

# Landelijk domeinprofiel

## Associate degree Logistiek

---

2024



---

## Voorwoord

Betrokkenen van diverse Nederlandse Hogescholen die een Associate degree opleiding Logistiek aanbieden, komen sinds 2019 bij elkaar om over de opbouw, het niveau en de beroepsgerichtheid van de opleidingen te overleggen. De behoefte groeide naar een domeinprofiel Ad Logistiek met als doel eenduidigheid te creëren richting het werkveld en om studiekeizers informatie te kunnen verschaffen bij het maken van een studiekeuze.

Het domeinprofiel is tot stand gekomen in samenwerking met de volgende opleidingen en is van toepassing op de volgende Croho's.

Ad Logistiek en Economie (Croho 80115),

Ad Logistiek Management (Croho 80133),

Ad Business Studies Logistiek (Croho 80134),

Ad Logistiek (Croho 80148),

Ad Logistics Management (Croho 80149),

De voorzitters van het Landelijk overleg Ad Logistiek danken alle bedrijven en docenten die meegewerkt hebben voor hun inzet en bijdrage om dit profiel op te stellen. Zonder hun bijdrage en inzet had dit document niet bestaan.

Maartje Loncke, voorzitter LAdO Logistiek, [Maartje.Loncke@HAN.nl](mailto:Maartje.Loncke@HAN.nl)

Jeroen Vrins, voorzitter LAdO Logistiek, [J.Vrins@hr.nl](mailto:J.Vrins@hr.nl)

Datum opstelling landelijk domeinprofiel: 1 juli 2024

Datum van kracht: vanaf studiejaar 2024-2025

---

## Inhoud

Voorwoord .....	2
INLEIDING .....	4
Aanleiding.....	4
Doelstelling.....	4
1. CONTEXT .....	5
2. 21st CENTURY SKILLS: ONTWIKKELINGEN EN TRENDS IN HET LOGISTIEKE WERKVELD .....	8
2.1. Veranderende Arbeidsmarkt .....	8
2.2. Veranderende technologie .....	9
2.3. Aanpasbaarheid van de logistieke organisatie .....	9
2.4. Kennis van het vakgebied Logistiek (-management of -engineering).....	10
3. OMGEVING .....	11
3.1. Leren in de beroepspraktijk.....	11
3.2. Onderzoekende houding .....	11
3.3. Voorbeelden van beroepsproducten .....	12
4. LEERRESULTATEN EN LEERUITKOMSTEN.....	13
4.1. Logistieke kerncompetentie .....	13
4.2. Leerresultaten van een Ad' er Logistiek .....	13
4.2.1. Samenwerken.....	14
4.2.2. Communiceren.....	15
4.2.3. Probleemoplossend vermogen.....	16
4.2.4. Lerend vermogen .....	17
4.2.5. Methodisch handelen .....	18
5. OPLEIDINGSPERSPECTIEF .....	20
5.1. Invloed op verdwijn- en verschijnfuncties .....	20
5.2. Crossovers tussen de werkvelden.....	21
5.3. Onderscheid tussen MBO-4, Associate degree en bachelor logistiek.....	21
5.4. Doorstroom naar verwante bachelors .....	23
6. VERANTWOORDING.....	24
6.1 Beschrijving van de wijze van totstandkoming van dit document .....	24
6.2 Het proces .....	24
6.3 Toekomst.....	24
6.4 Namenlijst betrokkenen .....	25
BIBLIOGRAFIE .....	26

---

## INLEIDING

### Aanleiding

Op diverse hogescholen zijn er in de afgelopen jaren Ad-opleidingen Logistiek (-management en -engineering) gestart. Een Ad-student logistiek is een hbo-student die in twee jaar wordt opgeleid voor een beroep in de logistieke sector, met focus op praktijkgerichte toepassing van kennis en vaardigheden. De Ad'er logistiek zal “eerst denken en dan doen” en trachten problemen te voorkomen in plaats van deze zo snel mogelijk op te lossen. De Ad'er logistiek zal “de Haarlemmerolie” kunnen zijn tussen de medewerkers op de werkvloer en het management/ de leiding van verbeterprojecten; de intermediair tussen de doeners en denkers in het bedrijf.

Sinds 2019 zijn de teamleiders en docenten van deze opleidingen verenigd in het Landelijk overleg van de Ad Logistieke opleidingen (LAdO). Vanuit dit overleg en vanuit verkenningsrapport HEO met regie naar verantwoordelijkheid van de Vereniging Hogescholen (van Straalen, 2021) is de wens naar voren gekomen om te komen tot meer eenheid van de opleidingen in een Landelijk domeinprofiel van de Associate degree opleidingen in het logistieke domein.

Het landelijk domeinprofiel Ad Logistiek is opgesteld door het LAdO Logistiek. De Werkveld Advies Commissies (WAC)-verslagen zijn gebruikt voor het beschrijven van de ontwikkelingen in het werkveld op het gebied van technologie als ook voor het beschrijven van de arbeidsmarktrelevantie van de opleiding. De bij het opstellen van het landelijk domeinprofiel betrokken hogescholen hebben bij de oprichting van hun Ad Logistieke opleiding voor een eigen naam passend bij regio, werkveld en uitstroom gekozen. Dit heeft geresulteerd in verschillende namen voor de opleidingen. In het LAdO Logistiek op 9 november 2022 bij Windesheim in Zwolle is gekozen voor de naam Ad Logistiek voor alle Ad Logistieke opleidingen die bij het LAdO zijn aangesloten. De opleidingen met de naam Ad Logistiek leggen eigen accenten in het curriculum op basis van de eigen profileringskeuzes van de hogeschool en het regionale werkveld.

### Doelstelling

De doelstelling van het Landelijk domeinprofiel Ad Logistiek is in eerste instantie de landelijke herkenbaarheid bij de aangesloten opleidingen, het werkveld en studiekezers. Het document is ook opgesteld om de Vereniging Hogescholen te informeren over het domeinprofiel Ad Logistiek. Er is bewust gekozen voor een brede opzet van dit profiel, zodat de opleidingen zelf accenten aan kunnen brengen op basis van hun ‘couleur locale’ (bijvoorbeeld zorglogistiek, bouwlogistiek, evenementenlogistiek of regionale inkleuring).



## 1. CONTEXT

Hieronder staat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Ad Logistieke opleidingen beschreven in de context van de veranderende omgeving en de veranderende maatschappij.

Logistiek is een breed vakgebied dat zich bezighoudt met de planning, organisatie en uitvoering van goederen-, informatie- en financiële stromen in de logistieke keten. De omgeving waarin logistieke studenten opereren, evolueert voortdurend onder invloed van verschillende trends en ontwikkelingen, te beginnen met digitalisering en technologische innovatie: de logistieke sector wordt steeds meer gedreven door technologie. Automatisering, robotica, kunstmatige intelligentie, blockchain, process mining en data-analyse tools zijn enkele van de technologische innovaties die de logistieke processen transformeren. De Ad Logistieke student is op de hoogte van deze nieuwe technologieën en leert hoe hij ze kan toepassen om de efficiëntie en effectiviteit van logistieke operaties te verbeteren.

### **Trends en ontwikkelingen in de logistiek**

De logistieke wereld is altijd erg onderhevig aan veranderingen. Een aantal van de trends en ontwikkelingen waar de Ad-student logistiek rekening meer moet houden, betreffen niet zozeer alleen het logistieke werkveld, maar kan in een breder spectrum worden bepaald. Te denken valt aan duurzaamheid, globalisering, veranderende consumentenveranderingen, sociale en culturele veranderingen, grote internationale bedrijven in Europa tegenover familiebedrijven in Nederland.

Duurzaamheid en milieubewustzijn: duurzaamheid wordt een steeds belangrijker aspect. Ook voor de logistieke sector. Milieuvriendelijke initiatieven, zoals groene logistiek, circulaire economie en koolstofarme transportoplossingen, processen van Recycle, Re-Use en Repair, winnen aan populariteit. De logistieke student is zich bewust van de impact van logistieke activiteiten op het milieu en leert hoe duurzaamheidsprincipes zijn te integreren in logistieke processen en strategieën. De logistieke opleidingen zien hierin een taak om de studenten hier goed op voor te bereiden en hierin de bedrijven te stimuleren om meer duurzaam te werken.

---

Globalisering en internationale handel: de wereldhandel groeit en de logistieke sector speelt een cruciale rol in het faciliteren van internationale handel. De logistieke student moet begrijpen hoe globalisering de logistieke stromen beïnvloedt, inclusief internationale handelsregels, douanevoorschriften en culturele verschillen. De student moet ook leren omgaan met complexe supply chains die wereldwijd opereren. “Door de globalisering zijn bedrijven zich internationaal gaan ontwikkelen sinds de jaren 90 (Stentoft et al., 2018). Bedrijven zijn door voordelen buiten de landsgrenzen waardeketenactiviteiten gaan verplaatsen naar het buitenland (Bals et al., 2016). In het afgelopen decennium is deze trend gestagneerd, waarbij bedrijven door externe invloeden er soms voor kozen de waardeketenactiviteiten terug te brengen naar het land van het hoofdkantoor (Bals et al., 2016). In de jaren 2019, 2020 en 2021 zijn door externe invloeden op macroniveau de transportkosten aanzienlijk gestegen (Placek, 2022).”

Veranderende consumentenverwachtingen: consumenten hebben steeds hogere verwachtingen als het gaat om de levering van goederen. Snelle levering, flexibele bezorgopties en transparantie in de supply chain zijn enkele van de eisen van consumenten. De logistieke student moet leren hoe deze kan inspelen op de veranderende consumentenverwachtingen en klantgerichte logistieke oplossingen kan ontwikkelen. Sociale en culturele veranderingen: sociale en culturele veranderingen kunnen ook de logistieke sector beïnvloeden. Bijvoorbeeld, veranderingen in arbeidsmarkt en demografie, zoals de vergrijzing van de beroepsbevolking en de toenemende flexibilisering, kunnen van invloed zijn op de beschikbaarheid en het beheer van logistiek personeel. De logistieke student moet begrijpen hoe sociale en culturele factoren van invloed kunnen zijn op logistieke processen en strategieën en de druk die steeds verdergaande automatisering met zich meebrengt. Het werken op het grensgebied van wat de mens aan digitalisering en technologische ontwikkeling aankan.

In het internationale werkveld zijn veelal de grote Europese logistieke bedrijven actief. Denk hierbij aan DHL, DB Schenker, Kühne + Nagel en Geodis. Deze bedrijven werken veelal met hun eigen ontwikkelde mechanisatie en softwaresystemen die een volledig integratie van de verzender met de ontvanger realiseren. Medewerkers worden speciaal op deze systemen opgeleid. De bedrijven zijn voornamelijk gericht op wereldwijd transport en distributie en verzorgen vanuit hun internationale klanten ook het nationale transport. De Ad'er Logistiek neemt kennis van deze systemen, taal en werkwijze van deze internationale spelers om daarin de rol van logistiek procesoperator te leren begrijpen.

In het nationale en regionale logistieke werkveld zijn er veel MKB. Deze bedrijven maken beperkt gebruik van eenvoudige gemechaniseerde systemen en zijn vaak geïntegreerd met hun grote klanten bijvoorbeeld in de retail. Er wordt gebruik gemaakt van geavanceerde Enterprise Resource Systemen. De bedrijven zijn via EDI geïntegreerd met hun toeleveranciers en klanten. Ook grote retailbedrijven in de foodproductie en foodretail zijn nationaal georganiseerde bedrijven. Deze bedrijven maken wel gebruik van geavanceerde gemechaniseerde magazijnsystemen, denk aan Jumbo, Hoogvliet en Albert Heijn. De medewerkers bij deze bedrijven blijven daar over het algemeen ook lang werkzaam en krijgen allerlei ondersteunende opleidingen om met gecompliceerde ICT-systemen en samenwerkingsverbanden met leveranciers te kunnen blijven werken.

---

### **Werkveld adviescommissie**

De Ad-opleiding zal medewerkers van de bedrijven uit het regionale werkveld in een werkveld adviescommissie opnemen om op deze manier op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen in dit werkveld. Het belang van deze commissie is dat de regionale kenmerken van de logistiek kleuring geeft aan de logistieke Ad-opleidingen in die betreffende regio.



## 2. 21st CENTURY SKILLS: ONTWIKKELINGEN EN TRENDS IN HET LOGISTIEKE WERKVELD

Volgens het CBS is 8% van het Bruto Nationaal Product (BNP) van Nederland logistiek georiënteerd. Naast de scheepvaart- en luchthavens dragen nationale en internationale distributiecentra daaraan bij. Daarnaast vormen het lucht-, weg- en watertransport, het openbaar vervoer en de sectoren bouw- en agrologistiek belangrijke pijlers van de logistiek.

Bedrijven moeten elkaar stevig concurreren op de prijs, dit komt onder andere door: de fluctuerende brandstofprijzen; de stijgende lonen als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en prijsverhogingen voor logistieke diensten en producten. Dit komt door de stijgende inflatie vanaf 2022 en de toenemende druk van snellere levertijden en leverbetrouwbaarheid concurreren (Van der Wal, 2022).

Om te overleven in een steeds veranderende logistieke sector ligt de nadruk op het gaande houden van de operationele processen. Dit kan door de optimale inzet van personeel, investeringen in mechanisatie en automatisering van het logistieke proces, en het duurzaam verbeteren van de efficiëntie in het gehele proces. Dit vereist een toenemende integrale samenwerking in de internationale productie- en distributieketen. Bovenstaande aspecten worden hieronder nader uitgewerkt.

### 2.1. Veranderende Arbeidsmarkt

Het aantal nationaliteiten dat in logistieke sector in Nederland werkzaam is, is in de laatste 10-20 jaren toegenomen. De onderlinge communicatie vindt lang niet meer alleen in het Nederlands plaats. Van logistieke medewerkers wordt gevraagd met collega's uit vele culturen samen te werken. Dit geldt zowel voor transportbedrijven als voor bijvoorbeeld medewerkers in een warehouse.

Als gevolg van ontwikkelingen in de technologie, internationalisering en duurzaamheid, zullen er andere vaardigheden van logistieke medewerkers gevraagd worden dan op dit moment het geval

---

is. Dit vraagt van de Ad'er Logistiek een andere manier van communiceren en samenwerken met en soms aansturen van collega's met verschillende culturele achtergronden of opleidingsniveaus dan het aansturen van een homogene groep medewerkers. De Ad'er Logistiek bouwt een brug tussen de praktijk en het management.

## 2.2. Veranderende technologie

Aangedreven door de krappe arbeidsmarkt zijn veel logistieke bedrijven hun processen aan het mechaniseren en automatiseren. Het mechaniseren vindt voornamelijk plaats in de grote distributiecentra waar pallets gemechaniseerd worden in- en uitgeslagen. Robots depalletiseren de pallets waarna de dozen automatisch per klant worden gesorteerd en klaargezet voor transport. Het optimaliseren van dergelijke systemen vereist hoogopgeleid personeel dat integraal kan denken en werken.

Steeds meer geautomatiseerde IT-systemen doen hun intrede in de logistieke sector. Integrale goederenstroombesturingssystemen bestaan al bijna 40 jaar maar deze worden nu aangevuld met systemen die voor verdere optimalisatie van de werkzaamheden zorgen. Denk hierbij aan voice picking, geavanceerde routeplanningssystemen voor e-commerce distributie, optimalisatiesoftware op basis van datamining etc.

Advanced Planning Systemen hebben in de sector hun eerste intrede gedaan waardoor het mogelijk wordt op elk moment een optimale distributiemodaliteit te kiezen tussen binnenvaart, trein en wegvervoer maar ook tussen wegvervoerders onderling. Ook werken optimalisatiesystemen in de internationale context waardoor een snellere levering van producten en klant mogelijk is. De douane speelt hier met hun, met het bedrijfsleven geïntegreerde, onafhankelijke en veilige systemen en certificeringen, bijvoorbeeld Authorised Economic Operator (AEO), een belangrijke rol.

Van de Ad'er logistiek vraagt dit alles een meer IT- en technologie georiënteerde achtergrond. Er wordt bijvoorbeeld nieuwe planningsoftware geïmplementeerd waarvoor nieuwe werkinstructies moeten worden gemaakt. De Ad'er logistiek neemt collega's mee in het accepteren van de software, informatievoorziening en werkafspraken. De logistieke Ad opleidingen zullen meer aandacht gaan besteden aan digitale vaardigheden om de Ad'er goed te equiperen.

## 2.3. Aanpasbaarheid van de logistieke organisatie

Twintig jaar geleden stond (naast lage kosten) kwaliteitsmanagement hoog op de agenda bij logistieke bedrijven. Op dit moment is kwaliteit en betrouwbaarheid een "must"; een hygiënefactor. Wie geen kwaliteit en betrouwbaarheid levert, doet niet meer mee. De nieuwe prioriteit is sinds een paar jaar "continuïteitsmanagement". Continuïteitsmanagement gaat over de mate waarin een businessmodel bestand is tegen verstoringen van buitenaf en de mate waarin een bedrijfsmodel zelf houdbaar is. Het gaat over de wijze waarop de onderneming en de ketens waarin deze een rol speelt, bestand zijn tegen milieu gerelateerde- en politieke disruptors en concurrenten. Bij continuïteitsmanagement speelt dus "snelle aanpasbaarheid" een belangrijke rol. Dat wordt dus ook gevraagd van logistieke medewerkers en organisaties. Het bedrijf waar de Ad'er logistiek werkt, gaat op order produceren in plaats van op voorraad waardoor er nieuwe werkinstructies moeten worden gemaakt. De Ad'er Logistiek neemt zijn of haar collega's mee in het accepteren van de nieuwe inrichting van de besturingssoftware en werkafspraken. Een Ad'er Logistiek is zich ervan bewust dat hij draagvlak moet creëren voor een voorgestelde verandering.

## 2.4 Kennis van het vakgebied Logistiek (-management of -engineering)

De kennis van het vakgebied logistiek dat op de Ad Logistiek opleidingen wordt gegeven is een afgeleide van de Body of Knowledge van de verwante bacheloropleiding Logistics Management en Logistics engineering (De Craen, 2019).

De onderstaande tabel beschrijft voorbeelden van invulling van vakgebieden, kennis en vaardigheden die in een Ad Logistiek opleiding in Nederland opgenomen kunnen worden. Er is ruimte om te verdiepen op deze kennis en vaardigheden en is er ook ruimte om te verbreden, hetgeen relateert en appelleert aan het beroepsprofiel en in samenhang daarmee de gekozen eigen profilering in de regio van de hogeschool.

Vakgebied	Voorbeelden van kennis, vaardigheden, tools en analysetechnieken
Logistiek	Logistieke projecten en cases, Pareto-analyse, voorraadmodellen, closed loop supply chains (circulaire economie); DRP-planning, keten- en netwerkintegratie, verticale en horizontale samenwerking binnen/ tussen supply chains, douane en de inrichting van ketens, integraal logistiek concept, riskmanagement.
Operations	Procesbesturing, MRP-planning, MPS, scheduling, productiekosten & -technieken, seriegroottes, TOC, kwaliteitsmanagement, Lean. Modaliteitskeuze en transportketens kunnen inrichten (trade off analyse tussen kosten en kwaliteitsfactoren), laadeenheden en verpakkingen, lay-out planning magazijnen en terminals, opslag- en orderverzamelssystemen en (inter)nationaal vervoerbeleid.
Economie	Marktvormen, marktanalyses, SWOT-analyse, internationale conjunctuur, import/export en wisselkoersen, balans- en resultaatrekening, investerings- begroting, budgettering, kostprijsberekening, ratio-analyse, Dupont chart, interpretatie jaar- verslagen, vijf krachtenmodel Porter, werkkapitaal-beheer en supply chain finance;
Recht	Internationaal vervoers- en handelsrecht, Incoterms, internationale verdragen, wetten en regelgeving, douane, juridische praktijk- casussen en ethiek.
Marketing	Strategische marketingconcepten zoals van Tracey & Wiersema, Vijf krachten van Porter, Ansoff matrix, Concurrentiestrategieën van Porter, Marketing basisprincipes zoals 5P's, CRM.
ICT	ERP-planning en -selectie, uitvoering transacties in een ERP-omgeving, databases en big data, simulatie- technieken, decision supporting systems, automatiseringstechnieken, rit- en routeplanning, TMS en WMS, E-logistics, E-commerce en E-customs
Kwantitatieve methoden	Wiskundige functies en grafieken, Excel-vaardigheden, data-analyse, statistische verdelingen, forecasting, kansverdelingen, tijdanalyse, processmapping, betrouwbaarheidsintervallen en steekproefgroottes en modelleren.
Organisatie en HRM	Organisatieculturen, management- en leiderschaps- stijlen, managementrollen, organisatiestructuren, bedrijfsstrategie en logistieke doelstellingen, change management, maatschappelijk verantwoord ondernemen en professionele ethiek.
Communicatie	Presentatietechnieken, vergadertechnieken, onderhandelen, rapporteren, gesprekstechnieken, draagvlak organiseren, Engelse taal, adviesvaardigheden, communiceren in teamverband en conflicthantering.
Onderzoek	Onderzoeksontwerp, dataverzameling en -analyse, betrouwbaarheid en validiteit, literatuur, interviews, enquêtes en logistieke doorlichtingsmodellen.



### 3. OMGEVING

#### 3.1. Leren in de beroepspraktijk

De studenten van de Ad Logistiek gaan gedurende hun studie aan de slag met relevante logistieke vraagstukken uit de praktijk. Dit kan bijvoorbeeld door realistische cases aan te bieden die de opleidingen ophalen uit de logistieke wereld. Nadat de studenten hebben “geoefend” met deze cases of simulaties lopen de studenten een tijdje mee in de operatie en doen dan een procesonderzoek binnen een logistieke afdeling van een bedrijf. Studenten oriënteren zich over het algemeen op de regionale en nationale werkvelden voor hun stages, werkplek en afstudeeropdracht.

#### 3.2. Onderzoekende houding

De opleiding Ad Logistiek richt zich op het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van de student. De opleidingen hanteren de toepassing zoals geformuleerd in de Handreiking onderzoekende houding van de Vereniging Hogescholen van mei 2021 (Blom et al, 2022) zoals hieronder is samengevat:

Onderzoekende houding	Leerresultaten niveau 5	Vaardigheden
Signaleren van kansen	De student signaleert kansen ter verbetering/ vernieuwing binnen de context van de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kijken</li> <li>• Luisteren</li> <li>• Vragen stellen</li> </ul>
Expert worden	De student is expert op logistiek gebied en zoekt kansen ter verbetering . De student raadpleegt hiervoor verschillende perspectieven in (internationale) literatuur, bij experts en in de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leervragen formuleren</li> <li>• Informatie zoeken, beoordelen en interpreteren</li> <li>• Vraaggesprekken voeren en interpreteren.</li> </ul>

Eigen kijk vormen en communiceren	De student heeft, vanuit zijn expertise, een eigen kijk op de beroepspraktijk en de wijze waarop De professional hierbinnen functioneert. De student communiceert deze eigen kijk in de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflecteren</li> <li>• Presenteren (mondeling en schriftelijk)</li> <li>• Overtuigen</li> <li>• Feedback geven en ontvangen</li> <li>• Gespreksvaardigheden</li> </ul>
Oplossingen bedenken in co-creatie	De student bedenkt samen met anderen scenario's om kansen te benutten en kiest het best passende scenario voor de beroepspraktijk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatief denken</li> <li>• Co-creëren (samenwerken en motiveren van anderen)</li> <li>• Doelgericht denken</li> <li>• Onderhandelen</li> <li>• Besluiten nemen (prioriteren, onderbouwen, win-win zoeken, knopen doorhakken)</li> </ul>
Actie ondernemen (implementatie)	De student onderneemt, samen met anderen, acties om vanuit de bestaande situatie naar de gewenste situatie te komen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelgericht handelen</li> <li>• Plannen en organiseren</li> <li>• Gespreksvaardigheden</li> <li>• Besluiten nemen</li> <li>• Samenwerken</li> <li>• Motiveren van anderen</li> <li>• Feedback geven en ontvangen.</li> </ul>
Effect meten	De student heeft inzicht in het effect van zijn eigen handelen en dat van anderen op de kwaliteit van de beroepspraktijk en handelt hier naar (borgen of verbeteren).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflecteren</li> <li>• Gespreksvaardigheden</li> <li>• Feedback geven en ontvangen</li> <li>• Motiveren van anderen</li> <li>• Besluiten nemen</li> </ul>

*Figuur 3: Leerresultaten en vaardigheden bij een onderzoekende houding op niveau 5*

### 3.3. Voorbeelden van beroepsproducten

De Ad'er Logistiek levert diverse beroepsproducten op tijdens de opleiding die ten dele in co-creatie met het werkveld worden gemaakt. Te denken valt aan:

- Voorstel voor een procesverbetering
- In kaart brengen en analyse van de organisatie
- Digitale maquette van een warehouse inrichting
- Dashboard met prestatie-indicatoren
- Draaiboek voor een evenement
- De planning van een productieproces
- Informatieanalyse over (delen van) goederenstromen

Naast het werken aan beroepsproducten werken de studenten aan hun eigen professionele ontwikkeling en professionele vaardigheden.



## 4. LEERRESULTATEN EN LEERUITKOMSTEN

### 4.1. Logistieke kerncompetentie

De logistieke kerncompetentie is als volgt geformuleerd:

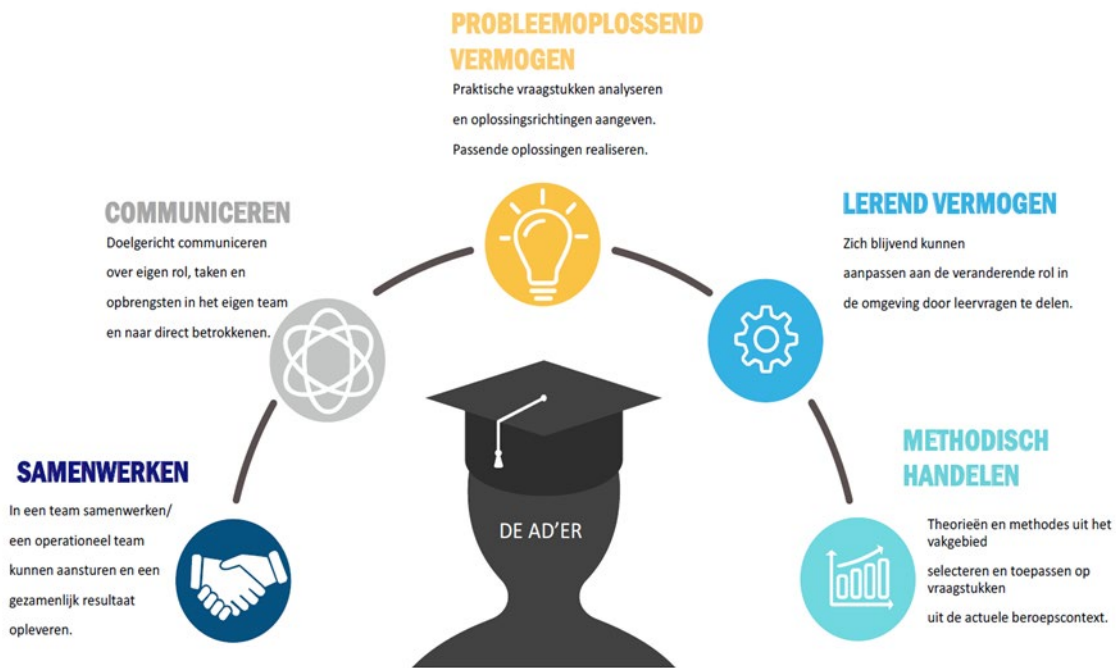
“Het op professionele wijze ontwikkelen, aansturen en uitvoeren van logistieke processen”

Dit komt tot uitdrukking in de HBO-generieke kwalificaties die beschreven staan in hoofdstuk 5. Ontwikkelen, uitvoeren en aansturen verwoorden de verschillende (beroeps)rollen die de beroepsbeoefenaar kan uitvoeren. De logistieke processen zijn gedefinieerd in de belangrijkste deelgebieden waarin het logistieke thema een rol speelt; de beroepssituaties.

De vaardigheden van de Ad’er logistiek worden beschreven aan de hand van de beschrijving Niveau 5 Associate degree zoals is vastgesteld door het landelijk platform Associate degree van de Vereniging Hogescholen.

### 4.2. Leerresultaten van een Ad’er Logistiek

De beschrijving van Niveau 5 Associate degree logistiek opleiding 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 Logistiek 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 die los van alle andere staat.



Figuur 3 beschrijving niveau vijf Associate degree logistiek

De vertaalslag naar de Ad'er Logistiek is ook gemaakt: per leerresultaat zijn voorbeelden opgenomen voor het domein van de Ad'er logistiek ter verduidelijking van het leerresultaat.

#### 4.2.1. Samenwerken

**Leerresultaat:** SAMENWERKEN op Ad-niveau:

**Leeruitkomst** De Ad-professional stelt zich professioneel op in de samenwerking met relevante stakeholders van zijn of haar praktijkvraagstukken en heeft oog voor de belangen van deze stakeholders en stuurt deze op proactieve wijze aan en realiseert verbinding in de samenwerking.

“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 Logistiek 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 de functie in de organisatie. 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 Logistiek heeft en de mate van verantwoordelijkheid die de Ad'er Logistiek 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 Logistiek:

- 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 Logistiek 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. Hij is zich daarbij bewust van de eigen en andermans rol binnen het team.

Een voorbeeld is: Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het zonder instructie integraal verwerken van orders in samenspraak met andere afdelingen. => De Ad'er logistiek neemt het initiatief om met een andere planningsregio samen te werken aan een verbeterde werkwijze zonder directe instructiebehoefte.

#### 4.2.2. Communiceren

**Leerresultaat:** COMMUNICEREN op Ad-niveau

**Leeruitkomst:** *De Ad-professional logistiek maakt, een bewuste keuze in de samenwerking met belanghebbende, en in de inzet van zijn/haar communicatiemiddelen. Hij/zij houdt rekening met (internationale) cultuurverschillen.*

“Doelgericht communiceren over eigen rol, taken en opbrengsten in het eigen team en naar directbetrokkenen.” Onder doelgericht wordt verstaan dat de Ad'er Logistiek communicatie inzet om te verbinden tussen beleid en uitvoering. De Ad'er Logistiek is zich bewust van de boodschap, de eigen rol en de rol 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 van 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 logistiek 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 logistiek:

- 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 omgevingssensitiviteit.

---

De Ad'er Logistiek 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 logistiek 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 logistiek 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.

Een voorbeeld is: Van het communiceren van operationele routinematige boodschappen naar collega's naar het instrueren en motiveren van collega's met als doel om procesveranderingen uit te voeren. => De Ad'er logistiek communiceert hoe de collega's om moeten gaan met een procesverandering, legt dit vast in een handleiding en motiveert de collega's bij het implementatietraject.

#### 4.2.3. Probleemoplossend vermogen

**Leerresultaat:** PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN op Ad-niveau

**Leeruitkomst:** De Ad-professional realiseert, in lijn met de strategie van de organisatie waarin hij/zij werkt, oplossingen voor operationele, multidisciplinaire praktijkvraagstukken binnen zijn/haar beroepscontext. Daarbij hanteert de Ad-professional een stapsgewijze, systematische benadering.

“Praktische vraagstukken analyseren en oplossingsrichtingen aangeven. Passende oplossingen realiseren.” Het vraagstuk en de oplossing staan hier centraal. De Ad'er logistiek analyseert het vraagstuk, is daarbij kritisch en stelt zijn oordeel uit tot alle benodigde informatie is verzameld. De Ad'er logistiek 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 Logistiek draagt ten opzichte van het praktisch vraagstuk en de mate van zelfstandigheid die wordt verwacht. De ambiguïteit van het vraagstuk en het aantal belanghebbenden dat een rol speelt, bepalen ook het niveau. Dit geldt ook voor de reikwijdte van de oplossingsrichting en de mate waarin de omgeving verandert door de implementatie van de aangedragen oplossing.

De Ad'er Logistiek:

- 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 Logistiek 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.

Een voorbeeld is:: Van het individueel werken met (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal verwerken van orders in samenspraak met andere afdelingen. => Van een transportplanning voor één specifieke regio die om 17 uur klaar is waarna er nog vervolgacties moeten worden uitgevoerd door andere afdelingen naar een integrale planning die om 19 uur gereed is. Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het proactief reageren op verzoeken van klanten en deze intern, i.s.m. collega's op andere afdelingen vertalen naar klantgerichte oplossingen. => Van het coördineren van dagelijkse werkzaamheden naar het coördineren van een verandertraject.

#### 4.2.4. Lerend vermogen

##### **Leerresultaat** LEREND VERMOGEN op Ad-niveau

**Leeruitkomst:** *De Ad-professional logistiek is aantoonbaar in staat om systematisch te reflecteren op zijn of haar handelen in de logistieke beroepspraktijk en hij of zij kan zichzelf leiden naar continue verbetering bij het plannen, uitvoeren beoordelen en bijstellen van dit handelen.*

“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 logistiek. Door te blijven reflecteren op het eigen handelen en de rol in de beroepscontext, blijft de Ad'er logistiek zich ontwikkelen. 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 een leven lang 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 werkkrol, gelet op het adaptief vermogen en flexibiliteit om in te kunnen spelen op veranderingen. De Ad'er logistiek 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 werkkrol is hierin de eerste vereiste die tijdens de opleiding wordt aangeleerd.

##### De Ad'er logistiek:

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

De Ad'er logistiek 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 logistiek 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.

Een voorbeeld is: Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het zonder instructie integraal verwerken van orders in samenspraak met andere afdelingen. => De Ad'er neemt het initiatief om met een andere planningsregio samen te werken aan een verbeterde planning zonder directe instructiebehoefte.

Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het proactief reageren op verzoeken van klanten en deze intern en uit eigen beweging, i.s.m. collega's op andere afdelingen vertalen naar klantgerichte oplossingen. => Het proactief initiëren van procesoptimalisaties met je team in plaats van het wachten op een call to action vanuit het management.

De Ad'er logistiek benoemt de competenties of kennisbehoefte naar het management en kan dit onderbouwen met gerichte scholingsvoorstellen.

De Ad'er logistiek is in staat om op zijn werkwijze en acties te reflecteren en hierover met collega's, medewerkers en/of de directie op te reflecteren.

#### 4.2.5. Methodisch handelen

**Leerresultaat:** *METHODISCH HANDELEN op Ad-niveau*

**Leeruikkomst:** *De Ad-professional logistiek hanteert op systematische wijze relevante theorieën/modellen /methodes uit het vakgebied en past deze stapsgewijs toe op relevante logistieke vraagstukken.*

“Theorieën en methodes uit het vakgebied selecteren en toepassen op vraagstukken uit de actuele beroepscontext.” Studenten Ad Logistiek leren tijdens de opleiding verschillende theorieën en methoden. De verbinding naar de actuele beroepspraktijk is waar de Ad logistiek 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 logistiek 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 opleiding Ad Logistiek. 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 logistiek:

- verzamelt (management)informatie op gebied van klanten, interne- en externe 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.

---

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

Een voorbeeld is: Van het individueel plannen van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal plannen van orders in samenspraak met andere afdelingen met behulp van voor het logistieke proces relevante modellen en technieken. => De Ad'er logistiek maakt een planning op basis van een MRP-schema.

Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het proactief reageren op verzoeken van klanten en deze intern, i.s.m. collega's op andere afdelingen vertalen naar klantgerichte oplossingen met behulp van voor het logistieke proces relevante modellen en technieken. =>=> De Ad'er logistiek maakt gebruik van de scrum methode om zijn team aan te sturen.



## 5. OPLEIDINGSPERSPECTIEF

Ad'ers Logistiek stromen uit naar leidinggevende- en/of operationele functies in het logistieke werkveld. Voor de Ad'er Logistiek geldt de algemene beeldschets van het perspectief van alle Ad'ers die afstuderen op het EQF-niveau 5:

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

Daarbij ligt steeds meer de nadruk op toe te passen informatietechnologie, mechanisatiesystemen, forecasting, ketenintegratie en duurzaamheid. De Ad'er zit tussen de mbo'er en de bachelor in en is op tactisch-operationeel niveau aan het werk. De komende tien jaar zal er ook nog aandacht zijn voor het leidinggeven aan operationele orderverzamelaars, heftruckchauffeurs, en chauffeurs voor het transport. In paragraaf 5.1. Is de invloed op verdwijn- en verschijnfuncties beschreven.

### 5.1. Invloed op verdwijn- en verschijnfuncties

De verdwijn- en verschijnfuncties zijn gedestilleerd uit de Werkveld Advies Commissie (WAC) - verslagen van de betrokken hogescholen. Verdwijnfuncties zijn huidige logistieke functies die in de komende jaren in qua arbeidsmarkt behoefte zullen afnemen of gaan veranderen. Verschijnfuncties zijn functies die in de komende jaren juist meer gevraagd zullen worden door het werkveld.

De volgende logistieke functies, rollen, taken en verantwoordelijkheden zullen naar verwachting in behoefte teruglopen:

- Leidinggeven aan en/of plannen van Operationele orderverzamelaars;
- Teamleider orderverzamelaars;
- Lost & found taken;
- Ontvangsttaken;
- Leidinggeven aan en/of plannen van Hef- en reachtruck chauffeurs;
- Stock Control/ voorraadbeheertaken, veel wordt geautomatiseerd.

---

Nieuwe, in belang toenemende logistieke functies, rollen, taken en verantwoordelijkheden zullen naar verwachting zijn:

- Logistieke procesoperators (mechanisatie);
- Onderhoudsmedewerkers logistieke systemen;
- Sales & Operations Planners (S&OP);
- Medewerkers logistieke ketenintegratie (collaborative forecasting, omgaan met transportmarktplaatsen);
- Lean medewerkers logistiek;
- Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de inrichting van duurzame processen en sociale innovatie (op logistiek ontwerpen);
- Logistieke ICT-ers;
- Data Driven logistics, gebruik van AI, integraal logistieke controllers; data analisten (uitwerking van logistieke scenario's); verbeteren van de kwaliteit van de masterdata;
- Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor retourprocessen;
- Medewerkers met “combinatiefuncties” bijvoorbeeld inkopen en voorraadbeheer;
- Medewerkers die mensgericht werken;
- Imagoverbetering logistiek bedrijf; van globalisering naar weer bij “de boer op de hoek kopen”;
- Functioneelbeheerders →brug tussen IT en de business users/gebruikers

## 5.2 Crossovers tussen de werkvelden

Er vinden veel crossovers plaats tussen de regionale, nationale en internationale werkvelden. Er wordt veel in samenwerkingsverbanden gewerkt waarbij elk bedrijf wel zijn eigen onafhankelijkheid behoudt. Het delen van klant- en prijsinformatie tussen logistieke bedrijven komt nog niet of nauwelijks voor. Hierdoor is de logistieke sector als geheel nog erg inefficiënt ingericht (ChangeINC, 2020). Transport marktplaatsen zijn nog erg klein en er wordt nog beperkt gebruik van gemaakt. Ook zijn er cross-overs te maken met onder meer het bedrijfskundige en het ICT-vakgebied.

## 5.3 Onderscheid tussen MBO-4, Associate degree en bachelor logistiek

In 2013 is vanuit het landelijk netwerk Ad een niveaubeschrijving gemaakt waarin meerdere kaders met elkaar zijn vergeleken. Vanuit deze niveaubeschrijving is door de Rotterdam Academy van de Hogeschool Rotterdam voor de eigen studentpopulatie, medewerkers, werkveldpartners en mbo en hbo-partners een vergelijking tussen niveau 4 en 6 ontwikkeld<sup>1</sup>.

Deze vergelijking is toegepast bij de aanvraag voor de macro-doelmatigheidsaanvragen en toets nieuwe opleiding van alle Ad Logistiek opleidingen en wordt ook gehanteerd in de voorlichting bijeenkomsten om nieuwe studenten en het logistieke werkveld te informeren over de opleiding.

Figuur 4 op de volgende bladzijde geeft een beeld van de Ad Logistiek EQF-niveau 5 tussen de niveaus EQF 4 (MBO-4, bv. Manager Transport en Logistiek en Logistiek Supervisor) en EQF 6 (Bachelor Logistiek management en Logistics engineering). Hiermee wordt in één oogopslag helder waar het verschil in niveau door wordt bepaald.

---

<sup>1</sup> Document “het Ad in perspectief” Versie 5.0 - september 2018 Overlegplatform Ad, Vereniging Hogescholen.

		<b>Bachelor</b> "Is een vakman in bredere context"
	<b>Associate degree</b> "Verbindt vakmanschap met operatie en strategie"	+
<b>MBO-4</b> "Verstaat zijn vak"	+	+
<i>De beginnend beroepsbeoefenaar</i>	<i>De beginnend beroepsbeoefenaar</i>	<i>De beginnend beroepsbeoefenaar</i>
Die volgens standaard logistieke procedures en methodes werkt en deze toepast in het dagelijks werk.	Die logistieke theorieën toepast op een praktisch vraagstuk.	Die methodisch werkt en logistieke theorieën kan vertalen naar toepassingen voor de praktijkvraagstukken.
Die vrijwel zelfstandig werkt aan standaard taken en samenwerkt in zijn eigen team.	Die onder begeleiding werkt aan complexe taken en een operationeel logistiek team aanstuurt.	Die vrijwel zelfstandig aan complexere taken werkt en samenwerkt in een omgeving met meerdere actoren en belangen.
Die communiceert over zijn eigen taken in het team.	Die doelgericht communiceert over taken in het team t.o.v. de doelen van de organisatie.	Die met meerdere partijen communiceert en de verschillende belangen overziet.
Die problemen in de logistieke operatie signaleert	Die de (onderzoek) vraag formuleert	Die de vraag onderzoekt
Die de aangedragen oplossing toepast	Die de oplossing implementeert	Die de oplossingsstrategie formuleert
Die zijn eigen leervraag onder begeleiding kan formuleren	Die zijn eigen leervraag zelfstandig kan formuleren	Die zijn eigen leervraag kan registreren

Figuur 4: Ad Logistiek EQF-niveau 5 tussen de niveaus EQF 4 (MBO-4) en EQF 6 (Bachelor) (Marcus, 2022).

In de Landelijk domeinprofiel van de bachelor wordt gewerkt met competenties. Hieronder is een conversie gemaakt van de Bachelor logistieke vaardigheden naar leerresultaten niveau 5 van de Ad Logistiek opleiding. De generieke hbo-competenties (A1 t/m C4) zijn vertaald naar de vijf leerresultaten van de Ad Logistiek die zijn vastgesteld door het Landelijk Overlegplatform Associate degree. Deze uitwerking laat zien welke competenties en leeruitkomsten belangrijk zijn voor de doorstroming naar de bachelor, waarna per leeruitkomst een uitwerking is gegeven van de voor de leeruitkomst bepalende niveaubepalende criteria uit de "beschrijving niveau 5; Ad opleidingen" van 20 september 2018. Deze zijn:

- Mate van verantwoordelijkheid;
- De mate van zelfsturing;
- De aantal belanghebbenden en de mate van stakeholderbetrokkenheid;
- De complexiteit van het probleem en de ambitie/reikwijdte van de oplossing;
- De mate waarin de omgeving verandert door de implementatie van de aangedragen oplossing;
- De mate van resultaatverantwoordelijkheid in het (project)team;
- De mate van zelfstandigheid, de afhankelijkheid van derden, de invloed van belanghebbenden en de tijdsdruk;
- De grootte van het team;

- De reikwijdte van de ingezette communicatiemiddelen;
- De complexiteit van de boodschap van de ingezette communicatiemiddelen;
- De transfer van de communicatie;
- Het adaptief vermogen en flexibiliteit om in te kunnen spelen op veranderingen en anderen hierin mee te nemen.
- Het adaptief vermogen en flexibiliteit om met de leerdoelen in te kunnen spelen op veranderingen

De vertaling is als volgt voorgesteld:

LENG competenties (koppeling met LM competenties uit LPL profiel)	Analyseren	Onderzoeken	Ontwerpen	Adviseren en managen	Adviseren, Managen en Realiseren	Managen	Adviseren, Managen en Realiseren	Professionaliseren	Managen, Beheren en Realiseren	Managen, Beheren en Realiseren	Analyseren en Realiseren	Beheren en Professionaliseren	Professionaliseren en Managen	Professionaliseren, Managen en Adviseren
LM competenties	A1, analyseren;	A2, onderzoeken;	A3, ontwerpen;	A4, draagvlak creëren;	A5, implementeren;	B1, Leiding geven;	B2, Ontwikkelt een veranderproces;	B3, stuurt de eigen ontwikkeling;	B4, beheerst (internationale) logistieke processen;	B5, geeft richting en sturing aan een veranderproces;	C1, realiseert oplossingen voor knelpunten;	C2, draagt zorg voor de uitvoering;	C3, Werkt samen in een logistieke beroepsomgeving, houdt rekening met cultuurverschillen en handelt ethisch en	C4, Communiceert effectief en zakelijk;

### AD Leeruitkomsten

Probleemoplossend vermogen	x		x		x		x		x		x	x		
Methodisch handelen	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Samenwerken				x		x				x		x	x	
Lerend vermogen								x						
Communiceren										x		x		x

## 5.4 Doorstroom naar verwante bachelors

In november 2023 is de advies en kadernota Landelijke doorstroom profielen verschenen vanuit de VH, met een advies en kader over de wijze van doorstroom van Ad naar bachelor. De bachelors die hieronder vallen zijn Logistics Management en Logistics Engineering. Er is zowel sectorale verwantschap als sterke inhoudelijke verwantschap. Voor studenten met een afgeronde Ad opleiding die valt onder het landelijk domeinprofiel Logistiek realiseren de bachelors vertegenwoordigd in de LPL (Logistics Management en Logistics Engineering) een naadloze aansluiting tussen Ad en bachelor, zodat een afgestudeerde Ad-student voor deze verwante bachelors in 120 studiepunten zijn bachelorsdiploma kan halen.



## 6. VERANTWOORDING

Dit landelijk domeinprofiel Ad-opleiding Logistiek is in samenspraak en afstemming “van onderop af” met het logistieke werkveld opgesteld. Er is gesproken met vertegenwoordigers uit het logistieke werkveld. Alle hogescholen organiseren op regelmatige basis (tenminste één per jaar) een overleg met hun werkveld in de vorm van een werkveldadviescommissie. Hier is ook een concept besproken van dit landelijk domeinprofiel.

### 6.1 Beschrijving van de wijze van totstandkoming van dit document

Vertegenwoordigers van de diverse hogescholen die een Ad Logistieke opleiding, aanbieden, komen sinds 2019 bij elkaar om over de opbouw, niveau en beroepsgerichtheid van de opleiding te overleggen. De behoefte groeide naar een eenduidig referentiedocument. Ook vanuit het ministerie van OCW is aangegeven dat het belangrijk is om te werken aan landelijke domein- of 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 Ad-opleiding Logistiek.

### 6.2 Het proces

In de periode september 2022 - juni 2023 hebben vertegenwoordigers (docenten, opleidingscoördinatoren, opleidingsmanagers) vanuit alle bekostigde hogescholen met een Ad-opleiding Logistiek een actieve rol gehad bij de totstandkoming van het Domeinprofiel. Het nieuwe profiel is één van de opbrengsten van deze samenwerking binnen het Landelijk Opleidingsoverleg Ad Logistiek. Het LAdO is erkend door het Platform Ad van vereniging Hogescholen.

De Ad Logistieke opleidingen en de werkveldpartijen herkennen zich in het nieuwe profiel. Ze bevestigen de flexibiliteit van het domeinprofiel, waarbinnen de individuele opleidingen de ruimte zien om de eigen specifieke inkleuring een plaats te geven in het opleiden van een wendbare Ad-professional.

### 6.3 Toekomst

Het LAdO is voornemens het landelijk domeinprofiel in overleg met alle betrokken stakeholders minimaal elke 6 jaar te herzien.

---

## 6.4 Namenlijst betrokkenen

Onderstaande personen hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit document:

- Maartje Loncke, Hogeschool Arnhem en Nijmegen;
- Jeroen Vrins, Hogeschool Rotterdam;
- Rover van Mierlo, RvMC Amsterdam.
- Ton Grafhorst, Hogeschool Arnhem en Nijmegen;
- Margret Noorman-Balster, Hogeschool Windesheim;
- Frans Beijderwellen, Hogeschool Windesheim;
- Jacques van Gastel, Ad Academy Roosendaal (Hogeschool Avans /Hogeschool Zeeland);
- Gerda van den Beemt, Hogeschool Zeeland;
- Ted van Zweeden, Hogeschool Zeeland;
- Frank de Brouwer, Hogeschool Avans Den Bosch;
- Sjoerd van den Langenberg, Hogeschool Avans Den Bosch;
- Pieter de Jong, Hogeschool NHL Stenden;
- Jorieke de Jonge, Hogeschool NHL Stenden;
- Ellen Goossens, Hogeschool InHolland;
- Tom Stallinga, Hogeschool InHolland;
- Norbert Zwarts, Hogeschool Utrecht;
- Jan van Veldhuizen, Hogeschool Utrecht;
- Oguz Sanli, Hogeschool Utrecht;
- Maarten Alta, Hogeschool van Amsterdam;
- Delphine Zonneveld-Heering, Hogeschool van Amsterdam;
- Jaap Vos, Hogeschool Fontys;
- Peter Heiden, Hogeschool Fontys;
  
- Werkveldadviescommissies/ beroepenveldcommissie van de betrokken opleidingen

## BIBLIOGRAFIE

- ABN-AMRO.** (2019). *Het logistiek personeel van de toekomst - Waarom logistieke bedrijven strategisch personeelsbeleid moeten voeren*. Geraadpleegd op 24 mei 2023, van: [https://www.abnamro.nl/nl/media/rapport-logistiek-personeel-van-de-toekomst\\_tcm16-64813.pdf](https://www.abnamro.nl/nl/media/rapport-logistiek-personeel-van-de-toekomst_tcm16-64813.pdf)
- Blom, H;** van de Graaf E; Muris, M; Padmos, N, Spithost, N; Struik, M.(2022). *De plaats van de onderzoekende houding in de leerresultaten van de associate degree-opleidingen*. Hogeschool Rotterdam en NHL Stenden Hogeschool.
- Centraal Planbureau.** (2018). *Macro Economische Verkenning 2019 – Economie bloeit | Internationale onzekerheden*. Geraadpleegd op 24 mei 2023, van: <https://www.cpb.nl/publicatie/macro-economische-verkenning-mev-2019>
- De Craen, J.** et al. (2019). *Beroeps- en domeinprofiel Logistieke ten behoeve van bacheloropleidingen Logistic Management en Logistic Engineering*. Landelijk Platform Logistiek HBO.
- Marcus, M.** (2022). *Beschrijving-niveau-5*. Vereniging Hogescholen.
- Van der Mooren, F & de Vries, R** (2022). *Steeds meer hoger opgeleiden in Nederland: wat voor beroep hebben ze?* CBS. Geraadpleegd op 24 mei 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/steeds-meer-hoogopgeleiden-in-nederland-wat-voor-beroep-hebben-ze-?onpage=true>
- Rabobank.** (Z.d.). *Transport en Logistiek*. Geraadpleegd 17 juni 2019, van: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/transport-en-logistiek/>
- van Straalen.** (2021). *Verkenningrapport HEO met regie naar verantwoordelijkheid*. Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen.** (2021) *Verdiepingsdocument Handreiking opbouw landelijk domeinprofiel*. Geraadpleegd op 24 mei 2023, van [https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge\\_base/attachments/files/000/001/246/original/Verdiepingsdocument\\_Handreiking\\_opbouw\\_landelijk\\_domeinprofiel.pdf?1630071568](https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/246/original/Verdiepingsdocument_Handreiking_opbouw_landelijk_domeinprofiel.pdf?1630071568)
- Vereniging Hogescholen.** (2023) *Beoordelingsformulier domeinprofiel Sector HEO dd. 27 januari 2021*. Geraadpleegd op 24 mei 2023, van [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.vereniginghogescholen.nl%2Fsystem%2Fknowledge\\_base%2Fattachments%2Ffiles%2F000%2F001%2F373%2Foriginal%2FHerzien\\_Beoordelingsformulier\\_Sector\\_HEO\\_Ad-domeinprofiel.docx%3F1677249960&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.vereniginghogescholen.nl%2Fsystem%2Fknowledge_base%2Fattachments%2Ffiles%2F000%2F001%2F373%2Foriginal%2FHerzien_Beoordelingsformulier_Sector_HEO_Ad-domeinprofiel.docx%3F1677249960&wdOrigin=BROWSELINK)
- Van der Wal, E.** (2022). *Transporteurs moeten in gesprek met opdrachtgevers om hoge brandstofprijzen op te vangen*. Geraadpleegd op 11 november 2022, van <https://www.transport-online.nl/site/138709/transporteurs-moeten-in-gesprek-met-opdrachtgevers-om-hoge-brandstofprijzen-op-te-vangen/>

## Bijlage 1:

In de kolommen wordt een uitwerking gegeven van de indicatoren voor het bepalen van het niveau, een beschrijving van de kenmerken Ad-niveau en worden er voorbeelden gegeven van de praktijksituatie van de Ad'er logistiek in het werkveld.

<b>Leerresultaat: PROBLEEMOPLOSSEND VERMOGEN op Ad-niveau</b> <b>Leeruitkomst: De Ad-professional realiseert, in lijn met de strategie van de organisatie waarin hij/zij werkt, oplossingen voor operationele, multidisciplinaire praktijkvraagstukken binnen zijn/haar beroepscontext. Daarbij hanteert de Ad-professional een stapsgewijze, systematische benadering.</b>			
<i>Niveaubepalende criteria</i>	<i>Indicatoren voor het bepalen van het niveau</i>	<i>Kenmerken Ad-niveau</i>	<i>Voorbeeld</i>
Mate van verantwoordelijkheid	De mate waarin het vraagstuk gekenmerkt wordt door complexiteit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er moet een diversiteit aan opdrachten worden uitgevoerd in wisselende situaties.</li> <li>- Werkzaamheden zijn complex, onbekend en ongestructureerd.</li> <li>- Er moeten nieuwe technologieën worden toegepast.</li> <li>- Werksituaties zijn onbekend, dynamisch en niet-transparant.</li> <li>- De organisatie is groot en er zijn veel regels waar rekening mee gehouden moet worden.</li> </ul>	<p>Als je taak sterk afhankelijk is van wisselende invloed factoren die een (nieuwe) analytische aanpak vergen om te komen tot uitvoering daarvan. =&gt; dagelijks fluctuerende klantvraag in een productieomgeving vragen een andere aanpak dan niet-fluctuerende klantvraag.</p> <p>Als hetgeen je aanstuurt/coördineert sterk afhankelijk wordt van wisselende invloed factoren die een (nieuwe) analytische aanpak vergen om te komen tot een nieuwe vorm van aansturing/coördinatie =&gt; aansturen van collega's met verschillende culturele achtergronden of opleidingsniveaus vragen een andere aanpak dan het aansturen van een homogene groep. De Ad'er logistiek werkt aan de oplossing van een probleem met gelijken, leidinggevenden, leveranciers en klanten.</p>
	<p>Aantal/type (nieuwe) taken afgeleid uit de vraagstukken.</p> <p>De (nieuwe) rol die door professional wordt ingenomen bij de uitvoering van de vraagstukken uit de leeruitkomst.</p>	<p>Verschil ten opzichte van de dagdagelijkse vraagstukken, door uitbreiding van het takenpakket (taakverbreding) en/of het kunnen uitvoeren van projectmatige opdrachten in de vorm van een nieuwe rol (taakverrijking).</p>	<p>Van het individueel werken met (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het <i>integraal verwerken van orders</i> in samenspraak met andere afdelingen. =&gt; Van een transportplanning voor één specifieke regio die om 17 uur klaar is waarna er nog vervolgacties moeten worden uitgevoerd door andere afdelingen naar een integrale planning die om 19 uur gereed is.</p> <p>Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het <i>proactief reageren op verzoeken</i> van klanten en deze intern, i.s.m. collega's op andere afdelingen <i>vertalen naar klantgerichte oplossingen</i>. =&gt; Van het coördineren van</p>

			dagelijkse werkzaamheden naar het coördineren van een verandertraject.
Mate van <i>zelfsturing</i>	Behoeft van de professional aan externe sturing/begeleiding/coaching.	Verschil ten opzichte van dagdagelijkse routines en de noodzaak van instructie of andere externe input naar proactief handelen uit eigen beweging.	<p>Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het <i>zonder instructie</i> integraal verwerken van orders in samenspraak met andere afdelingen. =&gt; De Ad'er neemt het initiatief om met een andere planningsregio samen te werken aan een verbeterde werkwijze af te spreken zonder directe instructiebehoefte.</p> <p>Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het <i>proactief</i> reageren op verzoeken van klanten en deze intern en <i>uit eigen beweging</i>, i.s.m. collega's op andere afdelingen vertalen naar klantgerichte oplossingen. =&gt; Het proactief initiëren van procesoptimalisaties met je team in plaats van het wachten op een call to action vanuit het management.</p>
Het aantal belanghebbenden en de mate van stakeholderbetrokkenheid	Het aantal/type (nieuwe) stakeholders bij de vraagstukken uit de leeruitkomst. De hiërarchische positie die de stakeholders in het vraagstuk innemen.	Verschil t.o.v. de monodisciplinaire omgeving, waarbij het vraagstuk van de professional de betrokkenheid vraagt van (externe) disciplines (afdelingen, experts, klanten, leveranciers) buiten de dagelijkse functie/vraagstukken van de professional.	<p>Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal verwerken van orders <i>in samenspraak met andere afdelingen</i>. Het gaat hierbij om alle afdelingen in een bedrijf. Ook afdelingen van leveranciers en/of klanten kunnen betrokken zijn =&gt; De Ad'er gaat in overleg met de exportafdeling en het warehouse om de interne doorlooptijd van de orders te verlagen.</p> <p>Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het proactief reageren op verzoeken van <i>klanten</i> en deze intern, <i>i.s.m. collega's op andere afdelingen</i> vertalen naar klantgerichte oplossingen. =&gt; De Ad'er die verantwoordelijk is voor het orderpicken stemt met de goederen ontvangst afdeling en verzendafdeling af hoe de interne doorlooptijd kan worden verkort.</p>
De complexiteit van het probleem en de ambitie/reikwijdte van de oplossing	De mate waarin de oplossing uit het vraagstuk medewerking vraagt van afdelingen in de organisatie (structuur).	Van het afhandelen van (dagelijkse) vraagstukken binnen de afdeling naar het betrekken van medewerkers uit andere afdelingen die relevant zijn voor het vraagstuk.	<p>Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal verwerken van orders <i>in samenspraak met andere afdelingen</i>. =&gt; Het plannen van transporten naar een niet EU-land waardoor andere regelgeving een rol speelt bij het uitvoeren van de orders. =&gt; Het bedrijf waarvoor je werkt verandert de productiestrategie waardoor je op order gaat produceren in plaats van op voorraad. Hiervoor moet je samen met andere afdelingen een productieplan op gaan stellen.</p> <p>Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het proactief reageren op verzoeken van klanten en deze intern</p>

			en uit eigen beweging, <i>i.s.m. collega's op andere afdelingen</i> vertalen naar klantgerichte oplossingen. => Het bedrijf waarvoor je werkt verandert de productiestrategie waardoor je op order gaat produceren in plaats van op voorraad. Hierdoor moet de coördinator gaan afstemmen met andere afdelingen en leveranciers om de productie draaiend te kunnen houden. De Ad'er logistiek werkt aan duidelijk gedefinieerde, concrete en abstracte logistieke problemen'
Mate waarin de omgeving verandert door de implementatie van de aangedragen oplossing	De mate waarin de oplossing uit het vraagstuk impact heeft op processen in de organisatie (structuur).	Van een onveranderde aanpak van bestaande procedures/processen naar de implementatie van een nieuwe procedures/processen.	<p>Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal verwerken van orders <i>door middel van nieuwe werkafspraken</i>. =&gt; Er wordt een nieuwe planningssoftware geïmplementeerd waarvoor nieuwe werkinstructies moeten worden gemaakt. =&gt; Je gaat op order produceren in plaats van op voorraad waardoor er nieuwe werkinstructies moeten worden gemaakt.</p> <p>Van het routinematig reageren op verzoeken van klanten naar het <i>implementeren van nieuwe procedures/processen in de afhandeling van deze verzoeken</i>. =&gt; Er wordt een nieuwe planningssoftware geïmplementeerd waardoor het team moet worden aangestuurd om dit te implementeren =&gt; Je gaat op order produceren in plaats van op voorraad waardoor het team een nieuwe werkwijze eigen moet maken.</p>

**Leeruitkomst SAMENWERKEN op Ad-niveau: De Ad-professional stelt zich professioneel op in de samenwerking met relevante stakeholders van zijn of haar praktijkvraagstukken en heeft oog voor de belangen van deze stakeholders en stuurt deze op proactieve wijze aan en realiseert verbinding in de samenwerking.**

<i>Niveaubepalende criteria</i>	<i>Indicatoren voor het bepalen van het niveau</i>	<i>Kenmerken Ad-niveau</i>	<i>Voorbeeld</i>
De mate van resultaatverantwoordelijkheid in het (project)team	De grootte van het(project) team, dat wil zeggen het aantal projectleden. De rol van de professional binnen het (project)team. De afhankelijkheid van derden binnen en/of buiten het (project)team. De diversiteit binnen het(project) team, dat wil zeggen de mate waarin rekening moet worden gehouden met andere disciplines, culturen, perspectieven, etc.	Resultaatverantwoordelijk voor implementatie van nieuwe procedures binnen de afdeling / het projectteam	<p>Van het onbewust resultaatgericht verwerken van orders naar het bewust resultaatgericht verwerken van orders. =&gt; Je houdt bij het uitvoeren van de werkzaamheden rekening met de indicatoren die bijdragen aan een economisch verantwoorde werkwijze.</p> <p>Van het ongestructureerd samenwerken in een projectteam naar het gestructureerd samenwerken in een projectteam. =&gt;&gt; Er wordt een nieuwe planningssoftware geïmplementeerd door een multidisciplinair projectteam, waarbij het projectteam</p>

			resultaatverantwoordelijk is voor de selectie en implementatie van de planningsstool .
De mate van zelfstandigheid, de afhankelijkheid van derden, de invloed van belanghebbenden en de tijdsdruk	De mate waarin de professional zelfstandig, vanuit zijn eigen verantwoordelijkheden in relatie tot de resultaten van het (project)team, keuzes uit handelingsalternatieven en/of eigen oplossingsstrategieën en/of besluiten maakt.	De onderbouwing van gemaakte keuzes en de mate waarin anderen daarbij betrokken (moeten) worden.	<p>Van het verwerken van orders die door een leidinggevende worden geprioriteerd naar het zelfstandig rangschikken en verwerken van orders en anderen daarop mogelijk aansturen. In een logistiek proces is altijd sprake van enige tijdsdruk. Wanneer er te weinig tijd beschikbaar is dan wordt dit in de organisatie bespreekbaar gemaakt en wordt er naar een oplossing gezocht. =&gt; Je houdt bij het uitvoeren van de werkzaamheden rekening met criteria die aanpassingen in de dagelijkse werkzaamheden vragen en je kunt andere medewerkers op de afdeling daarop aansturen.</p> <p>Van het ongestructureerd samenwerken in een projectteam naar het gestructureerd samenwerken in een projectteam. Je hebt te maken met verschillende niveaus in de organisatie; zowel op directieniveau als op de werkvloer. =&gt; Bij de implementatie van nieuwe planningssoftware door een (multidisciplinair) projectteam maak je vanuit jouw rol onderbouwde keuzes die bijdragen aan de voortgang van de implementatie.</p>
	Behoeft van de professional aan externe sturing/begeleiding/coaching.	Verskil ten opzichte van dagdagelijkse routines en de noodzaak van instructie of andere externe input naar proactief handelen uit eigen beweging.	<p>Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het <i>zonder instructie</i> integraal verwerken van orders in samenspraak met andere afdelingen. =&gt; De Ad'er logistiek neemt het initiatief om met een andere planningsregio samen te werken aan een verbeterde werkwijze zonder directe instructiebehoefte.</p> <p>Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het <i>proactief</i> reageren op verzoeken van klanten en deze intern en <i>uit eigen beweging</i>, i.s.m. collega's op andere afdelingen vertalen naar klantgerichte oplossingen. =&gt; Het proactief initiëren van procesoptimalisaties met je team in plaats van het wachten op een call to action vanuit het management.</p>
De grootte van het team	Het aantal/type (nieuwe) stakeholders bij de vraagstukken uit de leeruitkomst. De hiërarchische positie die de stakeholders in het vraagstuk innemen.	Verskil t.o.v. de monodisciplinaire omgeving, waarbij het vraagstuk van de professional de betrokkenheid vraagt van (externe) disciplines (afdelingen, experts, klanten, leveranciers) buiten de dagelijkse functie/vraagstukken van de professional.	<p>Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal verwerken van orders <i>in samenspraak met andere afdelingen</i>. Het gaat hierbij om alle afdelingen in een bedrijf. Ook afdelingen van leveranciers en/of klanten kunnen betrokken zijn =&gt; De Ad'er gaat in overleg met de exportafdeling en het warehouse om de interne doorlooptijd van de orders te verlagen.</p> <p>Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het <i>proactief</i> reageren op verzoeken van <i>klanten</i> en deze intern,</p>

			<i>i.s.m. collega's op andere afdelingen</i> vertalen naar klantgerichte oplossingen. => De Ad'er die verantwoordelijk is voor het orderpicken stemt met de goederenontvangst-afdeling en verzendafdeling af hoe de interne doorlooptijd kan worden verkort.
Het gezamenlijk resultaat dat verwacht wordt en de reikwijdte van de oplossingsrichting	De mate waarin de oplossing uit het vraagstuk medewerking vraagt van afdelingen in de organisatie (structuur).	Van het afhandelen van (dagelijkse) vraagstukken binnen de afdeling naar het betrekken van medewerkers uit andere afdelingen die relevant zijn voor het vraagstuk.	<p>Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal verwerken van orders <i>in samenspraak met andere afdelingen</i>. Het gaat hierbij om alle afdelingen in een bedrijf. Ook afdelingen van leveranciers en/of klanten kunnen betrokken zijn =&gt; Het plannen van transporten naar een niet EU-land waardoor andere regelgeving een rol speelt bij het uitvoeren van de orders. =&gt; Het bedrijf waarvoor je werkt verandert de productiestrategie waardoor je op order gaat produceren in plaats van op voorraad gaat produceren. Hiervoor moet je samen met andere afdelingen een productieplan op gaan stellen.</p> <p>Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het proactief reageren op verzoeken van leveranciers en klanten en deze intern en uit eigen beweging, <i>i.s.m. collega's op andere afdelingen</i> vertalen naar klantgerichte oplossingen. =&gt; Het bedrijf waarvoor je werkt verandert de productiestrategie waardoor je op order gaat produceren in plaats van op voorraad gaat produceren. Hierdoor moet de coördinator gaan afstemmen met andere afdelingen en leveranciers om de productie draaiend te kunnen houden. De Ad'er logistiek kan een crisissituaties managen en omgaan met weerstanden.</p>
Mate waarin de omgeving verandert door de implementatie van de aangedragen oplossing	De mate waarin de oplossing uit het vraagstuk impact heeft op processen in de organisatie (structuur).	Van een onveranderde aanpak van bestaande procedures/processen naar de implementatie van een nieuwe procedures/processen.	<p>Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal verwerken van orders <i>door middel van nieuwe werkafspraken</i>. =&gt; Er wordt een nieuwe planningssoftware geïmplementeerd waarvoor nieuwe werkinstructies moeten worden gemaakt. =&gt; Je gaat op order produceren in plaats van op voorraad waardoor er nieuwe werkinstructies moeten worden gemaakt. Je neemt je collega's mee in het accepteren van de software en werkafspraken.</p> <p>Van het routinematig reageren op verzoeken van klanten naar het <i>implementeren van nieuwe procedures/processen in de afhandeling van deze verzoeken</i>. =&gt; Er wordt een nieuwe planningssoftware geïmplementeerd waardoor het team moet worden aangestuurd om dit te implementeren =&gt; Je gaat op order produceren in plaats van op voorraad waardoor het team een nieuwe werkwijze eigen moet maken.</p>

**Leerresultaat: COMMUNICEREN op Ad-niveau**

**Leeruitkomst: De Ad-professional logistiek maakt, een bewuste keuze in de samenwerking met belanghebbende, en in de inzet van zijn/haar communicatiemiddelen. Hij/zij houdt rekening met (internationale) cultuurverschillen.**


<i>Niveaubepalende criteria</i>	<i>Indicatoren voor het bepalen van het niveau</i>	<i>Kenmerken Ad-niveau</i>	<i>Voorbeeld</i>
De reikwijdte van de ingezette communicatiemiddelen.	Afhankelijk van de stakeholders binnen en/of buiten het team: het aantal betrokkenen en de hiërarchische positie van deze betrokkenen.	Communiqueert met collega's die zowel op een hoger als ook een gelijk / lager hiërarchisch niveau werkzaam zijn	Van het communiceren met directe collega's naar het communiceren met meerdere hiërarchische niveaus=> De Ad'er logistiek maakt onderdeel uit van een verbetertraject waar meerdere hiërarchische niveaus bij zijn betrokken. De Ad'er logistiek communiceert met gelijken, leidinggevend, leveranciers en klanten.
De complexiteit van de boodschap van de ingezette communicatiemiddelen.	Het aantal verschillende communicatiemiddelen (mail, online tools voor interactie (bijvoorbeeld MS-team), fysieke en digitale presentaties, et cetera. In hoeverre de boodschap afwijkt van normale dagelijkse interacties en informatie-uitwisselingen in relatie tot de reguliere functie van de professional.	Van het communiceren van routinematige handelingen via telefoon of mail naar het communiceren van procesveranderingen aan collega's die operationele taken uitvoeren middels het inzetten van het meest efficiënte communicatiemiddel.	Van het communiceren van operationele routinematige boodschappen naar collega's naar het communiceren van afwijkende boodschappen naar de collega's met meerdere verschillende communicatiemiddelen. => De Ad'er logistiek communiceert hoe de collega's om moeten gaan met een nieuwe werkwijze of software hulpmiddel en legt dit vast in een handleiding.
De transfer van de communicatie.	De stakeholders/doelgroep voor wie de boodschap bedoeld is zijn daarmee in staat en bereid zijn om het uit te voeren.	Legt nieuwe procedures vast, instrueert de betrokken collega's en motiveert de collega's.	Van het communiceren van operationele boodschappen naar collega's naar het instrueren en motiveren van collega's met als doel om procesveranderingen te implementeren. => De Ad'er logistiek communiceert hoe de collega's om moeten gaan met een nieuwe werkwijze, legt dit vast in een handleiding en motiveert de collega's bij het implementatietraject.  Van het communiceren van een veranderende werkwijze naar de directie in een gestructureerd memo of mondeling naar het opstellen van een overzichtelijk onderzoek met een probleemstelling, doelstelling, hoofd- en/of deelvragen, analyse en resultaat en een conclusie.



**Leerresultaat LEREND VERMOGEN op Ad-niveau**  
**Leeruitkomst: De Ad-professional logistiek is aantoonbaar in staat om systematisch te reflecteren op zijn of haar handelen in de logistieke beroepspraktijk en hij of zij kan zichzelf leiden naar continue verbetering bij het plannen, uitvoeren beoordelen en bijstellen van dit handelen.**

<i>Niveaubepalende criteria</i>	<i>Indicatoren voor het bepalen van het niveau</i>	<i>Kenmerken Ad-niveau</i>	<i>Voorbeeld</i>
Het adaptief vermogen en flexibiliteit om in te kunnen spelen op veranderingen en anderen hierin mee te nemen.	De professional is omgevingsbewust, dat wil zeggen: hij/zij kan het eigen handelen en de motivatie die daaraan ten grondslag ligt verbinden aan noodzakelijke acties die bewust of onbewust door de werkomgeving worden gevraagd.	Van routinematig handelen naar zelfregulerend/omgevingsbewust handelen in relatie tot de beroepsomgeving.	Er moet een nieuw logistiek proces ingericht worden voor een nieuwe klant die zich heel zakelijk opstelt, waardoor de medewerker passend moet handelen bij de omgang met deze klant.  De Ad'er logistiek past zijn manier van aansturen aan, aan de verschillende menstypes die hij in zijn team moet aansturen.  De Ad'er logistiek benoemt de competenties of kennisbehoefte naar het management en kan dit onderbouwen met gerichte scholingsvoorstellen.
Mate van zelfsturing	Behoefte van de professional aan externe sturing/begeleiding/coaching.	Verschil ten opzichte van de dagdagelijkse routines en de noodzaak van instructie of andere externe input naar proactief handelen uit eigen beweging	Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het <i>zonder instructie</i> integraal verwerken van orders in samenspraak met andere afdelingen. => De Ad'er neemt het initiatief om met een andere planningsregio samen te werken aan een verbeterde planning zonder directe instructiebehoefte.  Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het <i>proactief</i> reageren op verzoeken van klanten en deze intern en <i>uit eigen beweging</i> , i.s.m. collega's op andere afdelingen vertalen naar klantgerichte oplossingen. => Het proactief initiëren van procesoptimalisaties met je team in plaats van het wachten op een call to action vanuit het management.  De Ad'er logistiek benoemt de competenties of kennisbehoefte naar het management en kan dit onderbouwen met gerichte scholingsvoorstellen.
Het adaptief vermogen en flexibiliteit om met de leerdoelen in te kunnen spelen op veranderingen	De mate waarin de oplossing uit het vraagstuk impact heeft op processen in de organisatie (structuur).	Van een onveranderde aanpak van bestaande procedures/processen naar de implementatie van een nieuwe procedures/processen.	Van het individueel verwerken van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal verwerken van orders <i>door middel van nieuwe werkafspraken</i> . => Er wordt een nieuwe planningssoftware geïmplementeerd waarvoor nieuwe werkinstructies moeten worden gemaakt. => Je gaat op order produceren in plaats van op voorraad waardoor er nieuwe werkinstructies moeten worden gemaakt. Je neemt je collega's mee in het accepteren van de software en werkafspraken.





			<p>Van het routinematig reageren op verzoeken van klanten naar het <i>implementeren van nieuwe procedures/processen in de afhandeling van deze verzoeken</i>. Er wordt een nieuwe planningssoftware geïmplementeerd waardoor het team moet worden aangestuurd om dit te implementeren =&gt; Je gaat op order produceren in plaats van op voorraad waardoor het team zich een nieuwe werkwijze eigen moet maken.</p> <p>De Ad'er logistiek is zich bewust van de veranderende werkomgeving en brengt dit bij zijn collega's, medewerkers en directie voor het voetlicht.</p>
--	--	--	---

**Leerresultaat: METHODISCH HANDELEN op Ad-niveau**  
**Leeruitkomst: De Ad-professional logistiek hanteert op systematische wijze relevante theorieën/modellen /methodes uit het vakgebied en past deze stapsgewijs toe op relevante logistieke vraagstukken.**

<i>Niveaubepalende criteria</i>	<i>Indicatoren voor het bepalen van het niveau</i>	<i>Kenmerken Ad-niveau</i>	<i>Voorbeeld</i>
Kennis hebben van theorieën en methodes	Het toepassen van logistieke en bedrijfskundige theorieën en modellen om complexe vraagstukken in deelthema's op te delen en uit te werken.	Van "jumping to conclusions" naar een "praktisch toepasbaar onderbouwde aanpak"	Van het ongestructureerd beschrijven van een huidige en toekomstige situatie naar het gestructureerd uitwerken van een onderzoek waarin de huidige situatie is geanalyseerd, verbetervoorstellen / scenario's zijn uitgewerkt naar een beschrijving van de toekomstige situatie inclusief een voorstel voor een implementatie plan.  De Ad'er logistiek kan de keuze voor de toegepaste theorie en werkwijze onderbouwen en verdedigen voor collega's, medewerkers en directie. De Ad'er logistiek kan de theorie in andere contexten toepassen en gebruikt procedures en werkmethoden flexibel en inventief.
De mate van bekwaamheid en reflectie op zijn of haar keuzes en acties.	Relevante modellen/methoden zijn gebruikt om de doorlopen stappen bij de uitvoering van praktijkvraagstukken of reflectie op die uitvoering te onderbouwen. Betrouwbare bronnen zijn gebruikt om keuzes en acties in de uitvoering van praktijkvraagstukken of reflectie op die uitvoering te onderbouwen.	Van intuïtief handelen naar bewust bekwaam systematisch handelen door het inzetten van voor een vraagstuk relevante modellen en technieken	Van het individueel plannen van (distributie/transport/productie/warehouse) orders naar het integraal plannen van orders in samenspraak met andere afdelingen met behulp van voor het logistieke proces <i>relevante modellen en technieken</i> . => De Ad'er logistiek maakt een planning op basis van een MRP-schema.  Van het (reactief) uitvoeren van geïnstrueerde opdrachten naar het proactief reageren op verzoeken van klanten en deze intern, i.s.m. collega's op andere afdelingen vertalen naar klantgerichte oplossingen met behulp van voor het logistieke proces <i>relevante modellen en technieken</i> . =>> De Ad'er logistiek maakt gebruik van de scrum methode om zijn team aan te sturen.  De Ad'er logistiek is in staat om op zijn werkwijze en acties te reflecteren en hierover met collega's, medewerkers en/of de directie op te reflecteren.

