlijke domeinbeschrijving.

Wij hopen dat dit document Ad-opleidingen helpt als inspirerend referentiekader bij de bepaling van de leerresultaten van Ad-opleidingen in het Business Administration domein. Zowel voor reeds bestaande Ad-opleidingen als voor nieuwe Ad-opleidingen.

Alle deelnemers die meegewerkt hebben aan deze domeinbeschrijving delen een gezamenlijk gevoel: pionierend, grenzen verlegend en barrières brekend om te komen tot één doel: een document dat een basis biedt voor de toekomst voor Ad-opleidingen in het domein van Business Administration.

Aan alle deelnemers: veel dank!

Almere, Amsterdam, Arnhem, Den Bosch, Groningen,  
Leeuwarden, Nijmegen en Rotterdam  
14 juni 2019

# Inleiding

Dit landelijk domeinprofiel voor Associate degree-opleidingen Business Administration (Ad BA) verhoudt zich primair tot het landelijk opleidingsprofiel van de bacheloropleiding Bedrijfskunde en de Niveau 5 beschrijving. Het profiel bedoelt een raamwerk en inspiratiebron te zijn met ruimte om een eigen profilering te kiezen op basis van de eigen didactische visie en de regionale ontwikkelingen.

## *Standaard 1, Beoogde leerresultaten:*

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld en het vakgebied en op internationale eisen.

De beoogde leerresultaten beschrijven aantoonbaar het Associate degree-niveau zoals gedefinieerd in het Nederlands kwalificatieraamwerk en de oriëntatie (hbo of wo) van de opleiding. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die vanuit het regionale, het nationale en het internationale perspectief door het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde leerresultaten tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

## **Aanleiding**

De opleidingscoördinatoren van de diverse hogescholen die een Ad-opleiding Management, Bedrijfskunde of Officemanagement aanbieden, komen sinds 2016 bij elkaar om over de opbouw, niveau en beroepsgerichtheid van de opleiding te overleggen. De behoefte groeide naar een eenduidig referentiedocument. Deze behoefte werd onderschreven door de minister van Onderwijs die tijdens het eerste landelijke Ad congres op 8 november 2018 stelde dat het belangrijk is om te werken aan landelijke domeinprofielen om versnippering tegen te gaan. Vandaar dat het initiatief is genomen tot het schrijven van een dergelijk referentiedocument: een landelijk domeinprofiel Associate degree-opleidingen Business Administration. Voor deze naam wordt gekozen omdat het eenduidigheid biedt: de betreffende Ad-opleidingen verhouden zich primair tot dit domein. Met deze keuze sluiten wij ook aan bij de gehanteerde internationale terminologie.

## **Doelstelling**

Naast het functioneren als raamwerk en inspiratiebron voor nieuw te ontwikkelen Ad-opleidingen in het Business Administration domein, willen wij dit landelijk domeinprofiel ook aanbieden aan het Sectoraal Adviescollege Economie ter bekrachtiging van het profiel en aan het Landelijk platform Associate degrees van de Vereniging Hogescholen.

## **Gezamenlijke inspanning**

Om dit domeinprofiel samen te stellen hebben de leden van het landelijk overleg van het domein Ad Business Administration nauw met elkaar samengewerkt. Ook zijn het werkveld, docenten en oud-studenten geraadpleegd ter onderbouwing van dit profiel. Het zorgt in onze ogen voor legitimering en draagvlak. Wie dit waren, staat achterin dit document op een rij.

De gehouden interviews zijn aan het eind van de eerste hoofdstukken samengevat opgenomen in dit document, te herkennen als een apart kader onder vermelding van naam, functie en rol ten opzichte van één van de opleidingen.

## De Ad'er Business Administration (Ad'er BA)

Dit domeinprofiel beoogt een raamwerk te zijn voor Ad-opleidingen die het domein van Business Administration als basis gebruiken bij het opstellen van leerresultaten en/of leeruitkomsten. Voor het leesgemak zal in dit document gebruik worden gemaakt van de term Ad'er Business Administration (Ad'er BA). Hiermee bedoelen wij de afgestudeerde Ad'er die een opleiding binnen het brede vakgebied van Business Administration heeft afgerond. In de praktijk zullen opleidingen hiervoor hun eigen namen gebruiken, te weten Ad'er Office-management, Ad'er Bedrijfskunde, Ad'er Business en Ad'er Management.

Er is dus niet een Ad business administration, we praten over een domeinprofiel van de Ad Business Administration waaronder een aantal opleidingen vallen met verschillende Isat/ croho-codes. Namelijk:

Ad Officemanagement (isat 80007)  
Ad Bedrijfskunde (isat 80074)  
Ad Management (isat 80113).

## Leeswijzer

Dit domeinprofiel beschrijft eerst de Ad'er BA aan de hand van een beroepsprofiel, enkele functienamen en mogelijke onderzoeksonderwerpen die 'onze' Ad'er kan uitvoeren.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 het niveau Associate degree toegelicht. Hoofdstuk 3 beschrijft de ontwikkelingen en trends die wij om ons heen zien gebeuren. Ook hier wordt weer de link gelegd met 'onze Ad'er' door een antwoord te geven op de vraag wat 'moet' onze Ad'er met deze ontwikkelingen? Hoofdstuk 4 beschrijft de verschillen tussen de niveaus Mbo-4, Associate degree en Bachelor. Het internationale perspectief komt aan bod in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 gaat in op de kennis en vaardigheden die van toepassing zijn voor de Ad'er Business Administration. Hier wordt, gebruikmakend van het werk van het Landelijk platform Associate degrees van Vereniging Hogescholen, inhoud en niveau van onze Associate degree opleidingen toegelicht. Er wordt direct een vertaling gemaakt naar de Ad'er BA door naast de algemene leerresultaten, ook de leerresultaten te schetsen van de Ad'er BA. Hoofdstuk 7 tenslotte beschrijft de verantwoording over dit document.

Ten behoeve van de beschrijving van dit domeinprofiel, zijn ook enkele alumni en werkgevers gevraagd naar hun ervaringen met 'onze' Ad-opleidingen. Hun ervaringen worden weergegeven in een kader, telkens aan het eind van een hoofdstuk onder vermelding van naam, rol en functie.

Overal waar in deze tekst de mannelijke vorm wordt gebruikt, dient nadrukkelijk ook de vrouwelijke vorm worden gelezen.



# 1

---

## Een schets van de Ad'er Business Administration



De Ad' er BA heeft een brede rol in het werkveld, waarbij enkele kenmerkende activiteiten te duiden zijn. Zo kenmerkt 'verbinden' en 'problemen proactief oplossen' deze Ad' er die op tactisch niveau opereert (inrichten), tussen strategie en operatie; die tussen 'richten op visieniveau' en 'verrichten op uitvoerend niveau' zijn werkzaamheden uitvoert, waarbij een toenemende mate van vervlechting tussen de diverse niveaus plaatsvindt.

De Ad' er BA vult de rol in van inrichter en verrichter bij verschillende bedrijfsprocessen zoals financiële, commerciële, facilitaire en HRM-processen. De nadruk ligt op de dagelijkse coördinatie, en het hierbij signaleren en proactief oppakken van zich ad-hoc aandienende werkzaamheden, maar ook gericht is op het verbeteren van reguliere bedrijfsprocessen. Hij is daarmee zelf ook onderdeel van een multidisciplinair team, is sturend op processen en het realiseren van resultaten en beschikt hiervoor over toegepaste kennis en sociale - en communicatieve vaardigheden.

De student die de module Lean Procesverbetering van één van de Ad-BA-opleidingen afrondt, is in staat om de eigen werkprocessen te beschrijven en te analyseren, waarbij de basisprincipes van Lean Procesmanagement worden toegepast. Verder wordt een kwaliteitsverbetering van de werkprocessen gerealiseerd. Deze verbetering wordt concreet gemaakt door middel van een haalbaar en realistisch implementatieplan. De organisatie krijgt een medewerker die organisatiesensitief is, een onderzoekende houding ontwikkelt, kritisch is en feedback kan en durft te geven.

*Voorbeeld van een Ad BA module*

Enkele functienamen die passen bij een Ad' er BA zijn onder andere:

- medewerker kwaliteitszorg
- officemanager
- procesmedewerker
- projectmanagement ondersteuner
- assistent projectleider
- intercedent
- (assistent) teamleider
- medewerker P&O/ HR
- assistent eventmanagement
- administratief medewerker
- marketing en sales assistent

De opleidingen leiden Ad' ers BA op die in de praktijk problemen kunnen oplossen, processen kunnen verbeteren of nieuwe mogelijkheden kunnen inventariseren. De Ad' er BA is in staat om succesvol opdrachten uit te voeren die de volgende onderwerpen kunnen betreffen:

- Toenemende werkdruk servicemonteurs onderzoeken;
- Verbeteren contact met niet-gemachtigde derden bij financiële instelling;
- Verbeteren van betrokkenheid met behulp van de engagement scan;
- Optimalisatie inwerktraject;
- Optimalisatie orderintake;
- Voorbereiden en implementeren van nieuwe systemen;
- Binden en boeien van jong personeel;
- Onderzoek efficiency administratie;
- Verbeteren van de afhandeling van telefonische verzoeken (callcenter) bij een gemeente;
- Vergroten van eigenaarschap bij medewerkers;
- Bestelprocessen optimaliseren;
- Inrichten en optimaliseren van medezeggenschap;
- Kleinschalige klant- en medewerkerstevredenheid onderzoeken verrichten.

Beroepsproducten die passen bij de Ad' er kunnen onder andere de volgende zijn:

- Procesbeschrijving, procesanalyse en procesverbetering;
- Beschrijving of analyse van managementinformatie of commerciële informatie en rapportage hierover;
- (Advies)rapportage van operationele risico's en beheersmaatregelen;
- Projectplan, plan van aanpak of verbeterplan;
- Organisatieanalyse;
- Omgevingsanalyse;
- Kredietwaardigheidscheck;
- Managementinformatie adviesrapport;
- Verantwoordingspresentatie;
- Evaluatierapport.



Een voorbeeld van een praktijksituatie geeft goed weer op welke wijze de Ad' er in de praktijk een probleem aanpakt.

## Beroepssituatie

Een Ad' er BA werkt bij de klantenservice van een gemeente. Hij signaleert dat de wachttijden te lang zijn, bespreekt dit met zijn leidinggevende en krijgt de opdracht met een verbetervoorstel te komen. De leidinggevende verwacht dat hij de volgende activiteiten uitvoert:

- Signaleren van knelpunten en dit proactief bespreken met leidinggevende;
- Samen met collega's een verbeterplan maken waarbij hij zelf de volgende onderdelen oppakt:
  - Procesanalyse;
  - Onderzoek onder klanten, medewerkers en andere betrokkenen;
  - Voorstel doen voor verbetering en draagvlak krijgen hiervoor.

De leidinggevende is tevreden als hij deze activiteiten op de volgende wijze uitvoert:

- Hij communiceert professioneel (gesprek op prettige manier waarin hij het probleem signaleert, mails naar anderen zijn op goede toon en foutloos, opstellen van enquête is goed, hij weet de resultaten van zijn analyse helder over te brengen);
- Hij maakt een goede analyse en trekt op basis van de juiste gegevens een conclusie en kan deze onderbouwen;
- Hij betreft goed de anderen erbij, identificeert de juiste stakeholders en benadert hen op passende wijze;
- Hij signaleert problemen en gaat proactief op zoek naar een oplossing. Hij kan de kwaliteit van deze oplossing ook bewaken;
- Hij kan een plan van aanpak en planning maken, een projectplan;
- Hij houdt het organisatiebelang voor ogen en respecteert maatschappelijke belangen (ethische grenzen).

### *André, werkveldcontact. Werkt als Manager Technical Support Horticulture*

Het opleidingsplan voor de eerste twee leerjaren leidt tot een goede basis om te komen tot inzicht in de student zelf en zijn of haar omgeving. Dit kan in de praktijk inzicht geven. Veel zaken komen hierbij aan bod, wat ervoor zorgt dat een student zich verder kan bekwamen in het bedrijfskundige en zich verder kan ontwikkelen tot een echte professional. De opleiding zou zich op de volgende onderwerpen dienen te richten om van betekenis te blijven: Internationalisering, Digitalisering, Leren ondernemen binnen een organisatie en Leren omgaan met continue veranderende organisaties en organisatiestructuren.

Nu een eerste schets van de Ad' er BA is gegeven, wordt in het volgende hoofdstuk het opleidingsniveau Associate degree toegelicht.

# 2

---

## Associate degree



## Associate degree<sup>1</sup>

Een Associate degree afgestudeerde staat met zijn voeten in de praktijk, bewaart met zijn hoofd het overzicht, verbindt mensen en middelen en koppelt daarmee denken aan doen.

In bovenstaande typering van de Ad'er komt het symbolische hoofd, hart en handen terug; dit is vertaald naar voeten, hoofd en verbinding. Het is een veelgebruikte beeldspraak om te benadrukken dat integratie tussen doen, denken en verbinden meer oplevert dan alleen doen, alleen denken of alleen verbinden. Een Ad'er kent de regels en de procedures die gelden in zijn functie, 'het doen'. Wanneer de omgeving verandert en de vraag of het probleem meer ambigu wordt, kan de Ad'er deze regels en procedures flexibel inzetten om aan deze verandering tegemoet te komen. Hij kan daarmee de niet-routinematige problemen aan; van een zekere complexiteit die een zekere mate van zelfstandigheid vereisen.

De Ad'er verbindt denken aan doen, strategie aan uitvoering. Functies op niveau 5 fungeren aldus als schakel tussen niveaus 4 en 6. Een beschrijving van niveau 4 betreft een student die een mbo-4 opleiding heeft afgerond en is opgeleid voor een specifiek beroep gericht op het operationele niveau. Aan de andere kant staat niveau 6, een afgestudeerde op bachelorniveau die meer op strategisch niveau denkt en handelt. Op strategisch niveau wordt de visie bepaald en de richting die de organisatie ingaat. Op operationeel niveau wordt naar deze visie gehandeld. De Ad'er op niveau 5 kan deze visie vertalen naar het handelen. De Ad'er is zelf ook bekend met de operationele taken en kan de verbinding leggen naar het strategisch niveau en koppelt hiermee denken aan doen. In bepaalde sectoren (bijvoorbeeld in non-profit organisaties) dekken de termen operationeel, tactisch en strategisch niet de lading van het beroep. Dan kunnen we beter spreken over het richten op visieniveau, inrichten op beleidsniveau en verrichten op uitvoerend niveau.

*Shirin, werkveldcontact. Werkt als Knowledge and Information Management Coördinator.*

Wat ik merk is dat managers een manusje van alles nodig hebben. Een stukje bedrijfseconomie om de budgetten te beheren, iemand die de KPI's bewaakt, iemand die projecten namens de manager kan leiden, iemand die snapt hoe een interne en externe audit werkt en die ook begrijpt hoe die audit items kunnen worden afgesloten.

Goede kennis van Excel kan je hierbij een goede voorsprong geven. Sowieso is een goede kennis van het hele Office pakket erg belangrijk! Powerpoint, Publisher, Word etc etc, kunnen je allemaal een voorsprong geven op de rest, maar ook kennis van projectmanagement (a la Prince 2 maar ook bijvoorbeeld Microsoft Project). Basis dingen als administratie is ook erg belangrijk (hoe sla je dingen op, hoe zorg je dat documenten makkelijk terug te vinden zijn, hoe maak je een database?)

---

<sup>1</sup>De beschrijving van het Ad-niveau is geheel overgenomen van het document Niveau 5, Associate degrees, november 2018 van het overlegplatform Associate degrees van de Vereniging van Hogescholen.

# 3

---

## Ontwikkelingen en trends



## Ontwikkelingen en trends<sup>2</sup>

Dit hoofdstuk beschrijft de huidige trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op het werkgebied van de Ad' er BA. Er is gekozen om de beschreven trends en ontwikkelingen uit het landelijk opleidingsprofiel Bedrijfskunde te gebruiken als referentie vanwege de herkenbaarheid voor de Ad' er BA. Deze ontwikkelingen worden ook herkend door de geraadpleegde werkveldadvies leden van de verschillende opleidingen.

### Technologische ontwikkelingen

Momenteel leven we in een tijdperk waar de vierde industriële revolutie plaatsvindt. De ontwikkeling en toepassing van technologie speelt een steeds grotere rol in hoe we werken en leven. De drie belangrijkste stromingen die te onderscheiden zijn, zijn artificiële intelligentie (AI), digitalisering en de verbinding tussen mensen, processen, objecten en diensten als gevolg van AI en digitalisering.

Door de opkomst van artificiële intelligentie ontstaan autonome technologische systemen die repeterend en simpel lerende taken van mensen overneemt. Digitalisering van (informatie-) processen zorgt voor ontsluiting van grote hoeveelheden informatie (data), welke bewerkt en geanalyseerd kunnen worden en nieuwe inzichten opleveren. Tenslotte speelt de mogelijkheid om mensen, organisaties, apparaten, etc. te verbinden een grote rol, waardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan, denk aan ontwikkelingen op het gebied van virtuele samenwerking, het gebruik van opslag op centrale servers en internet of things, waarbij apparaten zijn verbonden met internet. Consequentie van het toenemende gebruik van internet is het enorm toegenomen belang van internetbeveiliging en privacy.

Voor de Ad' er BA betekent dit dat hij te maken krijgt met processen die steeds beter kwantificeerbaar zijn, dus transparanter worden. De virtuele en bestaande wereld worden in toenemende mate met elkaar vervlochten, waardoor nieuwe diensten kunnen ontstaan. De openheid die ontstaat door het gebruik van Social Media zorgt ervoor dat democratisering van commerciële afzetmarkten steeds verder toeneemt. De machtspositie van grote commerciële organisaties brokkelt hierdoor af waarbij de macht als grote spelers als Google, Facebook, Amazon toeneemt. Ook ontstaan nieuwe mogelijkheden voor innovatieve en creatieve spelers op de markt, denk aan Uber, Spotify, Netflix en Airbnb. Deze spelers gebruiken online platforms om hun businessmodellen te vermarkten. Bekend zijn met digitale mogelijkheden die deze nieuwe economie kunnen laten floreren, zal zeker een plek moeten hebben in de bagage van de Ad' er BA.

### Internationalisering

De afgelopen jaren zagen we de grenzen tussen markten steeds verder vervagen en productieprocessen zien er steeds meer uit als lange ketens die over landsgrenzen heen lopen. Dit maakt samenwerking wereldwijd op economisch en communicatief niveau steeds belangrijker en complexer. Het is steeds meer de standaard dat zaken worden gedaan op internationaal niveau (global trade management). Het belang van het optimaliseren van logistiek (snelheid, stroomlijning van levering) neemt daardoor fors toe. Tenslotte wordt ook het kunnen benutten van diversiteit ten behoeve van innovatie (intercultureel personeelsbeleid) een doorslaggevend concurrentievoordeel van bedrijven.

Een gevolg voor de Ad' er BA is dat de bedrijfsvoering verandert. Internationalisering is niet meer alleen van toepassing op grote multinationals; ook voor steeds meer midden- en kleinbedrijven komt internationaal zakendoen binnen handbereik. Intercultureel samenwerken wordt zodoende de norm. Daarnaast speelt een rol dat steeds vaker buitenlandse bedrijven zich vestigen in Nederland en zorgt de Nederlandse multiculturele samenleving ervoor dat gestreefd moet worden naar toenemende diversiteit op de werkvloer, van hoog tot laag in de organisatie.

---

<sup>2</sup> Gebaseerd op Opleidingsprofiel Bedrijfskunde, 'Passie voor verbinden en duurzaam verbeteren' Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde (LOOBK), Oktober 2018.



De globalisering van de economie wordt met name aangedreven door technologieontwikkeling. Dat maakt dat organisaties niet per definitie groot hoeven te zijn om internationaal te kunnen gaan. De voorbeelden hiervan zijn onder startups ruimschoots voor handen<sup>3</sup>. Dat maakt dat de Ad'er BA ook in een internationale omgeving moeiteloos moet kunnen functioneren. Het beheersen van de Engelse taal is hiervoor een basisvereiste. Daarnaast is ook het begrijpen van cultuurverschillen en daar naar kunnen handelen belangrijk.

### Duurzaamheid

Onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen worden organisaties steeds meer verantwoordelijk voor de uitkomsten van de hele keten. Maatschappelijk verantwoord handelen is allang geen vrijblijvende belofte meer, maar steeds vaker een kernwaarde van de organisatie. Naast het economische belang is er toenemende aandacht voor het maatschappelijke belang van producten en diensten die bedrijven aanbieden en welke steeds vaker in co-creatie met de gebruiker/ afnemer worden ontwikkeld. Daarnaast wordt het steeds minder geaccepteerd als bedrijven winst maken ten koste van de maatschappij.

De aandacht voor duurzaamheid, onder andere gericht op maatschappelijk verantwoord en ethisch ondernemen, zorgt ervoor dat de Ad'er BA geconfronteerd wordt met maatschappelijke eisen. Maar ook wordt aandacht geëist voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers, zeker gelet op de nog altijd toenemende flexibilisering en vergrijzing van de arbeidsmarkt. Zonder uiteraard de winstgevendheid van ondernemingen uit het oog te verliezen.

### Wendbaarheid van mens en organisatie

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

Aandacht voor de eigen waardepropositie en identiteit komt daardoor ook binnen de focus van de Ad'er BA. Andere organisatievormen en vormen van leiderschap (dienend, meer horizontaal dan verticaal leiderschap) ontstaan. Het kunnen werken met en combineren van verschillende organisatieprincipes en werkconcepten (Lean, Agile) worden onderdeel van de vaardigheden van de Ad'er BA.

---

<sup>3</sup> Uit: Opleidingsprofiel Bedrijfskunde, 'Passie voor verbinden en duurzaam verbeteren' Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde (LOOBK), Oktober 2018.

# 4

---

## Onderscheid tussen mbo-4, Associate degree en hbo- bachelor



Associate degree opleidingen bevinden zich binnen het Nederlandse hoger onderwijsstelsel qua niveau in het midden tussen Mbo niveau-4 opleidingen en hbo-bachelor opleidingen. De mbo-4 opleidingen worden in het European Qualification Framework (EQF) als niveau EQF-4 ingeschaald, de Associate degree-opleidingen op niveau EQF- 5 en de hbo-bachelor op EQF-6.

De niveauverschillen tussen deze drie beroepsopleidingen<sup>4</sup>, kunnen als volgt worden gedeut<sup>5</sup>:

Tabel 1: verschillen tussen Mbo-4, Associate degree en Bachelor

Eindniveaus	Mbo-4	Ad	Bachelor
Methodisch handelen	Werkt volgens standaard procedures en methodes en past deze toe in het dagelijks werk.	Past theorieën uit zijn vakgebied toe op een praktisch vraagstuk.	Werkt methodologisch en kan theorieën uit zijn vakgebied en breed wetenschapsgebied integratief vertalen naar oplossingsgerichte toepassingen voor complexe praktijk-vraagstukken.
Samenwerken	Werkt vrijwel zelfstandig aan standaard taken en werkt samen in zijn eigen team.	Werkt onder begeleiding aan complexe taken en stuurt een operationeel team aan.	Werkt vrijwel zelfstandig aan complexere taken en werkt samen in een omgeving met meerdere actoren en belangen.
Communiceren	Communiqueert over zijn eigen taken in het team.	Communiqueert doelgericht binnen de eigen werkomgeving en direct betrokkenen t.o.v. de doelen van de organisatie. Verbindt strategie met tactiek en operatie.	Communicatie is gericht op een bredere doelgroep, met specialisten en niet-specialisten, ook extern, waarbij het belang van de organisatie in het geding kan zijn. verbindt en schakelt op operationeel, tactisch en strategisch niveau'.
Probleemoplossend vermogen	Signaleert problemen.	Formuleert de (onderzoeks)vraag.	Onderzoekt de vraag.
Lerend vermogen	Kan zijn eigen leervraag onder begeleiding formuleren.	Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer)resultaten.	Ontwikkelt zich door zelfreflectie en door gevraagd en ongevraagd feedback op te halen, beoordeling van eigen (leer)resultaten. Krijgt daarmee een hogere mate van autonomie.

4 Verwante mbo-4 opleidingen zijn: management-assistent/ directie-secretaresse en andere managementopleidingen. Verwante hbo-bacheloropleiding is Bedrijfskunde.

5 Gebruik gemaakt van het LOO BK en het Ad-trappetje (een door Rotterdam Academy opgestelde weergave van de verschillen tussen Mbo-4, Associate degree en bachelor).

Verschillen tussen de drie niveaus kunnen ook verduidelijkt worden met voorbeelden van onderzoeken die studenten tijdens hun studie kunnen verrichten.

Tabel 2: verschillen tussen Mbo-4, Ad en Bachelor, vertaald naar een onderzoeksonderwerp

Onderzoeksonderwerp:	Mbo-4	Associate degree	Bachelor
Toenemende werkdruk medewerkers	Inventariseert bij de medewerkers de oorzaken en komt met een samenvatting van de redenen.	Inventariseert bij alle betrokkenen de oorzaken, analyseert het werkproces volgens een model, komt met adviezen, een implementatieplan en een financiële onderbouwing	Analyseert de markt van de organisatie, inventariseert bij alle betrokkenen de oorzaken, analyseert het werkproces volgens een beargumenteerd gekozen model. Komt met adviezen, een financiële onderbouwing, een implementatieplan en advies over strategische keuzes rond de service-activiteiten van de organisatie.
Optimalisatie inwerktraject	Inventariseert ervaringen bij recent gestarte nieuwe medewerkers en maakt op basis van de uitkomsten een checklist wat te doen bij de indienstreding van een nieuwe medewerker.	Gebruikt bronnen over onboarding en past dit toe, inventariseert bij alle betrokkenen ervaringen en wensen. Komt met adviezen, een implementatieplan en een financiële onderbouwing.	Analyseert literatuur over onboarding, inventariseert bij alle betrokkenen ervaringen en wensen. Analyseert de werkzaamheden en de wijzigingen hierin op de korte termijn op basis van een beargumenteerd gekozen model. Presenteert een advies met een financiële onderbouwing en een implementatie-plan

*Leonie, alumnus. Werkt als Staf assistent Onderwijs bij een Academisch ziekenhuis.*

Ik heb de opleiding ervaren als een hele leuke, leerzame opleiding met een goed programma en leuke vakken. Omdat ik in de tweede lichte zat stond de opleiding nog wel in de kinderschoenen. Zelf heb ik daar weinig van gemerkt maar ik heb wel gehoord dat er het een en ander veranderd is in latere groepen. De overstap van het MBO naar deze HBO AD was heel goed te doen. Ik was al even uit het leerproces maar hier was voldoende begrip voor. Mijn toenmalige werkplek sloot niet heel goed aan. Het was een te klein bedrijf waarin ik achteraf gezien de opdrachten vanuit de opleiding niet goed kon maken. Ik had er wellicht meer uit kunnen halen als ik bij een groter bedrijf werkte. Het diploma stelde mij echter in staat om voor uitdagendere functies in aanmerking te komen, zoals uiteraard Office Manager. Ik heb dan ook na mijn diploma de overstap gemaakt naar een grote organisatie in een wat zwaardere functie.

# 5

---

## De Ad'er BA in internationaal perspectief





Dit hoofdstuk beschrijft een globale benchmark tussen drie opleidingen die vergelijkbaar zijn met de Ad BA. De drie opleidingen zijn uitgezocht op hun niveau (niveau 5) en de richting (Business Administration) en komen uit Verenigde Staten, Verenigd Koninkrijk en Denemarken. Deze landen zijn gekozen vanwege hun status als voorloper op het gebied van (Ad-)opleidingen (USA en UK) en de traditioneel progressieve kijk op opleidingen die Scandinavische landen vaak kenmerkt (Denemarken).

### 5.1 Ad'er BA in de Verenigde Staten van Amerika.

Een vergelijkbare Ad-opleiding is de 'Associate of Arts AA Business Degree'. Over de inhoud van deze Ad-opleiding wordt het volgende aangegeven<sup>6</sup>:

*'Students of a business program will learn business theories and acquire skills required in the human relations, management, marketing and computer technology. Courses may include:*

- Economics
- Banking
- Business mathematics
- Business management
- Communication
- Accounting

Dit zijn herkenbare vakgebieden die, zoals later in dit document wordt beschreven, ook onderdeel uitmaken van dit domeinprofiel. Ook de functies waar deze opleiding interessant voor kan zijn, komen overeen:

- Customer service representative
- Office assistant
- Sales associate
- Administrator
- Maintenance staff
- Tradesperson
- Cost estimators
- Community services managers

### 5.2 Ad'er BA in het Verenigd Koninkrijk

In het VK wordt het Associate degree niveau het Foundation degree genoemd. Bij vele universiteiten worden tweejarige Business Foundation degrees aangeboden. Over het algemeen hebben deze 2-jarige opleidingen de volgende inhoud<sup>7</sup>:

- Professional Development
- Business and Legal Environment
- Marketing
- Leading and Managing an Organisation
- Financial Management
- Operations Management
- Human Resources Management
- Enterprise and Innovation

Ook hier zien we dezelfde vakinhoud terug als de Ad-opleidingen in het BA domein.

### 5.3 Ad'er BA in Denemarken

In Denemarken biedt de Dania Academy een 2-jarige hbo-opleiding Administration Management aan<sup>8</sup>. Deze opleiding richt zich de eerste 3 semesters op theoretische vakken via traditioneel onderwijs, casestudies, bedrijfsbezoeken en groepswork. Het laatste semester behelst een stage van 3 maanden waar de theorie wordt gecombineerd met praktijkervaring. Onderwerpen die aan bod komen in de opleiding zijn:

- Community
- Organization
- Administration
- Law
- Economy

Verwantschap met de het domein van de Ad Business Administration is ook hier duidelijk aanwezig.

6 [https://study.com/articles/Associate\\_of\\_Arts\\_AA\\_Business\\_Degree\\_Overview.html](https://study.com/articles/Associate_of_Arts_AA_Business_Degree_Overview.html)

7 <https://kingston-college.ac.uk/subject/business/foundation-degree-fda-in-business>

8 Bron: <https://eadania.com/programmes/danish-taught/administration-management/>

*Mariska, alumnus. Werkt als Officemanager en Projectondersteuner bij een middelgroot bouwbedrijf.*

Doordat je veel opdrachten in kon vullen binnen je eigen bedrijf leerde je veel van het bedrijf en hoe zaken bij de bedrijven waar medestudenten werkten geregeld waren.

Positief: Contact met docenten en studiegenoten; groepsopdrachten waar je veel van elkaars kennis gebruik kon maken waardoor je veel extra leerde; verdeling in blokken, zo werk je ergens naartoe en kon je dit na de toets echt afsluiten; wekelijkse lessen waardoor je goed in het ritme kon blijven en aansluiting bij de praktijk.

Verbeterpunten: graag minder 'werkstukken'; sommige specifieke vakken gebruik je niet (o.a. uitgebreide berekeningen/formules bij economie)

Verder geeft Mariska aan dat de opleiding veel meer gepersonaliseerd zou kunnen worden, door bijvoorbeeld eerder verworven kennis en competenties te toetsen zonder verplicht volgen van lessen.

Kort na het afronden van de opleiding heb ik een baan gevonden als office manager, veel van de zaken die ik heb geleerd tijdens de opleiding kan ik gebruiken in mijn huidige baan. Ik ben dus erg positief over de opleiding, al is er uiteraard altijd ruimte voor verbetering zoals hierboven aangegeven. Wat ik wel mis en graag wat tools voor had gekregen is een stukje planning; als office manager ben je erg veel bezig met ad-hoc zaken waardoor de tijd om aan projecten te werken lastig in te plannen is.

# 6

---

## Kennis en vaardigheden



Dit hoofdstuk beschrijft de set van kennis en vaardigheden die terugkomen in de Ad-opleidingen. In 6.1 wordt kennis van de kernvakgebieden weergegeven. In 6.2 worden de vaardigheden beschreven, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen de leerresultaten van Associate degree-opleidingen (6.2.1) en de meer op onderzoek gerichte vaardigheden (6.2.2).

## 6.1 Kennis van de vakgebieden

Elke opleiding die het domein van Business Administration als uitgangspunt kiest voor de opzet en inhoud van zijn opleiding, zal een keuze maken uit de vakgebieden die horen bij Business Administration (waarbij niveau 1 overeenkomt met basis/ beginner, niveau 2 met gevorderd en niveau 3 met competent). Iedere Ad BA opleiding kiest ervoor om het vakgebied Operations Management op niveau 2 te ontwikkelen en kiest zelf minimaal één ander vakgebied dat ook op niveau 2 wordt ontwikkeld. De overige vakgebieden zullen op niveau 1 worden aangeboden. Rekening houdend met de specifieke vraag van het regionale werkveld, maakt de opleiding de keuze.

Tabel 3: de te maken keuzen uit de verschillende vakgebieden van het BBA<sup>9</sup>

Vakgebieden	Niveau		
	Basis	Gevorderd	Competent
	1	2	3
Operations Management		X	
Organizational Behaviour	X		
Strategic Management	X		
Information Management	X		
Management Accounting	X		
Applied Research	X		
Finance	X		
Economics	X		
Business Law	X		

## Overzicht van de vakgebieden

1. Operations Management
2. Organizational Behaviour
3. Strategic Management
4. Information Management
5. Management Accounting
6. Applied Research
7. Finance
8. Economics
9. Business Law

### 1. Operations Management (kernvak)

Dit vakgebied gaat over het doorvertalen van de bedrijfsstrategie naar de operatie van de organisatie en het maken van bijbehorende keuzes voor de bedrijfskundige inrichting. Hierbij moeten stromen van goederen en diensten van een organisatie zo efficiënt en effectief mogelijk verlopen (Brandon-Jones, Slack &

Johnston, 2016). Mogelijke onderwerpen van Operations Management zijn:

- Operations Strategy & Performance Management
- Process & Layout Design
- Supply Network Management
- Resource & Capacity Management
- Planning & Control of Operations

### 2. Organisational behaviour (kernvak)

Dit vakgebied bestudeert de invloed van het menselijk gedrag in organisaties op zowel individueel, groeps- als organisatieniveau. Als bedrijfskundige verklaar en stuur je dit gedrag ten bate van de prestatie van een organisatie (Robbins, 2015). Mogelijke onderwerpen van Organisational Behaviour zijn:

- Human Resource Management
- Psychology (organisatie- en arbeidssociologie cq. sociale psychologie)

<sup>9</sup> Bron: Landelijk Opleidingsprofiel Bedrijfskunde, Subtitel: Passie voor verbinden en duurzaam verbeteren, CROHO: 34139, Publicatie: oktober 2018, Opdrachtgever: Landelijk Opleidingsoverleg Bedrijfskunde (LOOBK).

- Organisational Management
- Organisational Change
- Ethics

### 3. Strategic Management (kernvak)

Bij dit vakgebied staan de omgeving en de markt van een organisatie centraal en de betekenis hiervan voor de inrichting en leefbaarheid van een organisatie. Doel is dat op de lange termijn de processen binnen de organisatie zorgen voor continue waardecreatie en waardedistributie. Mogelijke onderwerpen van *Strategic Management* zijn:

- Corporate Strategy
- Marketing
- Environment Analysis
- Risk Management
- Innovation Management

### 4. Information Management (kernvak)

Dit vakgebied gaat over hoe een organisatie haar informatiebehoefte kan vertalen naar geschikte informatievoorzieningen. Mogelijke onderwerpen van Information Management zijn (De Vries et al, 2015):

- Management Information (stuurinformatie)
- Data, Information and Knowledge Management
- Informationsystems
- Information Provision

### 5. Management Accounting

Het verzamelen, ordenen en rapporteren van informatie voor planning en controle, waardoor sturing gegeven kan worden aan processen en activiteiten binnen een organisatieonderneming

### 6. Applied Research

Voor het Ad-niveau hanteren we de term 'onderzoekend vermogen':

- het hebben van een onderzoekende houding (reflectie);
- kennis uit onderzoek kunnen toepassen en
- het kunnen doen van onderzoek.

### 7. Finance

Finance houdt zich bezig met de bestudering van de vraag hoe organisaties keuzes maken, gelet op de behoeften en de wensen van organisaties waarbij de focus is gericht op economische problematiek. Onderdelen kunnen zijn zijn Bedrijfseconomie en Budgeteren.

### 8. Economics

Economie is de wetenschap die bestudeert hoe mensen omgaan met alternatief aanwendbare middelen, die ze gebruiken om hun behoeften te bevredigen. Onderdelen kunnen zijn algemene economie en internationale economie.

### 9. Business Law

Ondernemingsrecht is een onderdeel van het privaatrecht, dat zich bezighoudt met rechtspersonen en dan toegespitst op bedrijven met winstoogmerk, dus ondernemingen. Onderdelen die inhoud geven aan Business Law zijn Arbeidsrecht, Ondernemingsrecht, Concumentenrecht



## 6.2 Vaardigheden

### 6.2.1 Vaardigheden en de leerresultaten

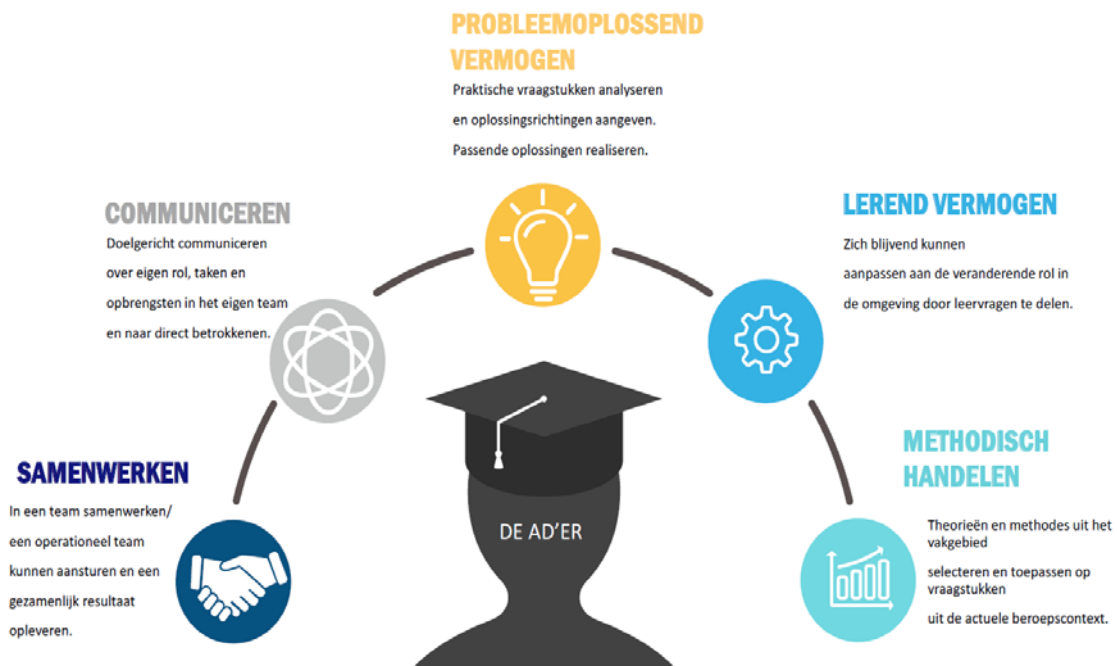
#### Niveau 5 Associate degree

De vaardigheden van de Ad'er worden beschreven aan de hand van de beschrijving Niveau 5 Associate degrees zoals is vastgesteld door het landelijk platform Associate degrees van de Vereniging Hogescholen. De hbo-vaardigheden zoals beschreven in het opleidingsprofiel Bedrijfskunde zijn hierin verwerkt. In bijlage 2 is een tabel opgenomen waarin wordt verduidelijkt hoe deze conversie is verwerkt.

De beschrijving van Niveau 5 Associate degrees omvat vijf leerresultaten; methodisch handelen, samenwerken, communiceren, probleemoplossend vermogen en lerend vermogen. Elk leerresultaat is uitgewerkt in een omschrijving die het niveau weergeeft van de afgestudeerde Ad-student. De vijf leerresultaten worden in samenhang gepresenteerd: zij zijn integraal en niet los van elkaar te zien. Methodisch handelen gaat bijvoorbeeld hand in hand met probleemoplossend vermogen en lerend vermogen is ook geen activiteit dat los van alle andere staat.

De vertaalslag naar de Ad'er Business Administration is ook gemaakt: per leerresultaat zijn ook voorbeelden opgenomen voor het domein van de Ad'er BA ter verduidelijking van het leerresultaat. In een kader wordt, per leerresultaat, de naar het Ad-BA niveau vertaalde hbo-vaardigheden vermeld. Zie ook bijlage 1.

Figuur 1 beschrijving niveau vijf Associate degree<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Niveau 5, Associate degrees, november 2018 van het overlegplatform Associate degrees van de Vereniging van Hogescholen.

## Samenwerken

*“In een team samenwerken/ een operationeel team kunnen aansturen en een gezamenlijk resultaat opleveren.”*

Tijdens de opleiding leren studenten met verschillende rollen en mate van verantwoordelijkheid omgaan. Aangezien de Ad'er in het werk een verbinder is, is samenwerken met anderen een belangrijk aspect. Of de afgestudeerde veel of weinig te maken krijgt met het aansturen van een team is afhankelijk van het specifieke beroep. Het doel van het samenwerken is om samen een resultaat neer te zetten dat de individuen afzonderlijk niet was gelukt. De samenwerking kent een meerwaarde in de opbrengst van de gebundelde ervaring en expertise.

### Onderscheidend principe:

De grootte van het team, de mate van zelfstandigheid die de Ad'er heeft en de mate van verantwoordelijkheid die de Ad'er heeft in het team bepalen het niveau binnen het leerresultaat samenwerken. Daarnaast kan het niveau ook bepaald worden door het gezamenlijk resultaat dat verwacht wordt van het team. De afhankelijkheid van derden, de invloed van belanghebbenden en de tijdsdruk zijn hierin onderscheidende principes.

De Ad'er BA:

- maakt (onder begeleiding) een gedragen verbeterplan;
- werkt samen met collega's aan verbeter- en verandertrajecten;
- verbindt collega's van diverse afdelingen en externe partijen;
- toont persoonlijk leiderschap in samenwerkingsverbanden.

De Ad'er BA kan (internationale) samenwerkingscontacten aangaan gericht op het behalen van gemeenschappelijke doelstellingen en profileert en legitimeert zich binnen die contacten. Hij kan de relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie ontwikkelen en bestendigen en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking. Is zich daarbij bewust van de eigen en andermans rol binnen het team.

## Communiceren

*“Doelgericht communiceren over eigen rol, taken en opbrengsten in het eigen team en naar directbetrokkenen.”*

Onder doelgericht wordt verstaan dat de Ad'er communicatie inzet om te verbinden tussen beleid en uitvoering. De Ad'er is zich bewust van de boodschap, de eigen rol en van de ontvanger. De Ad'er wordt verondersteld te kunnen reflecteren op het effect van de communicatie op de eigen rol, die van het team en de directbetrokkenen. Vervolgens kan de Ad'er de conclusies van de reflectie vertalen in vervolgacties met betrekking tot de rol, taak en opbrengsten waar de Ad'er samen naar toe werkt.

### Onderscheidend principe:

Het niveau van communiceren wordt bepaald door de reikwijdte, de complexiteit van de boodschap en de transfer van de communicatie. De Ad'er zal in de meeste gevallen vooral op tactisch niveau communiceren met een beperkte reikwijdte. De reikwijdte is niet beperkt tot het eigen team en de individuele taken, maar heeft een grotere reikwijdte naar de eerste kring van relevante actoren buiten het team. Welke actoren dit zijn is afhankelijk van het beroep.

De Ad'er BA:

- communiceert tijdens de gehele procesanalyse of project- en verbeterplannen mondeling en schriftelijk op passende wijze;
- communiceert met interne en externe partijen en met professionals van diverse disciplines;
- past zijn communicatiestijl aan aan de gesprekspartner en kan verschillende rollen aannemen ten behoeve van stakeholders;
- houdt bij zijn communicatie het belang van directe stakeholders voor ogen;
- legt contacten binnen en buiten de organisatie en weet wat er speelt;
- toont organisatie- en omgevings sensitiviteit.

De Ad'er BA is in staat om bij de aanpak van bedrijfskundige vraagstukken te schakelen en verbindingen te maken tussen de verschillende functionele gebieden- en niveaus. Hij legt daarbij verbindingen tussen het strategische beleid en de operationele activiteiten van de organisatie. Hij hanteert hierbij een integrale aanpak en werkt multi- en interdisciplinair vanuit verschillende rollen.

Daarnaast is de Ad'er BA in staat veranderingen of verbeteringen aan te bevelen, waarmee de opdrachtgever en de overige stakeholders geholpen zijn, gericht op de effectiviteit en efficiency van delen van de organisatie.

De Ad'er BA kan, zowel in de Nederlandse als Engelse taal, ideeën, meningen, standpunten en besluiten begrijpelijk mondeling verwoorden en afstemmen op de toehoorder en in begrijpelijke en correcte taal op schrift stellen en afstemmen op de lezer.

## Probleemoplossend vermogen

*“Praktische vraagstukken analyseren en oplossingsrichtingen aangeven. Passende oplossingen realiseren.”*

Het vraagstuk en de oplossing staan hier centraal. De Ad'er analyseert het vraagstuk, is daarbij kritisch en stelt zijn oordeel uit tot alle benodigde informatie is verzameld. De Ad'er stelt de juiste vraag die nodig is om het probleem te analyseren, omdat de Ad'er het verbindende perspectief heeft. Vanuit deze vraag kan de Ad'er passende oplossingsrichtingen formuleren en onderbouwen. De uiteindelijke oplossing die past binnen de context, de strategie en de organisatie wordt door de Ad'er gerealiseerd.

### Onderscheidend principe:

Het niveau van probleemoplossend vermogen wordt bepaald door de complexiteit van het probleem en ambitie van de oplossing. Dit uit zich in de verantwoordelijkheid die de Ad'er draagt ten opzichte van het praktisch vraagstuk en de mate van zelfstandigheid die wordt verwacht. De ambiguïteit van het vraagstuk en het aantal belanghebbenden die een rol spelen, bepalen ook het niveau. Alsook de reikwijdte van de oplossingsrichting en de mate waarin de omgeving verandert door de implementatie van de aangedragen oplossing.

De Ad'er BA:

- inventariseert en signaleert op eigen initiatief knelpunten, risico's en kansen;
- werkt een vraagstuk tactisch en operationeel uit;
- bespreekt deze met relevante betrokkenen;

De Ad'er BA is in staat met een onderzoekende en nieuwsgierige geest nieuwe en originele ideeën te signaleren, te genereren en uit te voeren bij de vernieuwing van strategie, producten, processen en markten, waarbij wordt ingespeeld op trends en ontwikkelingen.

## Lerend vermogen

*“Zich blijvend kunnen aanpassen aan veranderende rol in de omgeving door leervragen te delen.”*

Het leren stopt niet als het diploma is ontvangen. Leren en werken zijn verweven voor de Ad'er. Door te blijven reflecteren op het eigen handelen en de rol in de beroepscontext, blijft de Ad'er wendbaar. Dit gebeurt als de Ad'er leervragen stelt en deze deelt met anderen in het werk, om samen deze leervragen op te lossen. De duurzame inzetbaarheid van de Ad'er wordt door het lerend vermogen vergroot. Het is een natuurlijk onderdeel van het repertoire van de Ad'er.

### Onderscheidend principe:

Het niveau binnen dit leerresultaat wordt bepaald door de mate van zelfstandigheid waarin de Ad'er zijn eigen leervraag kan formuleren. In het kader van levenlang leren is dit een kenmerk dat bepaalt in hoeverre de afgestudeerde kan doorgroeien en ontwikkelen in de eigen rol in het werk. Het gaat daarbij om de ontwikkeling binnen de werkrol, gelet op het adaptief vermogen en flexibiliteit om in te kunnen spelen op veranderingen. De Ad'er formuleert niet alleen de leervraag, maar kan deze ook uitzetten door deze te delen met anderen en er gevolg aan te geven. Dit is een stap die laat zien dat de Ad'er in actie komt om te leren. Het bewust zijn van het eigen handelen binnen de werkrol is hierin de eerste vereiste die tijdens de opleiding wordt aangeleerd.

De Ad'er BA:

- kent belangen van de samenleving en handelt ethisch;
- reflecteert op zijn eigen handelen en (de uitkomsten van het) project en is in staat dit te verbeteren;
- kent de belangen van de organisatie (onderdelen) en past eigen handelen daarop aan.

De Ad'er BA is zich bewust van de ethische aspecten van de context waarin hij opereert en signaleert maatschappelijk, cultureel en moreel gevoelige punten en past zijn gedrag en/of adviezen hierop aan, rekening houdend met de diversiteit van stakeholders. Hij gaat zorgvuldig en discreet om met informatie over personen en/of de organisatie.

De Ad'er BA is in staat via de weg van reflectie zich professioneel te blijven ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie en de beroepsgroep door opgedane kennis te borgen, over te dragen en te verspreiden.

## Methodisch handelen

*“Theorieën en methodes uit het vakgebied selecteren en toepassen op vraagstukken uit de actuele beroepscontext.”*

Studenten leren tijdens de opleiding verschillende theorieën en methoden. De verbinding naar de actuele beroepspraktijk is waar de Ad voor staat. Dat is de reden dat de aangeleerde theorieën en methodes niet op zichzelf staan, maar door de student moet kunnen worden toegepast op een vraagstuk. Het vraagstuk dat de Ad'er aanpakt is voor de beroepen op Ad-niveau een praktisch vraagstuk. De Ad'er kan de verbinding leggen tussen verschillende aangedragen theorieën en methodes om een vraagstuk dat geen standaardoplossing kent op te lossen.

### Onderscheidend principe:

Het aantal theorieën en methodes dat de student aangeleerd heeft in zijn studie is een selectie uit de beschikbare kennisbasis van de specifieke opleiding. Het is vanzelfsprekend dat de student de theorieën en methodes kent en kan demonstreren in de context van het beroep. Het niveau wordt bepaald door de mate van bekwaamheid en reflectie op de keuzes en acties. Van studenten wordt verwacht dat ze keuzes kunnen onderbouwen.

De Ad'er BA:

- verzamelt (management)informatie op gebied van klanten, interne processen, financiën en leren en groeien;
- analyseert informatie en/of data en stelt een diagnose over de gevonden resultaten gerelateerd aan het eigen taakgebied;
- brengt processen, risico's en of stakeholders in kaart;
- werkt systematisch aan verbeteringen;
- gebruikt verschillende vaardigheden om systematisch te werken, te plannen, te communiceren en te verbeteren.

De Ad'er BA is in staat in een (multidisciplinaire) omgeving methoden en technieken van projectmanagement (en in beperkte mate op het gebied van onderzoek) te selecteren en toe te passen voor het doelgericht aanpakken van delen van organisatievraagstukken en kan daarover rapporteren.

De Ad'er BA is in staat om ICT-applicaties en ICT-toepassingen effectief en efficiënt in te zetten in de uitvoering van zijn professionele taken en/of toe te passen bij het verbeteren van bedrijfsprocessen.

### 6.2.2 Onderzoekend vermogen

Vanwege het belang dat de betrokken opleidingen hechten aan een onderzoekende en kritische houding van de Ad'er BA, en de nadruk die dit onderdeel vaak krijgt bij accreditaties van Ad-opleidingen, wordt dit leerresultaat wat uitgebreider toegelicht. De betrokken opleidingen zien dat onderzoeksvaardigheden ook thuishoren in de bagage van de Ad'er. Ten opzichte van de bachelor, zal de Ad'er zich meer richten op het oplossen van problemen of het uitwerken van mogelijkheden in de praktijk, gebruikmakend van praktijkgericht onderzoek.

Het onderscheid met het bachelor niveau is dat de reikwijdte van het onderzoek beperkt is tot de context van de werkomgeving van de student en dat de onderzoeksactiviteiten zich daardoor ook op een kleine doelgroep richten. Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren is vooral de inzet van een onderzoekende houding nodig. Opleidingen dienen zich dus te richten op het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van de student. Onderzoekend vermogen is:

- het hebben van een kritisch onderzoekende houding (reflectie);
- kennis uit onderzoek kunnen toepassen en
- het kunnen doen van onderzoek.

Met het aanleren van het onderzoekend vermogen, sluiten wij aan bij een gangbaar concept<sup>11</sup> dat stelt dat onderwijs van hbo-opleidingen bedoeld is voor het uitoefenen van beroepen, waarin professionals concrete beroepsproducten moeten kunnen leveren en moeten functioneren in de praktijk van alledag. Door onderzoek te zien als middel om de beroepsproducten te kunnen leveren op hbo-niveau, wordt het mogelijk te bepalen in welke mate welk soort onderzoek op welk moment nodig is.

Onderzoekend vermogen kan dan als volgt worden geoperationaliseerd:

### Onderzoekende houding

Het willen vernieuwen en zoeken naar creatieve oplossingen. Drie dimensies van onderzoekende houding zijn:

- Open houding, nieuwsgierig zijn en willen begrijpen;
- Kritisch zijn, willen onderbouwen en willen verantwoorden
- Voort willen bouwen, willen toevoegen en willen vernieuwen.

### Kennis uit onderzoek van anderen toepassen

Het kunnen gebruiken van reeds bestaande kennis bij het realiseren van beroepsproducten. Eén of meer van deze vier soorten kennis moeten studenten kunnen vinden, toepassen en verantwoorden bij het leveren van een beroepsproduct:

- Kennis uit publicaties;
- Vakmethodieken;
- Expertise van deskundigen, professionals en stakeholders en/of
- Bestaande analyses uit organisaties en databases.

### Zelf onderzoek doen

Onderzoek doen omvat het vermogen om min of meer zelfstandig de volgende onderzoekscyclus te doorlopen:

- Vraagdefinitie geven;
- Onderzoeksaanpak maken (operationaliseren);
- Gegevens verzamelen;
- Analyseren van gegevens;
- Conclusie trekken en
- Rapporteren

---

<sup>11</sup> Onder andere door M. Losse. Januari 2017



# 7

---

## Verantwoording



Dit document is tot stand gekomen door een gezamenlijke inspanning ‘van onderop af’. In dit laatste hoofdstuk zal het proces van totstandkoming worden beschreven.

### **7.1 Beschrijving van de wijze van totstandkoming van dit document**

De opleidingscoördinatoren van de diverse hogescholen die een Ad-opleiding Management, Bedrijfskunde, Officemanagement of Business aanbieden, komen sinds 2016 bij elkaar om over de opbouw, niveau en beroepsgerichtheid van de opleiding te overleggen. De behoefte groeide naar een eenduidig referentiedocument. Bij het eerste landelijke Ad congres op 8 november 2018 werd er ook door de minister van Onderwijs gesteld dat het belangrijk is om te werken aan landelijke domeinprofiel om versnippering te voorkomen en tegen te gaan. Vandaar dat het initiatief is genomen tot het schrijven van een dergelijk referentiedocument: een landelijk domeinprofiel Associate degree-opleidingen Business Administration.

### **7.2 Het proces**

Voor dit proces is een externe schrijver gevraagd om, op basis van documenten van de diverse opleidingen, een voorstel domeinbeschrijving te beschrijven. De eerste versies zijn van feedback voorzien door de kerngroep (medewerkers van Rotterdam Academy, HAN, Windesheim, Hogeschool van Amsterdam, Avans, Hogeschool Zeeland en NHL Stenden).

Op dinsdag 19 maart 2019 is de conceptversie besproken met vertegenwoordigers van alle opleidingen die betrokken zijn en / of interesse hebben in het gebruik van het profiel. Vervolgens is het werkveld gevraagd te reageren op een vernieuwde versie, waarna op 14 juni 2019 door alle betrokken opleidingen is ingestemd met de huidige versie van het profiel.

Vervolgens wordt dit document voorgelegd aan het Sectoraal Adviescollege en het Platform Associate degrees van de Vereniging van Hogescholen. Deze stappen hebben 1 doel: deze domeinbeschrijving laten gelden als het referentiedocument voor bestaande en nieuw te starten Ad-opleidingen in het domein van Business Administration.

### **7.3 Toetsing en ijking door de hogescholen met haar stakeholders**

De participerende hogescholen hebben met hun eigen stakeholders het profiel besproken en op punten hun feedback ingebracht in de stuurgroep, waarna dit in onderling overleg is verwerkt.

### **7.4 Verdere koers van het overleg**

Nadat het domeinprofiel door alle betrokkenen is geaccordeerd, wordt het profiel aangeboden aan de Sectoraal Adviescollege Economie ter bekrachtiging van het profiel en aan het landelijk platform Associate degrees van de Vereniging Hogescholen. De bedoeling van de werkgroep is dat het domeinprofiel wordt opgenomen als referentiedocument voor bestaande en nieuwe Ad-opleidingen in het Business Administration domein.

Het overleg van de betrokkenen van het domeinprofiel BA wordt gestructureerd en zal de vorm krijgen van een landelijk overlegplatform. Nadere afspraken worden nog vastgesteld.

## 7.5 Namenlijst betrokkenen

Onderstaande personen hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit document:

- Ad Teuwen, Avans Academie Associate degree
- Annemarie Duijn, Avans Academie Associate degree, 's Hertogenbosch
- Jan Willem Groeneveld, Avans Academie Associate degree, 's-Hertogenbosch
- Marcel Wigmans, Avans, Academie voor Deeltijd
- Angelique Kellij, Hanzehogeschool Groningen
- Bettina Rijkschroeff, Hanzehogeschool Groningen
- Coen Sijtsma, Hanzehogeschool Groningen
- Marion Busscher, Hanzehogeschool Groningen
- Rechiena Nijenkamp, Hanzehogeschool Groningen
- Joke Kersbergen, Hogeschool van Amsterdam
- Jurrien Endenburg, Hogeschool van Amsterdam
- Jaap Groot, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- Maartje Loncke, Hogeschool Arnhem en Nijmegen
- Minke Molenaar, NHL Stenden Hogeschool
- Willy Hooijenga, NHL Stenden Hogeschool
- Edwin Moor, Rotterdam Academy
- Rens Rietveld, Rotterdam Academy
- Suzanne Koster, Rotterdam Academy
- Ancella Evers-de Boer, Windesheim Hogeschool
- Judith Hofstra, Windesheim Hogeschool
- Linda Hendriksen, Windesheim Hogeschool
- Shirin Otaredian, Aramco Overseas Company
- Mariska vd Ende-Verbraeken, Van Mierlo Dinkq
- Leonie van der Slot-Vermeij, Erasmus Medisch Centrum Rotterdam
- André Visser, lid werkveldadviescommissie Avans op persoonlijke titel.

De volgende werkveldcommissies hebben het domeinprofiel mede tot stand gebracht:

- Beroepenveld Commissie Management & Leiderschap Rotterdam Academy
- Beroepenveldcommissie bachelor en Ad Bedrijfskunde Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- Werkveldadviescommissie Windesheim Almere
- Werkveldadviescommissie Bedrijfskunde Hanzehogeschool Groningen
- Werkveldadviesraad deeltijd opleidingen Avans

# Bijlage 1

---

## Conversie van de hbo-vaardigheden naar leerresultaten niveau 5

De generieke hbo-competenties zijn vertaald naar de vijf leerresultaten die worden aangegeven door het Landelijk Opverlegplatform Associate degree. De vertaling is als volgt voorgesteld:

Hbo-vaardigheden	Ad leerresultaten				
	Samenwerken	Communiceren	Probleemoplossend vermogen	Lerend vermogen	Methodisch handelen
Methodisch handelen					X
Schakelen en verbinden		X			
Adviseren		X			
Innoveren			X		
Samenwerken/netwerken	x				
Verantwoord handelen				x	
Professionaliseren				x	
ICT-vaardig					x