

Opleiding  
Middle Management  
Arbeidsmarkt



**artna** | dé opleider voor  
arbeidsmarktprofessionals

Utrechtseweg 310 (gebouw B42) | 6812 AR Arnhem  
026 333 75 72 | [artna@artna.nl](mailto:artna@artna.nl) | [www.artna.nl](http://www.artna.nl)

# Welkom!

Ben jij (aankomend) vestigingsmanager of afdelingsmanager? Dan is de opleiding Middle Management Arbeidsmarkt de opleiding om jouw kennis en inzicht naar een hoger level te brengen. Tijdens de opleiding leer jij de strategie van jouw organisatie te vertalen naar concrete plannen en doelstellingen voor jouw afdeling of vestiging.

## Kennis en praktijk

Met de opleiding Middle Management Arbeidsmarkt krijg je alle theorieën die jij als (aankomend) vestigingsmanager kan gebruiken om nog effectiever en succesvoller te worden.

## Post HBO-diploma

De opleiding Middle Management Arbeidsmarkt rond je af met het vestigingsplan. Wil je na deze opleiding ook je praktische vaardigheden verder aanscherpen en je post HBO-diploma Bedrijfskunde en Management ontvangen? Volg dan ook de opleiding Vestigingsmanagement.

## Vrijstelling

Heb je niet langer dan 2 jaar geledende module Vestigingsmanagement bij artra gevolgd? Dan kom je bij het volgen van de opleiding Middle Management Arbeidsmarkt in aanmerking voor het post HBO-diploma.

Ik wens je veel inspiratie en succes!



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ellen van Hierden'.

Ellen van Hierden  
directeur artra



"DE OPLEIDING IS  
PRIMA TE COMBINEREN  
MET MIJN WERK" -

GEORGE

# Vijf thema's





# Programma

Het programma voor de opleiding Middle Management Arbeidsmarkt ziet er als volgt uit:



## Module: Middle Management Arbeidsmarkt

Je volgt een programma dat bestaat uit totaal **vijf thema's, met vier keer een afsluitend tentamen, verdeeld over een periode van ongeveer negen maanden.**


De onderdelen zijn opgebouwd rondom een thema. Naast zelfstudie neem je deel aan **twee colleges per onderdeel**. Daarnaast bieden wij je de gelegenheid om alle opgedane kennis direct toe te passen in een concreet vestigingsplan waar je gedurende de gehele opleiding aan werkt. Dit is onderdeel van je beoordeling.

Ter voorbereiding op de slotdag bereid je een presentatie voor waarin alle onderdelen van de opleiding naar voren komen. Voor de slotdag wordt ook jouw leidinggevende uitgenodigd.



## Het lesrooster

Minimaal **drie weken** voorafgaand aan de start van een module ontvang je een uitnodiging voor onze digitale leeromgeving. In deze leeromgeving vind je onder andere je lesrooster, voorbereidende opdrachten en de theorie.

A woman with voluminous, curly brown hair, wearing black-rimmed glasses and bright red lipstick, is smiling broadly. She is wearing a blue button-down shirt and is holding a white tablet computer with both hands, pointing at the screen with her right index finger. The background is a vibrant yellow, and the right side of the image is framed by a curved orange border.

"EEN MOOIE AFSLUITING  
OM DE EINDPRESENTATIE  
VOOR JE MEDESTUDENTEN  
TE DOEN" - MARLOUS



Thema 1: Vestigingsplan

"EEN BUSINESSPLAN OP  
EEN A4 IS VOOR IEDEREEN  
BEGRIJPELIJK" - GERMAINE





Thema 1:

# Vestigingsplan

1 college

**Hoe stel je een vestigingsplan op dat werkt? Hoe bereik je meer door minder te doen? Wat zijn jouw kwaliteiten en valkuilen bij het opstellen en uitvoeren van een vestigingsplan? Hoe studeer jij?**

Iedereen maakt plannen. Doordat veel plannen niet concreet genoeg zijn of te weinig draagvlak hebben, realiseren we deze plannen vaak niet. Tijdens dit onderdeel leer je hoe je een vestigingsplan opstelt dat wél gaat werken. Je leert hoe je de visie van jouw organisatie omzet naar concrete activiteiten. Hoe maak je keuzes? Hoe zorg je ervoor dat deze keuzes ook gedragen worden door je team? In deze module behandelen we de theorie en ga je zelf alvast aan de slag met jouw kwalitatieve doelstelling.

Tijdens dit onderdeel leer je ook je eigen kwaliteiten en valkuilen kennen. Waar kan jij tegenaan lopen bij het opstellen, uitwerken en uitvoeren van een eigen vestigingsplan en bij het bestuderen van alle theorie? Het leren voor een tentamen kan lastig zijn. Je gaat beginnen met een opleiding op HBO-niveau. Het kan dan ook even wennen zijn om straks, per module, de studiestof te leren. In dit onderdeel krijg je inzicht in je eigen persoonlijkheid en krijg je praktische handreikingen om beter te leren.



## Doelstelling

**Aan het eind van dit onderdeel:**

- weet je wat jouw eigen kwaliteiten en valkuilen zijn t.b.v. de realisatie van een vestigingsplan;
- maak je kennis met de methodiek: 'Businessplan op 1 A4';
- krijg je inzicht in het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen voor je vestiging;
- krijg je inzicht in hoe je draagvlak kan creëren voor jouw vestigingsplan;
- ontdek je jouw studievaardigheden.

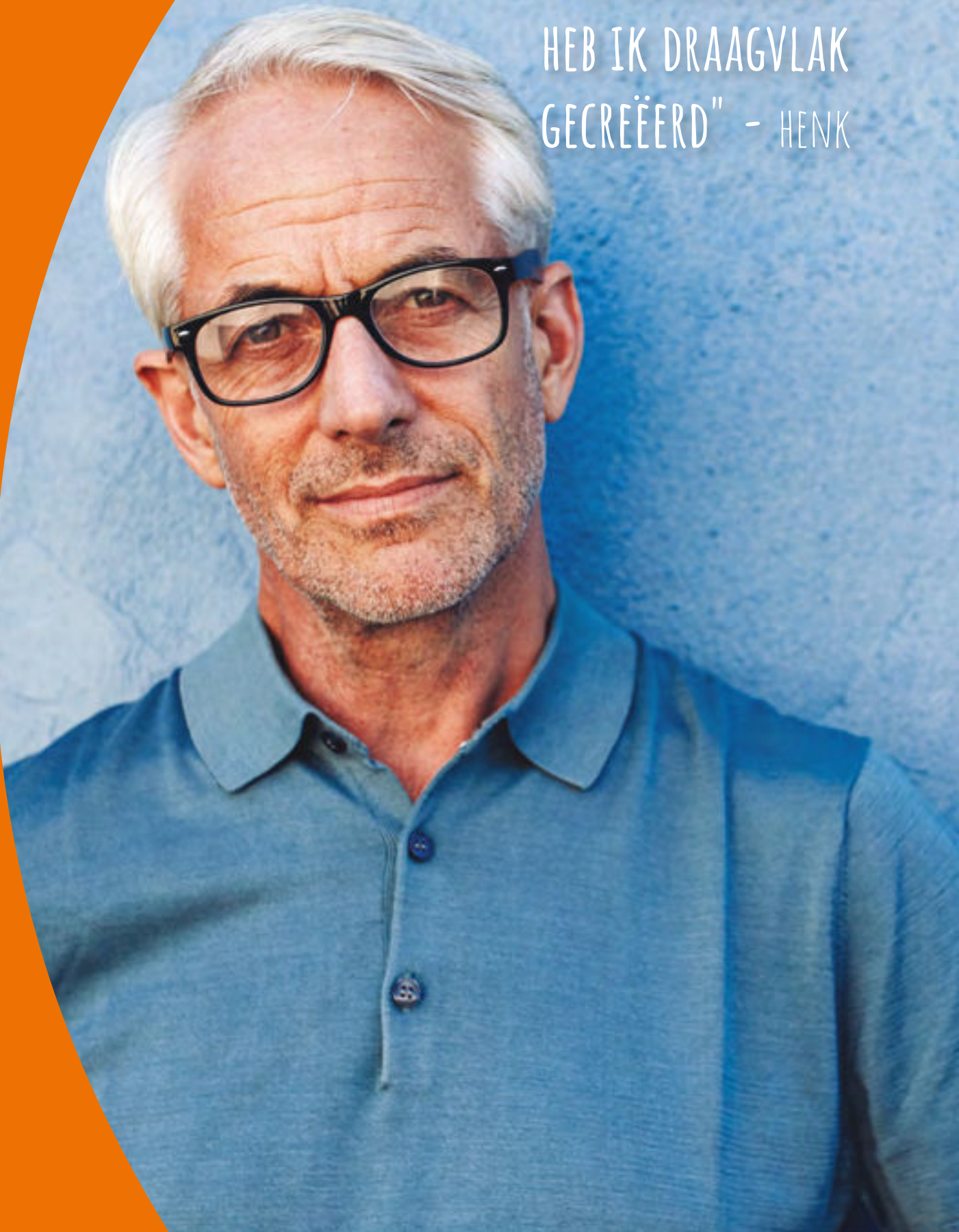


## Onderwerpen

- Businessplan op 1 A4
- Kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen
- Creëren van draagvlak
- Kwaliteiten en valkuilen
- Studievaardigheden



"DOOR MIJN TEAM  
BIJ MIJN PLANNEN  
TE BETREKKEN,  
HEB IK DRAAGVLAK  
GECREËERD" - HENK





Thema 2:

# Management en Organisatie

2 colleges + tentamen

**Welke factoren van buitenaf zijn van invloed op het behalen van jouw doelstellingen? Hoe kun je jouw mensen motiveren om het beste uit zichzelf te halen? Welke stijl van leidinggeven zorgt voor de beste resultaten?**

Tijdens dit onderdeel krijg je inzicht in de diverse denkrichtingen over de wijze waarop organisaties aangestuurd worden. Ook maak je kennis met de huidige en moderne organisatietheorieën. Je leert hoe je de strategie van jouw organisatie kan vertalen naar een concreet plan. Tijdens dit onderdeel maak je kennis met de wijze waarop mensen in organisaties werken: op welke wijze raken zij gemotiveerd, hoe werken zij samen en hoe worden talenten optimaal benut? Uiteraard komt ook jouw rol als manager zelf aan bod. We staan stil bij de diverse stijlen van leidinggeven en vooral bij jouw eigen talenten en valkuilen als leidinggevende. Tot slot krijg je inzicht in de wijze waarop mensen in organisaties betrokken worden bij besluitvorming en in welke structuur zij het beste met elkaar werken.



## Doelstelling

**Aan het einde van dit onderdeel:**

- ben je op de hoogte van de diverse organisatietheorieën;
- kun je door middel van strategisch management de strategie van jouw organisatie vertalen naar de dagelijkse praktijk;
- zet je jouw visie om naar een strategie en een concreet plan;
- ben je in staat te bepalen welke invloeden er van buitenaf inbreuk kunnen maken op jouw doelstellingen;
- zet je jouw medewerkers optimaal in: je kent hun motivatie, weet hoe je kwaliteiten aan het licht brengt en hoe zij het meest optimaal samenwerken;
- heb je inzicht in stijlen van leidinggevend en ken je jouw valkuilen;
- weet je hoe je medewerkers kunt betrekken bij besluitvorming.



## Onderwerpen

- Organisatietheorieën
- Strategisch management
- Van visie naar strategie en naar plan
- Mensen in organisaties
- Stijlen van leidinggeven
- Besluitvorming en organisatiestructuur





"HET BUDGETTEREN HEB  
IK NU OOK ONDER  
DE KNIE" - DOMINIQUE





## Thema 3:

# Management en Financiën

2 colleges + tentamen

**Met welke financiële zaken krijg je te maken als manager? Hoe geef je sturing aan een organisatie? Hoe onderneem je de juiste acties om ervoor te zorgen dat je financiën op orde zijn?**

Tijdens dit onderdeel nemen we je mee in alle financiële aspecten waar je op een vestiging mee te maken hebt. We staan stil bij zaken als het omzetten van plannen naar realistische begrotingen. Ook bepalen we op welke wijze je als manager sturing geeft aan een organisatie met behulp van financiële gegevens. Het interpreteren en actie ondernemen op financiële overzichten is daarbij van belang. Je krijgt inzicht in de totale kosten, de opbouw van een kostprijs en de wijze waarop verslaglegging moet plaatsvinden. Tot slot leren we je hoe je zelf succesvol invloed kunt hebben op het uiteindelijke bedrijfsresultaat.



### Doelstelling

**Aan het einde van dit onderdeel:**

- heb je kennis van en kun je spelen met de kerngetallen zoals die gelden voor jouw branche en organisatie;
- is helder hoe kosten en planning zich tot elkaar verhouden;
- weet je hoe je inzicht krijgt in middel- en langetermijn (financiële) planning;
- zie je de noodzaak van begroten en welke soorten begrotingen er zijn;
- ben je in staat de exploitatie of operationele begroting op vestigingsniveau te maken;
- kun je 'spelen' met een loonsom van een uitzendkracht en tariefberekeningen;
- weet je alles over winst van inkoop/loonsom en verkoop/tarief van uitzendkrachten;
- ben je kostenbewust en weet je hoe kosten te beïnvloeden;
- ben je in staat om de relatie tussen kosten, kwaliteit en succesvol ondernemerschap te zien.



### Onderwerpen

- Financiële kenmerken van een onderneming
- Inzicht in de kosten
- Budgetteren
- Kosten en kostprijsberekening



"EEN GEDEGEN PLAN  
VAN AANPAK HOE WE ONZE  
DIENSTEN HET BESTE  
KUNNEN AANBIEDEN IS  
ESSENTIEEL OM SUCCESVOL  
TE ZIJN" - HARIS



Thema 4:

# Management en Marketing

2 colleges + tentamen

**Hoe zorg je ervoor dat je winstgevende klantrelaties opbouwt? Wat is de ideale marketingmix voor jouw vestiging? Wat is jouw rol als manager in het aanbieden van diensten en producten?**

Een dienst verkopen vraagt een andere aanpak dan het verkopen van een product. Een dienst is immers niet tastbaar. Een succesvolle manager heeft echter een gedegen plan van aanpak hoe de dienst het beste aan te bieden. In dit onderdeel krijg je inzicht in het creëren van klantwaarde en het opbouwen van winstgevende klantrelaties. We staan stil bij diverse wijzen van kwaliteitsperceptie en manieren waarop klantrelaties kunnen worden gewaardeerd. Je maakt vervolgens kennis met de elementen van de marketingmix voor jouw vestiging: personeel, proces, plaats, prijs en promotie. Tot slot staan we stil bij jouw rol als manager. Je leert hoe je zorgt voor een succesvolle implementatie van een marketingmanagement-concept.



## Doelstelling

**Aan het einde van dit onderdeel:**

- weet je de overeenkomsten tussen marketing en klantgericht denken;
- ben je in staat om klantgericht en planmatig te werken;
- weet je hoe een marketingplan voor een dienst tot stand komt;
- ben je in staat om met de juiste instrumenten de markt in kaart te brengen;
- ben je op de hoogte van de marketingmix en kun je hier invulling aan geven.



## Onderwerpen

- Marketing algemeen
- Marketing van diensten versus marketing van producten
- Analyseren van omgevingsfactoren
- Marktvormen
- Marktaandeel
- Waardeperceptie
- Segmentatie van de markt en van klantwaarden
- Marketing mix: de 5 p's
- Maken van een marketingplan
- Implementeren van een marketingplan en van commerciële acties



Thema 5: Management en Human Resources

"DE HR-TOOLS OM DE SAMENWERKING  
TE VERBETEREN, DIE WERKEN ECHT" -

JOYCE





Thema 5:

# Management en Human Resources

2 colleges + tentamen

**Hoe benut je de waarde van jouw medewerkers? Welke HR-tools kun je gebruiken om een succesvolle samenwerking te bevorderen? Wat kun je doen om gemotiveerd en up-to-date te blijven?**

Personeel is van grote waarde voor een organisatie. In dit onderdeel leer je die grote waarde van medewerkers optimaal te benutten. Zo staan we stil bij de instroom van nieuwe, talentvolle medewerkers en de wijze waarop deze selectie tot stand komt. Je leert hoe je medewerkers kunt motiveren en wat je kunt doen om ervoor te zorgen dat ze zich blijven ontwikkelen. Oftewel: welke HR-tools staan jou als manager ter beschikking? Diverse wijzen van functiewaardering, belonen en ontwikkelen komen aan bod.



## Doelstelling

**Aan het einde van dit onderdeel:**

- weet je dat personeelsbeleid een wezenlijk onderdeel is van je vestigingsbeleid;
- weet je wat personeelsbeleid precies inhoudt en hoe je het kunt inzetten om je doelstellingen te bereiken;
- heb je inzicht in de werving en selectie van de eigen medewerkers en begrijp je hoe je dit in de praktijk brengt;
- weet je wat taakstellingen zijn en hoe je nieuwe medewerkers in de organisatie introduceert, motiveert en bindt;
- weet je hoe je de strategie van jouw organisatie vertaalt naar een personeelsplanning.



## Onderwerpen

- Personeelsbeleid voor de vestigingsmanager
- Werving en selectie van nieuwe medewerkers
- Introductie van nieuwe medewerkers
- Bevordering inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers
- Belonen en beoordeling
- Binden van medewerkers

# Operationeel jaarplan

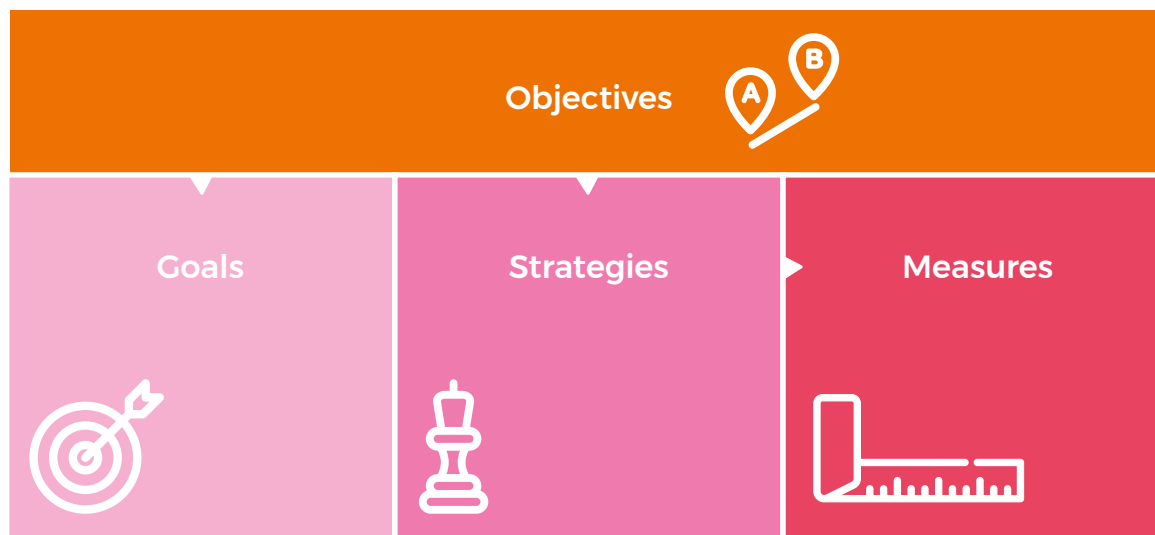
Om de vertaalslag te maken naar de praktijk werk je gedurende de gehele module aan jouw eigen vestigingsplan; een operationeel jaarplan volgens de OGSM-methodiek(\*). In dit plan verwerk je in stappen alle opgedane kennis vanuit de thema's.

Het jaarplan bestrijkt daarmee onder andere de volgende gebieden:

- Een markt en organisatiestrategie;
- Gekozen strategie;
- Een actie (marketing)plan en planning;
- Personeelsstrategie gericht op instroom en behoud.

(\*) Een geslaagde manier om een strategie terug te brengen tot de kern is de OGSM-Methodiek. De vier onderdelen - Objectives, Goals, Strategies, Measures - vormen samen een plan van maximaal één A4-tje lang. Het is een combinatie van wat en hoe: wat wil je bereiken en hoe ga je het aanpakken.

## OGSM-Methodiek



### Afstudeerdocument

Naast dat je bezig bent met je vestigingsplan werk je gedurende de gehele module ook aan je afstudeerdocument. Het document geeft inzicht in de achtergronden van je eigen organisatie/vestiging, de teamleden, uitgevoerde analyses en bijbehorende conclusies. In het afstudeerdocument reflecteer je op je eigen leerdoelen.

# Toetsing

**Module Middle Management Arbeidsmarkt wordt op de volgende manier getoetst en afgesloten:**

1. Vier tussentijdse tentamens (na afloop van ieder thema).
2. Het opstellen van een vestigingsplan.
3. Het opstellen van een afstudeerdocument.
4. Eindpresentatie van het vestigingsplan en afstudeerdocument.

Je mag je eindpresentatie doen, wanneer je bent geslaagd voor je tentamens, het vestigingsplan en het afstudeerdocument.



## Certificaat normen

**Je bent geslaagd voor de module wanneer je:**

1. Gemiddeld over de vier tentamens een 6 of hoger haalt (het cijfer van een tentamen mag niet lager zijn dan een 5. Dit kan je compenseren met een 7).
2. Minimaal een 6 haalt op het totale cijfer van het vestigingsplan, afstudeerdocument en de eindpresentatie.
3. Minimaal 80% aanwezig bent geweest tijdens de lesbijeenkomsten.



## Herkansen

1. Ieder tussentijds tentamen kan één keer worden herkanst. Indien een tentamen opnieuw wordt afgelegd, geldt het laatst behaalde resultaat. De kosten voor een hertentamen bedragen €75,-.
2. Het vestigingsplan/afstudeerdocument kan één keer worden herkanst. De kosten voor een herkansing bedragen €250,-.
3. De eindpresentatie kan één keer worden herkanst. De kosten voor een herkansing van de eindpresentatie bedragen €250,-.

"WHEN TIMES GET TOUGH, WE DON'T GIVE UP. WE GET UP"

- BARACK OBAMA

# Praktische informatie Middle Management Arbeidsmarkt



## Toelatingseisen

Om te worden toegelaten heb je een diploma Uitzendprofessional (SEU) of gelijkwaardig nodig. HBO werk- en denkniveau en een goede beheersing van de Nederlandse taal zijn van belang.



## Studieduur

De module Middle Management Arbeidsmarkt bestaat uit vijf onderdelen. Het eerste onderdeel bestaat uit een college. De volgende vier onderdelen bestaan uit twee colleges. Deze vier onderdelen sluit je af met een online tentamen. Na deze vier onderdelen heb je nog een online intervisie-bijeenkomst. Gedurende de gehele opleiding werk je aan een afstudeerdocument en een vestigingsplan. Dit plan verdedig je tijdens de slotdag.



## Studiebelasting

De studiebelasting zal afhankelijk zijn van jouw achtergrond en werkervaring. Naast de lesdagen is de studiebelasting 8-12 uren per week. Voor een volledig overzicht van de studiebelasting: zie bijlage 1.



## Studiemateriaal

Tijdens het volgen van de module wordt er gebruik gemaakt van een online leeromgeving. Je ontvangt een trainingsmap waarin je divers materiaal kunt bewaren. Daarnaast maken we gebruik van een literatuurlijst (zie bijlage 2).



## Certificaat

Na het afronden van de module ontvang je een certificaat en een cijferlijst.



## Investering

Deelname aan de module Middle Management Arbeidsmarkt vraagt een investering van € 3.250,- excl. btw. In de prijs is inbegrepen:

- Studiebijeenkomsten inclusief koffie, thee en frisdranken
- Gebruik van de online leeromgeving
- Toetsingen en examens
- Individuele begeleiding
- Trainingsmap

Niet in de prijs inbegrepen:

- Aanschafkosten van literatuur: circa € 200,-
- Kosten voor een eventuele herkansing

Op al onze diensten zijn onze algemene leveringsvoorwaarden van toepassing.



# Ga je voor het post HBO-diploma Bedrijfskunde en Management?

Als je binnen twee jaar na het voltooien van de opleiding Middle Management Arbeidsmarkt kiest voor de opleiding Vestigingsmanagement, dan kom je in aanmerking voor het post HBO-diploma Bedrijfskunde en Management.

## **Wat kan je verwachten van de opleiding Vestigingsmanagement?**

Waar de opleiding Middle Management Arbeidsmarkt meer gericht is op de theorie, is de opleiding Vestigingsmanagement vooral praktisch van aard. Je focust tijdens deze opleiding op de uitdagingen van een vestiging: hoe kan jij als manager en hoe kunnen jouw teamleden excelleren? Je leert om op een commerciële en effectieve wijze jouw team aan te sturen.

Onderwerpen die aan bod komen tijdens deze module zijn onder andere:

- coachend leidinggeven;
- de kwaliteiten van teamleden optimaal benutten;
- effectief feedback geven en ontvangen;
- commercieel coachen;
- het voeren van verschillende gesprekken (tweegesprek, slecht nieuws, planning- en functioneringsgesprek).

Tijdens de opleiding ga je concreet aan de slag met het uitwerken en presenteren van een twee-kwartalenplan (teamsprint).

**Wil je meer  
verdieping?** Volg dan  
Post HBO-opleiding  
Bedrijfskunde en  
Management.

Bijlagen



## Bijlage 1:

# Overzicht studiebelasting Middle Management Arbeidsmarkt

Soort studiebelasting	Uren	Aantal	Contact	Studie	Totaal
<b>Bedrijfskunde en Management</b>					
<b>Middle Managment Arbeidsmarkt</b>					
Bijwonen les thema 1	3	1	3		
Bijwonen lessen thema 2, 3, 4, 5	9	4	36		
ntervisie-bijeenkomst	3	1	3		
Gezamenlijke begeleiding vestigingsplan	2	2	4		
Individuele begeleiding vestigingsplan	1	2	2		
Tentamens (excl. herkansing)	1	4	4		
Einddag, presentatie en verdediging	5	1	5		
Uitwerking vestigingsplan	5	4	4	16	
Vorbereiden thema's 2, 3, 4, 5	24	4		96	
Vorbereiding tentames	8	4		32	
<b>Totale studiebelasting</b>			<b>61</b>	<b>144</b>	<b>205</b>



Bijlage 2:

# Literatuurlijst module Middle Management Arbeidsmarkt

## **Thema 1: Vestigingsplan**

**Titel:** Business Plan op 1 A4

**Auteur:** Marc van Eck & Ellen van Zanten

**ISBN:** 9789047008408

**Uitgeverij:** Business Contact Amsterdam

## **Thema 2: Management en Organisatie**

**Titel:** Management en Organisatie

**Auteur:** Fred Rorink en Burcu Öztürk

**ISBN:** 9789043032506

**Uitgeverij:** Pearson Benelux BV

## **Thema 3: Management en Financiën**

**Titel:** Principes van bedrijfseconomie

**Auteur:** Clarence van der Putten

**ISBN:** 9789043033930

**Uitgeverij:** Pearson Benelux BV

## **Thema 4: Management en Marketing**

**Titel:** Marketing de essentie

**Auteur:** Philip Kotler en Gary Armstrong

**ISBN:** 9789043036528

**Uitgeverij:** Pearson Benelux BV

## **Thema 5: Management en HRM**

**Titel:** Leerboek HRM

**Auteur:** Frits Kluijtmans en Albert Kampermann

**ISBN:** 9789001878269

**Uitgeverij:** Noordhoff Uitgevers

Uitgave van artra, juli 2024

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën,-opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan [artra@artra.nl](mailto:artra@artra.nl)





**artna** | dé opleider voor  
arbeidsmarktprofessionals

Utrechtseweg 310 (gebouw B42) | 6812 AR Arnhem  
026 333 75 72 | [artna@artna.nl](mailto:artna@artna.nl) | [www.artna.nl](http://www.artna.nl)