

## 4.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

### Algemene informatie

Context van de uitstroom	<p>De Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche is werkzaam binnen de mobiliteitsbranche. Binnen deze branche vinden we o.a. de volgende bedrijven: personenauto- en truckdealerbedrijven, merkonafhankelijke (universele) autobedrijven, tweewieler-, caravan-, aanhangwagen-, motorenrevisie-, autoverhuur- en autowasbedrijven, verkeersopleidingen, autoschadeherstelbedrijven, carrosseriebouwbedrijven, caravanherstelbedrijven, reconditioneringsbedrijven, autoruitreparatiebedrijven en tankstations.</p> <p>Een belangrijk gegeven hierbij is dat er binnen de mobiliteitsbranche sprake kan zijn van zowel dienstverlenende bedrijven als van productiegeoriënteerde bedrijven. In geval van dat laatste is het carrosseriebouwbedrijf een goed voorbeeld.</p>
Typerende beroepshouding	<p>De Bedrijfsmanager heeft beleidsmatig en commercieel inzicht, kan goed omgaan met klanten en motiveert en stimuleert het personeel. Hierbij stelt hij zich communicatief en besluitvaardig op. De Bedrijfsmanager is in staat om knelpunten ten aanzien van effectiviteit en efficiency van het bedrijfsbeleid tijdig te signaleren en naar behoren op te lossen. Daarbij overziet hij ook tijdig en juist de consequenties van zijn geïnitieerde beleid. Hij laat hij zien dat hij achter het gevoerde beleid staat en toont zich hiervoor verantwoordelijk. De Bedrijfsmanager toont interesse en inzicht in de werkprocessen binnen de vestiging/onderneming en staat open voor signalen en suggesties van de 'werkvloer'. Laat anderen meedenken over verbetering of vernieuwing en koppelt signalen terug naar de werknemers. De Bedrijfsmanager kan goed omgaan met (werk)druk en laat zich daarbij niet snel van de wijs brengen door tegenvallers of door kritiek van klanten of personeelsleden. Hij neemt waar nodig zijn verantwoordelijkheid, en durft daarbij ook vervelende of lastige beslissingen te nemen. Van de Bedrijfsmanager wordt verwacht dat hij het belang inziet van veilig en milieuverantwoord werken binnen de vestiging/onderneming, dat hij zich daar verantwoordelijk voor voelt en dat hij daar ook naar handelt. Bijvoorbeeld door het veilig en milieuverantwoord werken te stimuleren. De Bedrijfsmanager dient een pro-actieve houding aan te nemen teneinde bij te dragen aan een prettige werksfeer in het bedrijf en een positief bedrijfsimago.</p>
Niveau van de beroepsuitoefening	Niveau 4
Rol en verantwoordelijkheden	<p>Met betrekking tot de functie Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche kan zowel sprake zijn van het bedrijfsmanagement van een zelfstandige onderneming als van een filiaal of vestiging van een grotere holdingmaatschappij of keten. In het eerste geval bekleedt de Bedrijfsmanager zelf de rol van directeur/eigenaar. In het laatste geval fungeert de Bedrijfsmanager als vestigingsmanager. In de rol van zelfstandig ondernemer heeft de Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche een strategische en beslissende rol in de bepaling van de richting van de vestiging/onderneming. In de rol van vestigingsmanager draagt hij hier in belangrijke mate aan bij. In deze rol is hij verantwoordelijk voor het terugkoppelen van managementinformatie naar de holding/ketendirectie. Deze informatie plus de operationele en financiële verantwoording die hij daarbij als vestigingsmanager aflegt aan de holding/ketendirectie aflegt, vormt voor de holding/ketendirectie de basis om strategisch beleid voor de holding/keten te bepalen. Om die reden wordt van een vestigingsmanager dezelfde inzichten en competenties vereist als van een zelfstandig ondernemer. De mate van persoonlijk afbreukrisico als gevolg van beslissingen, is medeafhankelijk van het gegeven of de Bedrijfsmanager zijn taken in de rol van vestigingsmanager of van zelfstandig ondernemer uitvoert.</p> <p>Laatstgenoemde rol kan bijvoorbeeld bij negatieve financiële ontwikkelingen in het bedrijf tevens negatieve consequenties hebben voor het (eigen) vermogen van de Bedrijfsmanager/ondernemer. Ten aanzien van het financieel beleid draagt de Bedrijfsmanager de verantwoording voor een financieel gezonde bedrijfssituatie. In zijn rol als controller en afhankelijk van de grootte van het bedrijf, als administrateur/boekhouder, zorgt hij ervoor dat geregistreerde gegevens correct en transparant zijn. Daarnaast draagt de Bedrijfsmanager de verantwoordelijkheid voor de</p>

	gehele cyclus van personeelsbeleid; werving, selectie, aanname, introductie, ondersteuning/begeleiding, promotie en uitstroom (ontslag, e.d.). In zijn rol als verantwoordelijke voor het personeelsbeleid, dient hij ervoor te zorgen dat dit beleid wordt uitgevoerd binnen de daartoe vastgestelde kaders (wettelijk en bedrijfsorganisatorisch). Ten aanzien van het commerciële beleid draagt de Bedrijfsmanager de verantwoording voor een concurrerende marktpositie van het bedrijf. De Bedrijfsmanager is verantwoordelijk voor een heldere vertaling van strategische beslissingen op het gebied van al deze beleidsterreinen naar de werknemers en anderzijds betrokkenen, en zal over beleid en de resultaten daarvan verantwoording moeten kunnen afleggen. Afhankelijk van de grootte van de vestiging/onderneming kan de Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche ook taken behorende bij andere functies waarnemen. Hij kan bijvoorbeeld tegelijkertijd zowel Bedrijfsmanager als werkplaatsmanager zijn. Is de vestiging/onderneming tevens voorzien van een afdeling verkoop, dan kan hij ook nog de rol van verkoopmanager of aftersalesmanager vervullen.																	
Complexiteit	De Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche heeft bij het vaststellen van het strategisch beleid te maken met zowel interne als externe partijen en daarmee met uiteenlopende belangen. De complexiteit ligt met name in: het kunnen omgaan met onzekerheden in de toekomst en de veelheid aan belangen; de richtlijnen waar hij zich aan dient te houden en het overkoepelende bedrijfsbelang; de conjunctuur en de wijzigende wetgevingen van invloed op het strategisch beleid; het financiële beleid in juiste banen te leiden; standaardprocedures, maar ook in vraagstukken waarvoor hij een oplossing moet aandragen; veelvuldig wisselende situaties en problemen, waarbij van de Bedrijfsmanager verwacht wordt dat hij veelvuldig en op de juiste momenten kan omschakelen en waarbij hij voortdurend aandacht schenkt aan de zaken die hij onder handen heeft. de benadering van medewerkers waarbij rekening gehouden moet worden met persoonlijkheidsfactoren en persoonlijke omstandigheden en die passend is bij de daarbij spelende problematiek of de over te brengen boodschap; alle aspecten van het commerciële beleid, zoals marktontwikkelingen, de diversiteit aan media en instrumenten etc. de verantwoordelijk voor de te behalen doelstellingen, maar ook (via de afdelingsmanagers) voor het naar behoren functioneren van de medewerkers in de vestiging. Hij dient zich daarbij te realiseren dat zijn houding/opstelling naar het personeel, directe consequenties kan hebben voor de motivatie van het personeel. Niet zelden vervult de vestigingsmanager daarbij een voorbeeldfunctie voor de medewerkers. Daarnaast kan hij iedere medewerker op een persoonlijke wijze benaderen, afhankelijk van persoonlijkheid, capaciteit en ervaring ("ieder mens is anders"). Dit vereist dat hij kan schakelen tussen verschillende stijlen van leiderschap. Al deze factoren hebben tot gevolg dat de vraagstukken die ontstaan tijdens het vast- en bijstellen van het bedrijfsbeleid, niet eenvoudig volgens standaardroutine kunnen worden beantwoord/opgelost, maar dat telkens een nieuwe, specifieke aanpak vereist is.																	
Wettelijke beroepsvereisten	Nee																	
Branche vereisten	Nee																	
Nederlands en (moderne) vreemde talen, rekenen en wiskunde	<p>Standaard is in onderstaande matrix uitgewerkt wat voor de startende beroepsbeoefenaar de eisen zijn voor de beheersing van het Nederlands.</p> <p>De (moderne) vreemde taal of talen zijn voor zover relevant voor de beroepsuitoefening uitgewerkt.</p> <p>De eisen voor rekenen en wiskunde zijn, voor zover relevant voor de beroepsuitoefening, uitgewerkt.</p> <p>Nederlands</p> <table><tr><td></td><td>Luisteren</td><td>Lezen</td><td>Gesprekken voeren</td><td>Spreeken</td><td>Schrijven</td></tr><tr><td>C2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>							Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreeken	Schrijven	C2					
	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreeken	Schrijven													
C2																		

	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spoken	Schrijven
C1					
B2	x	x	x	x	x
B1	x	x	x	x	x
A2	x	x	x	x	x
A1	x	x	x	x	x

## Engels of Duits

	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spoken	Schrijven
C2					
C1					
B2					
B1	x	x	x	x	x
A2	x	x	x	x	x
A1	x	x	x	x	x

## Rekenen en wiskunde

	Getallen	Ruimte en vorm	Gegevens verwerking	Verbanden
Z2				
Z1				
Y2				
Y1	x	x	x	x
X2	x	x	x	x
X1	x	x	x	x

## 2.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

### Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan

#### Proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
		Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "Klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omgaan met verandering en aanpassen	Met druk en tegenslag omgaan	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen
Werkprocessen																										
1.1	Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast	x									x					x		x								x
1.2	Draagt zorg voor administratie en registratie		x										x				x									
1.3	Bewaakt en evalueert processen/procedures					x							x	x			x									
1.4	Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen										x	x		x		x										

#### Betekenis van de kerntaak voor deze uitstroom

In deze matrix is per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze uitstroom. Dit is zichtbaar door middel van een kruisje in de matrix.

## Detaillering proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

<b>Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan</b>			
<b>1.1 werkproces: Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager bepaalt de koers van de vestiging/onderneming door het op- en vaststellen van functionele en samenhangende beleidsplannen en -doelstellingen. Hij maakt daarbij onderscheid tussen lange en korte termijn doelen en overweegt de kansen en bedreigingen voor de vestiging/onderneming. Om tot deze beleidsplannen en -doelstellingen te komen, maakt hij voor een belangrijk deel gebruik van het totaal aan geïnventariseerde en geanalyseerde managementinformatie.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Er is een bedrijfs(ondernemings)plan waarin doelstelling(en), strategie en formules van het bedrijf staan beschreven. De doelstelling(en), strategie en formules van het bedrijf biedt houvast voor de ontwikkeling van verdere beleidsontwikkeling.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

## Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan

### 1.1 werkproces: Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast

Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"><li>Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie</li></ul>	Toont zich bewust van de structuur, het beleid en de doelen van het bedrijf, begrijpt de verbanden daartussen en houdt bij het opstellen van het bedrijfs(ondernemings)plan rekening met eventuele in- en externe ontwikkelingen die hierop van invloed zijn, opdat het bedrijfsplan een goede basis vormt voor de verdere (beleids)ontwikkeling van het bedrijf.	<ul style="list-style-type: none"><li>Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li><li>Kan actualiteiten, lezingen, presentaties die betrekking hebben op personeelsbeleid en management volgen</li><li>Kan artikelen die betrekking hebben bedrijfsvoering en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen</li><li>Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>Kan gedetailleerde en samenhangende teksten schrijven</li><li>Kan kort, bondig en gestructureerd formuleren</li><li>Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>Kan planmatig en projectmatig werken</li><li>Kent en herkent bedreigingen ten aanzien van het stagneren van het werkproces</li><li>Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>Kent relevante wet- en regelgeving</li></ul>
------------------------	---	---	---

**Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan****1.1 werkproces: Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast**

			<ul style="list-style-type: none"><li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beslissingen nemen</li><li>• Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten</li><li>• Afgewogen risico's nemen</li></ul>	Neemt op basis van het totaal aan managementinformatie tijdig duidelijke (strategische) beslissingen en weloverwogen risico's en accepteert eventuele consequenties die voortvloeien uit het door hem geïnitieerde bedrijfsbeleid, opdat hij komt tot een solide bedrijfs(ondernemings)plan.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Creëren en innoveren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toekomstgerichte strategie(ën) ontwikkelen</li></ul>	Houdt bij het bepalen en het opstellen van het bedrijfs(ondernemings)plan rekening met trends en ontwikkelingen, opdat het plan zowel op korte als lange termijn overeind blijft.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structuur aanbrengen</li><li>• Vlot en bondig formuleren</li></ul>	Formuleert een bondig en helder bedrijfs(ondernemings)plan en legt de doelstelling(en), strategie en formule op een logische en gestructureerde wijze binnen dit plan vast, opdat een lees- en werkbaar plan ontstaat voor betrokkenen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doelen en prioriteiten stellen</li></ul>	Bepaalt op basis van managementinformatie duidelijke, uitdagende en reële doelstellingen voor de vestiging/onderneming en verbindt hieraan een tijdspad, opdat hij tot een planmatige aanpak komt om deze doelstellingen te kunnen realiseren.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

<b>Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan</b>			
<b>1.2 werkproces: Draagt zorg voor administratie en registratie</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager zorgt er als eindverantwoordelijke voor dat de diverse administratieve processen die binnen de vestiging/onderneming plaatsvinden, op juiste wijze worden uitgevoerd, zodat deze een belangrijke informatiebron kunnen vormen voor het managementinformatiesysteem. Hiertoe geeft hij werknemers binnen de vestiging/onderneming de verantwoordelijkheid de administratie en registratie uit te voeren en te beheren. Hij kan deze taken ook uitbesteden aan externen. Zelf houdt hij zicht op deze zaken door regelmatige controle op basis van overzichten en rapportages.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Een verzorgde en inzichtelijke administratie die voldoet aan de bedrijfsvoorwaarden en wettelijke voorschriften. administratieve processen vormen een belangrijke informatiebron voor het managementinformatiesysteem. Administratieve taken en de daarbij behorende verantwoordelijkheden zijn verdeeld onder de werknemers.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>



## Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan

### 1.2 werkproces: Draagt zorg voor administratie en registratie

Aansturen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taken delegeren</li><li>• Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven</li></ul>	Wijst managers/werknemers administratieve taken toe en kent hen daarbij de nodige bevoegdheden toe, opdat zij binnen hun eigen verantwoordelijkheid administraties/registraties binnen hun afdeling kunnen beheren en uitvoeren.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heeft inzicht in deskundigheid van medewerkers</li><li>• Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li><li>• Kan geregistreerde en geadmistreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kan planmatig en projectmatig werken</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kent de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen</li><li>• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>• Kent relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li></ul>
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gegevens controleren en aannames toetsen</li></ul>	Controleert of de gegevens die in de diverse administraties/registraties verwerkt zijn, betrouwbaar en volledig zijn en vraagt desgewenst de verantwoordelijke om een aanvulling of onderbouwing, opdat de administratie/registratie volledig en transparant is en een betrouwbare managementinformatiebron vormt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

**Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan****1.2 werkproces: Draagt zorg voor administratie en registratie**

Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"><li>Mensen en middelen organiseren</li></ul>	Stelt vast welke middelen en mensen nodig zijn om de diverse administratieve handelingen uit te voeren en houdt hierbij rekening met (technische) mogelijkheden van systemen/procedures en deskundigheid van mensen, opdat de administratieve processen binnen het bedrijf op effectieve en efficiënte wijze kunnen worden uitgevoerd.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
------------------------	--	--	--

<b>Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan</b>			
<b>1.3 werkproces: Bewaakt en evalueert processen/procedures</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager bewaakt de uitvoering van de vastgestelde processen/procedures (voortgang en effectiviteit) en het behalen van de (beleids)doelstellingen. Hij controleert en/of beoordeelt of de werkzaamheden worden uitgevoerd volgens de kwaliteitsprocedures die daarvoor in het bedrijf gelden, en de werkzaamheden tot het gewenste kwaliteitsniveau leiden en/of de vestiging/onderneming zich ontwikkelt volgens de uitgezette lijnen, door gegevens over de voortgang van de processen binnen het bedrijf te verzamelen en te analyseren. Wanneer hij mogelijke problemen en/of stagnatie in de processen/procedures signaleert, bespreekt hij deze in de diverse overlegvormen binnen de vestiging/onderneming, waarbij de verantwoordelijken rapporteren over de voortgang van de processen en anticipeert hij hierop door het aandragen van oplossingen/verbeterpunten ten behoeve van de voortgang van de processen/procedures en/of mogelijke efficiencyverbetering en/of terugdringing van de kosten.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Processen/procedures worden uitgevoerd volgens vastgelegde afspraken, knelpunten die direct van invloed zijn op de uitvoering van het beleid worden door management gerapporteerd, besproken en opgelost. Continu overzicht op het verloop van de processen binnen de vestiging/onderneming en de mogelijkheid om hier dit bij te sturen en te verbeteren (te anticiperen).		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

## Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan

### 1.3 werkproces: Bewaakt en evalueert processen/procedures

Analyseren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gegevens controleren en aannames toetsen</li><li>• Oplossingen voor problemen bedenken</li><li>• Verbanden leggen</li></ul>	Controleert en beoordeelt de in het werkoverleg verzamelde gegevens op betrouwbaarheid en volledigheid, vraagt desgewenst om een aanvulling of onderbouwing en legt verband tussen gegevens, opdat hij tot oplossingen en verbeterpunten komt om de voortgang en effectiviteit van het bedrijfsbeleid op de juiste koers te krijgen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heeft kennis van managementinformatiesy stemen</li><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen</li><li>• Kan geregistreeerde en geadministreeerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li><li>• Kan in een discussie standpunten verwoorden</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kent de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen</li><li>• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
------------	---	--	--

**Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan****1.3 werkproces: Bewaakt en evalueert processen/procedures**

Onderzoeken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informatie achterhalen</li></ul>	Zoekt met behulp van het kwaliteitsinformatiesysteem naar relevante en voldoende informatie voor vraagstukken of problemen, stelt de juiste vragen om informatie te verkrijgen en zoekt naar mogelijke oorzaken bij afwijkingen, verschillen, klachten met betrekking tot de interne procedures, opdat een continu overzicht ontstaat over het verloop van de processen en procedures binnen het bedrijf en hij zich een beeld kan vormen van mogelijke oplossingen en verbeteringen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voortgang bewaken</li></ul>	Bewaakt de voortgang van processen/procedures door de informatie daarover te toetsen aan de gestelde doelstellingen uit het bedrijfs(ondernemings)plan, opdat hij in staat is knelpunten met betrekking tot de realisatie van de doelstellingen tijdig te signaleren waardoor de mogelijkheid ontstaat om hierop te kunnen anticiperen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afstemmen</li></ul>	Overlegt tijdig en regelmatig met de afdelingsmanagers/werknemers over de uitvoering van de in het bedrijf geldende processen /procedures en de daarbij gesignaleerde knelpunten, opdat een continu overzicht ontstaat over het verloop van de processen en procedures binnen het bedrijf en knelpunten tijdig kunnen worden opgelost.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

<b>Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan</b>			
<b>1.4 werkproces: Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen</b>			
<b>Omschrijving</b>	Op basis van constatering, suggesties, afwijkingen, analyses, ontwikkelingen, intenties en activiteiten, verkregen uit het managementinformatiesysteem, onderneemt hij actie in de vorm van verbetervoorstellen. De Bedrijfsmanager stelt deze verbetervoorstellen zelf op of beoordeelt de verbetervoorstellen afkomstig van het personeel en/of middenmanagement. Hij bepaalt of de voorstellen haalbaar zijn, in hoeverre deze bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsprocessen en welke (financiële) consequenties de voorstellen hebben.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Signalen voor verbetering van het bedrijfsbeleid zijn vertaald in onderbouwde en doorberekende voorstellen en verbetervoorstellen van anderen zijn beoordeeld.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

## Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan

### 1.4 werkproces: Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen

Analyseren	<ul style="list-style-type: none"><li>Gegevens controleren en aannames toetsen</li></ul>	Toetst feitelijke informatie en beschreven problematiek in de verbetervoorstellen van anderen kritisch op juistheid en volledigheid, vraagt desgewenst om een aanvulling of onderbouwing en legt verband tussen gedefinieerde problematiek, het daarop geformuleerde verbetervoorstel en de daarmee samenhangende consequenties, opdat bepaald kan worden of de voorstellen daadwerkelijk tot verbetering kunnen leiden.	<ul style="list-style-type: none"><li>Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li><li>Heeft rekenkundige vaardigheden</li><li>Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li><li>Kan geregistreeerde en geadministreeerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li><li>Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
Creëren en innoveren	<ul style="list-style-type: none"><li>Verandering zoeken en introduceren</li></ul>	Zoekt voortdurend naar mogelijkheden tot verbetering, onderneemt hierbij zelf initiatieven tot verandering, verandert en verbetert werkmethoden door het introduceren van nieuwe ideeën en inspireert anderen om mee te gaan met veranderingen door zelf het goede voorbeeld te geven, opdat hij draagvlak en enthousiasme creëert binnen het bedrijf voor veranderingen en verbetervoorstellen.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

<b>Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan</b>				
<b>1.4 werkproces: Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen</b>				
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlot en bondig formuleren</li> <li>• Aantrekkelijk en boeiend formuleren</li> </ul>	Formuleert verbetervoorstellen op een scherpe, prikkelende en belangstellingwekkende wijze, richt zich daarbij op de kern van de zaak/problematiek en is helder over de hiervoor bedachte verbeteringen, opdat voorstellen begrijpelijk zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>	
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Rekent de verbetervoorstellen vlot en accuraat door, opdat bepaald kan worden of verbetervoorstellen financieel haalbaar zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>	



## Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid

### Proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		Beplannen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen
Werkprocessen																					
2.1	Stelt financieel beleid vast	x																			
2.2	Bewaakt de financiële situatie					x								x							
2.3	Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen									x	x			x		x					
2.4	Legt financiële verantwoording af									x	x										

#### Betekenis van de kerntaak voor deze uitstroom

In deze matrix is per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze uitstroom. Dit is zichtbaar door middel van een kruisje in de matrix.

## Detaillering proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

### Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid

#### 2.1 werkproces: Stelt financieel beleid vast

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager stelt het financieel beleid van de vestiging/onderneming vast door op basis van de jaarrekening en de financiële prognoses, de begroting en de budgetten vast te stellen. Hij verwerkt daarbij tevens de afdelingsplannen en begrotingsvoorstellen, aangeleverd door de afdelingsmanager(s).		
<b>Gewenst resultaat</b>	Een gedegen financieel beleid waarin begroting en budgettering zijn afgestemd op de financiële situatie en de prognoses voor de vestiging/onderneming.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

## Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid

### 2.1 werkproces: Stelt financieel beleid vast

Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"><li>Financieel bewustzijn tonen</li></ul>	Maakt gebruik van informatie over de financiële prestaties van de organisatie, spreekt in termen van kosten en voordelen en kent de zaken die invloed hebben op de financiële positie van de organisatie en houdt hiermee rekening bij het bepalen en vaststellen van de begroting en de budgetten, opdat hij komt tot een financieel beleid dat is afgestemd op de huidige en toekomstige financiële situatie van het bedrijf.	<ul style="list-style-type: none"><li>Kan budgetteren</li><li>Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>Kan een financierings- en balansanalyse uitvoeren</li><li>Kan geregistreerde en geadmistrateerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li><li>Kan kengetallen lezen en interpreteren</li><li>Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>Kent bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie</li><li>Kent de kostprijsproblematiek</li><li>Kent de verschillende kostenindelingen</li><li>Kent methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</li><li>Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
------------------------	---	---	--

## **Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid**

### **2.1 werkproces: Stelt financieel beleid vast**

Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beslissingen nemen</li><li>• Afgewogen risico's nemen</li></ul>	Maakt op basis van de financiële overzichten en prognoses en de plannen/voorstellen verkregen van de afdelingsmanagers, na overweging van de financiële consequenties, een duidelijke en welbewuste keuze met betrekking tot zaken die hij opneemt in de begroting of waarvoor hij budgettaire ruimte vrijmaakt, opdat hij komt tot een gedegen en solide financieel beleid.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
-------------------------------------	---	--	--

<b>Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>			
<b>2.2 werkproces: Bewaakt de financiële situatie</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager analyseert de financiële processen in de vestiging/onderneming. Hij hanteert daarbij de exploitatie- en liquiditeitsbegroting. Daarbij overlegt hij, indien van toepassing, zonodig met de boekhouder, het administratiekantoor of de accountant. De Bedrijfsmanager controleert en bewaakt de vastgestelde begroting en budgetten. Op basis van zijn periodieke analyse van de financiële informatie, bekijkt hij op welke wijze hij kosten kan beheersen en daar waar mogelijk kan reduceren zonder dat dit ten koste gaat van het kwaliteitsniveau van de geleverde producten of de dienstverlening binnen het bedrijf.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Continue overzicht op de financiële processen in het bedrijf waardoor de mogelijkheid bestaat om bij te sturen en te verbeteren (te anticiperen). Kosten zijn beheersbaar en worden, daar waar mogelijk, gereduceerd. De financiële processen en het kwaliteitsniveau binnen het bedrijf zijn met elkaar in balans.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

## Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid

### 2.2 werkproces: Bewaakt de financiële situatie

Analyseren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informatie genereren uit gegevens</li></ul>	Creëert overzicht door de beschikbare financiële gegevens te analyseren, relaties te leggen tussen deze gegevens en mogelijke oorzaken en gevolgen te achterhalen, opdat hij daardoor de effecten op de vastgestelde begroting en budgetten overziet en hierop tijdig en adequaat kan anticiperen.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan budgetteren</li><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan een financierings- en balansanalyse uitvoeren</li><li>• Kan een uiteenzetting van zakenskundigen volgen en begrijpen</li><li>• Kan geregistreerde en geadmistreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li><li>• Kan kengetallen lezen en interpreteren</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kent de kostprijsproblematiek</li><li>• Kent de verschillende kostenindelingen</li><li>• Kent de waarde van bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie</li><li>• Kent methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</li><li>• Weet welke informatiebronnen te</li></ul>
------------	---	--	--

**Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid****2.2 werkproces: Bewaakt de financiële situatie**

			raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"><li>Kostenbewust handelen</li></ul>	Bekijkt de mogelijkheden om kosten in de hand te houden en te reduceren en weegt daarbij het rendement en de consequenties van deze mogelijkheden af, opdat hij komt tot een gedegen kostenbeheersing en mogelijk zelfs een kostenreductie zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de kwaliteit van de geleverde producten of de dienstverlening.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"><li>Anderen raadplegen en betrekken</li></ul>	Raadpleegt tijdig zakendeskundigen over de financiële situatie van het bedrijf, opdat hij daardoor beter in staat is de effecten van deze situatie op de vastgestelde begroting en budgetten vast te kunnen stellen.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

<b>Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>			
<b>2.3 werkproces: Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager maakt en beoordeelt, eventueel in samenspraak met de afdelingsmanagers, investeringsvoorstellen voor aankoop van arbeidsmiddelen en productiemiddelen (zoals werkplaatsuitrusting) voor de diverse afdelingen binnen zijn vestiging/onderneming. De Bedrijfsmanager rekent de investeringsvoorstellen door en geeft daarmee de bedrijfseconomische haalbaarheid aan.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Verantwoorde en realiseerbare investeringsvoorstellen. De investeringsvoorstellen zijn doorberekend en de economische haalbaarheid is duidelijk in kaart gebracht.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>



## Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid

### 2.3 werkproces: Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen

Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegevens controleren en aannames toetsen</li> </ul>	<p>Toetst (ingediende) investeringsvoorstellen kritisch op (economische) haalbaarheid, juistheid, en volledigheid, vraagt desgewenst om een aanvulling of onderbouwing en legt verband tussen gedefinieerde problematiek, het daarop geformuleerde verbeter voorstel en de daarmee samenhangende consequenties, opdat hij op basis van zijn bevindingen tot een afgewogen oordeel kan komen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan (investerings)voorstellen opstellen</li> <li>Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li> <li>Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li> <li>Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li> <li>Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li> <li>Kent de kostprijsproblematiek</li> <li>Kent de verschillende kostenindelingen</li> <li>Kent de waarde van bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie</li> <li>Rekenkundige vaardigheden</li> <li>Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li> </ul>
Creëren en innoveren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verandering zoeken en introduceren</li> </ul>	<p>Zoekt naar en introduceert (kwaliteits)verbetering van het bedrijfsproces door investeringsvoorstellen voor arbeids- en productiemiddelen op te stellen, opdat een economisch verantwoord bedrijfsbeleid kan worden gerealiseerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>

<b>Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>			
<b>2.3 werkproces: Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen</b>			
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vlot en bondig formuleren</li> </ul>	Formuleert bondige en heldere investeringsvoorstellen, richt zich daarbij op de kern van de zaak/problematiek en is helder over het hiervoor bedachte investeringsvoorstel, opdat deze begrijpelijk en werkbaar zijn voor het bedrijfsmanagement/leiding.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Rekent de investeringsvoorstellen vlot en accuraat door, opdat bepaald kan worden of investeringsvoorstellen bedrijfseconomische haalbaar zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>

<b>Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>			
<b>2.4 werkproces: Legt financiële verantwoording af</b>			
<b>Omschrijving</b>	De bedrijfsmanager zorgt ervoor dat er periodiek een balans, een resultatenrekening of winst- en verliesrekening wordt opgesteld, alsmede de jaarrekening. Voor beide stelt hij daarbij een toelichting op en in bepaalde gevallen zorgt hij voor een accountantsverklaring. Afhankelijk van het soort vestiging/onderneming neemt hij de jaarrekening op in een financieel jaarverslag.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Een volledige en onderbouwde financiële verslaglegging.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nauwkeurig en volledig rapporteren</li> </ul>	Legt de financiële verslaglegging nauwkeurig en volledig vast en onderbouwd waar nodig de verwerkte gegevens, opdat voor zowel internen als externen duidelijk is wat de financiële situatie van de vestiging/onderneming is.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li> <li>Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li> <li>Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li> </ul>
Presenteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen</li> </ul>	Straalt in het afleggen van de financiële verantwoording betrouwbaarheid en deskundigheid uit over de wijze waarop het financieel beleid is uitgevoerd en tot welke resultaten dit heeft geleid, opdat anderen vertrouwen hebben in het financieel beleid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### Proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
		Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omgaan met verandering en aanpassen	Met druk en tegenslag omgaan	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen
Werkprocessen																										
3.1	Stelt personeelsbeleid vast	x				x			x		x															
3.2	Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers		x			x				x																
3.3	(Bege)leidt werknemers		x	x		x												x								
3.4	Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken				x		x				x															
3.5	Werft, selecteert en ontslaat medewerkers	x					x													x						

#### Betekenis van de kerntaak voor deze uitstroom

In deze matrix is per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze uitstroom. Dit is zichtbaar door middel van een kruisje in de matrix.

## Detaillering proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.1 werkproces: Stelt personeelsbeleid vast

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager stelt het personeelsbeleid vast door alle aan personeel en organisatie (P&O) gerelateerde zaken vast te leggen in procedures, functie- en taakomschrijvingen, overeenkomsten of anderszins. Afhankelijk van de grootte van de organisatie, vinden op het gebied van P&O gesprekken plaats met ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging en/of afdeling HRM. De bedrijfsmanager wisselt in deze gesprekken informatie en ideeën uit over personeelsgerelateerde zaken, doet hiervoor voorstellen en maakt hierover afspraken met zijn gesprekspartners.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Personeelsbeleid is besproken met ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging of afdeling HRM en vastgelegd. De procedures ten aanzien van het personeel zijn steeds actueel, samenhangend en voor directie en personeel beschikbaar (inzichtelijk). Het personeelsbeleid vindt draagvlak bij alle betrokkenen.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.1 werkproces: Stelt personeelsbeleid vast

Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beslissingen nemen</li><li>• Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten</li></ul>	Neemt duidelijke en weloverwogen beslissingen inzake afspraken die betrekking hebben op personeelsbeleid en toont zicht hiervoor verantwoordelijk door zichzelf en anderen aan deze afspraken te conformeren en de daaruit volgende consequenties te accepteren, opdat hij komt tot een solide personeelsbeleid.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe</li><li>• Herkent en interpreteert gedrag van mensen</li><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen</li><li>• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li><li>• Kan gebruik maken van eigen invloed</li><li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan omgaan met de structuren en culturen van organisaties en kan deze doorgronden</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>• Kent interventietechnieken en</li></ul>
-------------------------------------	---	--	---

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.1 werkproces: Stelt personeelsbeleid vast

			<p>gesprekstechnieken en kan deze toepassen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kent relevante wet- en regelgeving met betrekking tot sociale wetgeving of arbeidsrecht en kan hieraan uitvoering geven</li><li>• Onderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzetten</li><li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nauwkeurig en volledig rapporteren</li></ul>	Legt gewijzigde of nieuw gemaakte afspraken nauwkeurig en volledig vast, opdat hierop teruggevallen kan worden en deze afspraken duidelijk en inzichtelijk zijn voor belanghebbenden.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Overtuigen en beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onderhandelen</li><li>• Overeenstemming nastreven</li></ul>	Streeft in het gesprek met de personeelsvertegenwoordiging naar consensus en compromis, maar neemt daarbij tevens een duidelijk standpunt in als manager van het bedrijf, opdat niet alleen het personeelsbelang, maar ook het bedrijfsbelang gediend wordt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afstemmen</li><li>• Openhartig en oprecht communiceren</li><li>• Bevorderen van de teamgeest</li></ul>	Overlegt met de personeelsvertegenwoordiging over personeelszaken, neemt hun inbreng daarbij serieus, is duidelijk en openhartig over zijn ideeën en stimuleert de gedachte samen als team vorm te geven aan het personeelsbeleid, opdat er draagvlak ontstaat voor dit beleid.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

<b>Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid</b>			
<b>3.2 werkproces: Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager informeert werknemers binnen het bedrijf over zaken die het bedrijfsbeleid van het bedrijf aangaan, over (technische) ontwikkelingen en over het gebruik en de consequenties van het werken met bepaalde arbeidsmiddelen en materialen (werken volgens Arbo-richtlijnen). De Bedrijfsmanager maakt werknemers daarbij duidelijk wat van hen verwacht wordt en wat hun eventuele rechten en plichten zijn. Hij doet dit onder andere door het voeren c.q. initiëren van werkoverleg.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Werknemers binnen de vestiging/onderneming worden structureel geïnformeerd en voorgelicht over wat van hen verwacht wordt en wat hen te wachten staat. Onder de werknemers is draagvlak voor en vertrouwen in de aan hen overgedragen informatie.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>



### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.2 werkproces: Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers

Aansturen	<ul style="list-style-type: none"><li>Richting geven</li></ul>	Maakt het personeel duidelijk wat de doelstellingen zijn van het bedrijfsbeleid, wat eenieders rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hierin is en wat het belang is om deze doelstellingen te realiseren, opdat alle betrokkenen weten wat hen te wachten staat en wat er van hen verwacht wordt.	<ul style="list-style-type: none"><li>Beheerst één vreemde taal om voor de beroepsuitoefening relevante informatie te kunnen lezen en te vertalen</li><li>Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe</li><li>Herkent en interpreteert gedrag van mensen</li><li>Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen</li><li>Kan gebruik maken van eigen invloed</li><li>Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>Kent interventietechnieken en</li></ul>
-----------	--	--	--

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.2 werkproces: Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers

			<p>gesprekstechnieken en kan deze toepassen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kent relevante wet- en regelgeving</li><li>• Onderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzetten</li><li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
Presenteren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijk uitleggen en toelichten</li><li>• Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen</li><li>• Op de toehoorder(s) / toeschouwer(s) inspelen</li><li>• Enthousiasme uitstralen</li></ul>	<p>Geeft op enthousiaste en duidelijke wijze uitleg over voor de werknemers relevante informatie, toont zich deskundig over hetgeen hij overbrengt, zorgt daarbij voor interactie tussen hem en zijn werknemers en stemt zijn woordkeuze af op het niveau van zijn werknemers, opdat de werknemers de informatie begrijpen en hierin vertrouwen hebben.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proactief informeren</li><li>• Openhartig en oprecht communiceren</li></ul>	<p>Belegt regelmatig werkoverleg waarin hij het personeel informeert over ontwikkelingen die hen te wachten staan, welke invloed dit heeft op hun werkzaamheden en welke (wettelijke) verplichtingen en rechten dit met zich meebrengt, opdat het personeel op de hoogte is op wat gaat komen.</p> <p>Daarbij staat hij open voor de opmerkingen en suggesties vanuit het personeel en geeft hierop een duidelijke en eerlijke reactie, opdat het personeel de gelegenheid heeft zicht uit te spreken, zich gehoord voelt en vragen beantwoord worden.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

**Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid****3.3 werkproces: (Bege)leidt werknemers**

<b>Omschrijving</b>	Wanneer de Bedrijfsmanager mogelijke problemen van medewerkers waarneemt en/of stagnatie van werkzaamheden, anticipeert hij hierop door, afhankelijk van hun competenties, expertises, ervaring en motivatie, medewerkers eerst te vragen waar zij niet uitkomen, welke acties er al uitgevoerd zijn en wat hiervan het resultaat is. Vervolgens zal de beroepsbeoefenaar de werkzaamheden nalopen, de medewerker suggesties geven om het verder aan te pakken, meedenken en voorstellen doen voor een oplossing van het probleem. Daarnaast zorgt hij er voor dat de benodigde middelen (financiën en faciliteiten) beschikbaar zijn. Verder motiveert (middels aandacht, begrip en luisterend oor) en stimuleert hij medewerkers, en heeft hierin een doorlopende taak, enerzijds dat medewerkers zich prettig voelen en anderzijds voor een vlot verloop van de processen/procedures in het bedrijf.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Medewerkers worden zodanig begeleidt tijdens de uit te voeren werkzaamheden en bij knelpunten dat zij hun werkzaamheden zelfstandig, vlot en veilig voort kunnen zetten. Gemotiveerde en geïnstrueerde medewerkers. Voortgang van het bedrijfsproces is geborgd.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.3 werkproces: (Bege)leidt werknemers

Aansturen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven</li><li>• Instructies en aanwijzingen geven</li><li>• Uitoefenen van gezag</li></ul>	<p>Stuurt werknemers bij en adviseert hen wanneer zij daar om vragen of wanneer hij bemerkt dat er knelpunten ontstaan, daarbij geeft hij met veel overtuiging aanwijzingen, instructies en/of opdrachten, maar geeft hen daarbij wel de ruimte om binnen de aan hen toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zelf oplossingen aan te dragen, opdat werknemers zoveel mogelijk zelfstandig hun werkzaamheden uitvoeren.</p> <p>Daarbij treedt hij corrigerend op wanneer hij bemerkt dat zaken alsnog vast dreigen te lopen en zal daarbij desnoods op zijn strepen staan, opdat een voorspoedige voortgang van werkzaamheden geborgd is.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe</li><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Kent de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen</li><li>• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>• Kent relevante wet- en regelgeving</li><li>• Onderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzetten</li><li>• Past de Nederlandse taal adequaat toe</li><li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
-----------	--	--	--

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.3 werkproces: (Bege)leidt werknemers

Begeleiden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adviseren</li><li>• Motiveren</li></ul>	Betrekt werknemers bij het oplossen van knelpunten, stimuleert bij hen de gedrevenheid om deze oplossingen te vinden en adviseert hen daarbij over de benadering van het probleem, opdat werknemers zich er toe aangezet voelen om mee en na te denken over oplossingen om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mensen en middelen organiseren</li></ul>	Regelt voldoende en goede gereedschappen en apparatuur, stemt werkzaamheden en verantwoordelijkheden af op de deskundigheid van de betreffende personen, opdat iedereen de juiste arbeidsmiddelen en capaciteit heeft om de taken vlot en veilig uit te kunnen voeren.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bevorderen van de teamgeest</li><li>• Bijdrage van anderen waarderen</li></ul>	Creëert een sfeer waarin de werknemers gedreven zijn om gezamenlijk in goede invulling te geven aan het bedrijfsproces, door openlijk waardering te tonen voor ideeën, initiatieven en bijdragen die werknemers inbrengen en door ze hierin aan te moedigen, opdat iedereen zichzelf en zijn bijdrage aan het bedrijfsproces gewaardeerd weet en zich verbonden voelt met het bedrijf.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

<b>Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid</b>			
<b>3.4 werkproces: Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met werknemers. Mede aan de hand van functioneringsgesprekken signaleert hij opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -tekortkomingen, suggesties en ideeën van de desbetreffende werknemer(s). Hij stelt, eventueel samen met de desbetreffende werknemer(s), het (persoonlijk) ontwikkelingstraject vast en bespreekt deze zaken met de afdelingsmanager van de werknemer. Mede aan de hand van de beoordelingsgesprekken, besluit de Bedrijfsmanager of een werknemer in aanmerking komt voor een verandering in functie of beloning en zelfs beëindiging van de dienstbetrekking. De resultaten van de functionerings- en beoordelingsgesprekken verwerkt hij in de personeelsdossiers.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Uitgevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn volgens bedrijfsprocedure vastgelegd en gearcheeerd in het personeelsdossier. Opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -tekortkomingen, suggesties en ideeën van medewerkers zijn gecommuniceerd met werknemer en management en zo mogelijk vertaald naar een POP. Voorstellen voor promotie (in functie en/of salaris), extra beloningen, beëindiging of aanpassing van de dienstbetrekking.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.4 werkproces: Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken

Aandacht en begrip tonen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interesse tonen</li><li>• Luisteren</li><li>• Begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen</li></ul>	Stelt zich belangstellend en betrokken naar de werknemer op, luistert aandachtig en geduldig naar wat hij te vertellen heeft en probeert zaken vanuit de perceptie van de ander te benaderen, opdat hij zich een beeld kan vormen van de wensen en behoeften van de werknemer en de werknemer het gevoel heeft dat er naar hem geluisterd wordt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe</li><li>• Herkent en interpreteert gedrag van mensen</li><li>• Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen</li><li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Kent de structuren en culturen van organisaties</li><li>• Kent interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen</li><li>• Kent relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li><li>• Onderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzetten</li></ul>
--------------------------	--	--	---

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.4 werkproces: Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken

Ethisch en integer handelen	<ul style="list-style-type: none"><li>Ethisch handelen</li><li>Integer handelen</li></ul>	<p>Behandelt werknemers op gelijke wijze en handelt consequent volgens de afspraken die binnen het bedrijf zijn gemaakt met betrekking tot personeelsbeleid, opdat er m.b.t. werknemers een eerlijke afweging wordt gemaakt ten aanzien van beloning, promotie of beëindiging dienstverband.</p> <p>Daarbij is hij open en eerlijk naar werknemers over functioneren en toekomstperspectieven en gaat hij discreet om met vertrouwelijke informatie, opdat persoonlijke informatie niet naar buiten komt en de werknemer het gevoel heeft een eerlijke beoordeling en dito kansen te krijgen.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"><li>Nauwkeurig en volledig rapporteren</li><li>Vlot en bondig formuleren</li></ul>	<p>Legt de besproken zaken, conclusies en afspraken met de werknemer vast in een dossier en archiveert dit, opdat het dossier beschikbaar is voor de werknemer en leidinggevende en als basis kan dienen voor vervolgesprekken en vervolgacties.</p> <p>Drukt zich op begrijpelijke wijze uit en stemt zijn woordkeuze af op het niveau van de werknemer, opdat er sprake is van een gelijkwaardig gesprek waarbij het de werknemer duidelijk is hoe men aankijkt tegen diens functioneren en welk vervolg er aan het gesprek wordt gegeven.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>



<b>Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid</b>			
<b>3.5 werkproces: Werft, selecteert en ontslaat medewerkers</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager werft en selecteert nieuw personeel en/of ontslaat werknemers. De Bedrijfsmanager baseert zich voor werving, selectie en ontslag op informatie vanuit personeelsvertegenwoordiging of het middenmanagement en op de gevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken. Op basis van een formatieplan gaat hij te werk volgens de daarvoor opgestelde procedures en de eventueel gemaakte afspraken met ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging en/of afdeling HRM.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Personeel wordt geworven, geselecteerd of ontslagen volgens vastgelegde procedures en/of gemaakte afspraken en op basis van informatie vanuit personeel of het middenmanagement en informatie uit functionerings- en beoordelingsgesprekken.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

### Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

#### 3.5 werkproces: Werft, selecteert en ontslaat medewerkers

Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beslissingen nemen</li><li>• Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten</li></ul>	Neemt op basis van informatie en overleg met het afdelingsmanagement de nodige beslissingen t.a.v. werknemers, waarbij hij niet wegloopt voor lastige beslissingen, hij tijdig de knoop doorhakt en hiervoor verantwoordelijkheid neemt, opdat het bedrijf beschikt over voldoende werknemers met de vereiste competenties.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe</li><li>• Herkent en interpreteert gedrag van mensen</li><li>• Kan actualiteiten, lezingen, presentaties die betrekking hebben op personeelsbeleid en management volgen</li><li>• Kan artikelen die betrekking hebben personeelsbeleid en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen</li><li>• Kan de context van sociaal beleid duiden</li><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kent de structuren en culturen van organisaties</li><li>• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>• Kent interventietechnieken en kan deze toepassen</li><li>• Kent relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li><li>• Onderkent eigen communicatieve gedrag</li></ul>
-------------------------------------	---	---	---

**Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid****3.5 werkproces: Werft, selecteert en ontslaat medewerkers**

			<ul style="list-style-type: none"><li>en kan dit aanpassen en inzetten</li><li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
Ethisch en integer handelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ethisch handelen</li><li>• Verschillen tussen mensen respecteren</li></ul>	Behandelt werknemers en sollicitanten op gelijkwaardige en rechtvaardige wijze, laat zich daarbij niet voorstaan op (persoonlijke) kenmerken van de werknemer die niet relevant zijn voor de beroepsuitoefening, opdat hij een onbevooroordeelde en objectieve afweging maakt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Instructies en procedures opvolgen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werken conform voorgeschreven procedures</li></ul>	Volgt de voorgeschreven procedures binnen het bedrijf, opdat werving, selectie en ontslag volgens de daarvoor vastgelegde procedures geschiedt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

## Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

### Proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
		Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "Klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omgaan met verandering en aanpassen	Met druk en tegenslag omgaan	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen
Werkprocessen																										
4.1	Maakt marktanalyses									X				X	X										X	
4.2	Bepaalt prijsbeleid										X		X													X
4.3	Onderhoudt externe contacten						X		X															X		
4.4	Acquireert							X										X						X		
4.5	Signaleert en handelt klachten af			X	X		X												X							X

### Betekenis van de kerntaak voor deze uitstroom

In deze matrix is per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze uitstroom. Dit is zichtbaar door middel van een kruisje in de matrix.

## Detaillering proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

### Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

#### 4.1 werkproces: Maakt marktanalyses

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager maakt marktanalyses. Hij brengt de (potentiële) klanten/afnemers, (koop)gedrag van de doelgroepen en concurrenten in kaart door verschillende gegevens te verzamelen en te analyseren. Hij gebruikt informatie over politieke, juridische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen om voornamelijk de toekomstige situatie in kaart te brengen. Met deze analyse maakt hij een inschatting van de kansen en bedreigingen voor de organisatie en vertaalt dit naar marktgerichte activiteiten die hij opneemt in een marketingplan.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Een opgeleverd marketingplan dat een realistisch beeld geeft van de huidige en toekomstige marktsituatie en waarin de (bedrijfs)doelstellingen beschreven zijn in concrete marktgerichte activiteiten.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

## Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

### 4.1 werkproces: Maakt marktanalyses

Creëren en innoveren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toekomstgerichte strategie(ën) ontwikkelen</li></ul>	Richt zich bij de ontwikkeling van het marketingplan op de visie en de doelstellingen van het bedrijf en door hem gesignaleerde trends en ontwikkelingen en laat daarbij voldoende ruimte om te kunnen anticiperen op de dynamiek van de markt, opdat het marketingplan zowel duurzaam als flexibel is.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan actualiteiten, lezingen, presentaties die betrekking hebben op bedrijfsvoering en management volgen</li><li>• Kan actualiteiten, lezingen, presentaties die betrekking hebben op personeelsbeleid en management volgen</li><li>• Kan artikelen die betrekking hebben bedrijfsvoering en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen</li><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kent marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen</li><li>• Kent methoden en technieken die bedrijfseconomische</li></ul>
----------------------	--	---	--

## Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

### 4.1 werkproces: Maakt marktanalyses

			<ul style="list-style-type: none"> <li>informatie opleveren en kan deze toepassen</li> <li>Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li> </ul>
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structuur aanbrengen</li> </ul>	Structureert alle gevonden en onderzochte marktinformatie in een overzichtelijk document, opdat een helder en gestructureerd marketingplan ontstaat waarin de geformuleerde marktgerichte activiteiten in lijn zijn met de huidige en de toekomstige marktsituatie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>
Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>De markt en de spelers daarin kennen</li> <li>Uitbouwen van de commerciële positie van de organisatie</li> </ul>	<p>Volgt de ontwikkelingen die invloed hebben op de commerciële positie van zijn bedrijf voortdurend, houdt daarbij tevens de bewegingen van zijn concurrenten in de gaten en neemt kansen waar zodra die zich voordoen, opdat de commerciële positie van het bedrijf groeit en verstevigd wordt.</p> <p>Daarbij formuleert hij op basis van zijn marktanalyse uitdagende activiteiten/doelstellingen, waarbij groei van het bedrijf het uitgangspunt vormt, opdat deze in het marketingplan opgenomen kunnen worden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>
Onderzoeken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatie achterhalen</li> <li>Vanuit meerdere invalshoeken kijken</li> </ul>	<p>Raadpleegt verschillende bronnen en zoekt naar relevante informatie om inzicht te krijgen in de relatie oorzaak, gevolg en verwachtingen aangaande marktontwikkelingen, opdat hij een gefundeerd beeld heeft van de huidige en de toekomstige marktsituatie.</p> <p>Daarbij bekijkt welke invloed deze trends en ontwikkelingen hebben op de commerciële positie van zijn bedrijf, welke kansen er liggen en welke knelpunten er moeten worden opgelost, opdat hij hierop marktgerichte activiteiten kan ontwikkelen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>

**Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid****4.2 werkproces: Bepaalt prijsbeleid**

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager bepaalt het prijsbeleid van de onderneming op basis van de bedrijfsformule, de marktontwikkelingen en het prijsbeleid van de concurrentie. Hij bepaalt welke omzet en marges hij nastreeft en maakt de afweging of hij wil concurreren op prijs of service. Hij evalueert het prijsbeleid door na te gaan of de geprognosticeerde omzet en marges zijn behaald en onderzoekt de oorzaken van afwijkende omzet en marges. Desgewenst past hij het prijsbeleid aan.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Het (gekozen) prijsbeleid past bij het imago en de concurrentiepositie van de onderneming. Het prijsbeleid is geëvalueerd en desgewenst aangepast.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conclusies trekken</li><li>• Verbanden leggen</li></ul>	Vergelijkt behaalde omzet met de prognose, legt de relatie met de geanalyseerde marktanalyses, ziet daarbij het verband tussen oorzaak en gevolg en weegt af of, en zo ja, op welke wijze, hij het tarief/de kostprijs moet aanpassen of dat hij juist moet insteken op de kwaliteit van zijn aangeboden diensten/producten, opdat de concurrentiepositie van de onderneming kan worden veiliggesteld of verstevigd.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kent marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen</li><li>• Kent methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</li><li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>



<b>Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid</b>			
<b>4.2 werkproces: Bepaalt prijsbeleid</b>			
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financieel bewustzijn tonen</li> </ul>	Weegt de kosten en baten van zijn besluit ten aanzien van het prijsbeleid en maakt daarbij gebruik van de geanalyseerde gegevens uit de financiële administratie en de marktanalyse en zijn kennis van het marktmechanisme, opdat het prijsbeleid in overeenstemming is met concurrentiepositie van de onderneming.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Berekent accuraat op basis van de gegevens uit de financiële administratie en op basis van de uit de marktanalyses voortkomende informatie, een tarief/kostprijs, opdat hij komt tot een scherp en concurrerend tarief/kostprijs voor de aangeboden producten/diensten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>

<b>Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid</b>			
<b>4.3 werkproces: Onderhoudt externe contacten</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager onderhoudt als representant van de onderneming (externe) contacten met klanten, leveranciers en externe adviseurs en bouwt hij een eigen netwerk op. Daarnaast bestaat het onderhouden van contacten met externen uit het participeren in netwerken van stakeholders (investeerders, leveranciers, importeurs, brancheorganisaties, collega's uit de branche, e.d.). Hij raadpleegt externe contacten om informatie te verkrijgen die van belang is voor het opstarten en continueren van zijn onderneming en profileert zich positief binnen zijn netwerk afgestemd op de doelgroep. Hij maakt mede op basis van de informatie afkomstig uit zijn netwerk keuzes voor zijn vestiging/onderneming.		
<b>Gewenst resultaat</b>	Een actueel netwerk en een effectief gebruik hiervan.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

## Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

### 4.3 werkproces: Onderhoudt externe contacten

Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren</li><li>• Kansen en mogelijkheden benutten</li></ul>	Is alert op zakelijke kansen en bedreigingen die hij in zijn contacten met relaties signaleert, gebruikt deze informatie in de afweging van mogelijkheden ten aanzien van de bedrijfsvoering en probeert daarbij ook kansen te signaleren en te creëren door zijn relaties actief te benaderen, opdat hij zijn contacten op effectieve wijze inzet ten gunste van de bedrijfsvoering en de commerciële positie van het bedrijf.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe</li><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen</li><li>• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li><li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Kent marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen</li><li>• Weet welke informatiebronnen te</li></ul>
-------------------------------------	---	---	--

**Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid****4.3 werkproces: Onderhoudt externe contacten**

			raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
Presenteren	<ul style="list-style-type: none"><li>Onderhoudend communiceren</li></ul>	Stelt zich in wisselende situaties zelfbewust en innemend op door ongedwongen en onderhoudend met anderen te communiceren, opdat hij zichzelf en het bedrijf gunstig profileert en hun interesse kan wekken voor hetgeen zijn bedrijf hen te bieden heeft.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Relaties bouwen en netwerken	<ul style="list-style-type: none"><li>Relaties opbouwen met mensen</li><li>Relatienetwerk onderhouden en benutten</li></ul>	Legt actief contacten met personen of organisaties die waardevol kunnen zijn voor het opstarten of continueren van het bedrijf en onderhoudt dit door regelmatig informatie uit te wisselen en een goede verstandhouding met zijn relaties op te bouwen, opdat hij zijn netwerk actueel houdt.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>

<b>Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid</b>			
<b>4.4 werkproces: Acquireert</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager benadert (potentiële) klanten. In het gesprek met de (potentiële) klant onderzoekt en stelt hij vast of de klant voor de onderneming interessant is. Wanneer hij de klant als passend kwalificeert, brengt hij de onderneming, het producten en/of het dienstenaanbod van de onderneming onder de aandacht van de klant. Hij overtuigt de (potentiële) klant van de voordelen van de onderneming, het producten- en/of dienstenaanbod en komt met de klant tot vervolgacties (zoals het opstellen van een offerte).		
<b>Gewenst resultaat</b>	Kwalificatie van de klant door inschatting van belang van de klant voor de onderneming. De klant heeft een realistisch en positief beeld van de organisatie, het producten en/of dienstenaanbod. Afspraak voor vervolgactiviteiten.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>

## Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

### 4.4 werkproces: Acquireert

Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren</li> <li>• Kansen en mogelijkheden benutten</li> </ul>	Benadert (potentiële) klanten op een actieve manier, wacht niet af, doet zakelijke voorstellen en brengt het door het bedrijf geboden pakket van diensten/producten onder de aandacht waarbij hij, zodra zich hiertoe de kans voordoet, hiervan de mogelijkheden voor de klant benadrukt, opdat klanten geworven worden, of afspraken worden gemaakt voor mogelijke vervolgvactiteiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe</li> <li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li> <li>• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen</li> <li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li> <li>• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li> <li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li> <li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li> <li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li> </ul>
Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoeften en verwachtingen achterhalen</li> <li>• Aansluiten bij behoeften en verwachtingen</li> </ul>	Inventariseert de klantbehoefte en diens verwachtingen ten aanzien van de door het bedrijf geboden diensten/producten en bekijkt de mogelijkheden om aan de wensen van de klant tegemoet te komen, opdat hij kan inschatten wat de klant voor het bedrijf kan betekenen en hij hem een interessant voorstel kan doen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li> </ul>

**Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid****4.4 werkproces: Acquireert**

Overtuigen en beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indruk maken op anderen</li><li>• Gesprekken richting geven</li></ul>	Zet in zijn gesprek met de (potentiële) klant een krachtig en positief beeld neer van zichzelf en zijn bedrijf en brengt daarbij het door het bedrijf geboden pakket van diensten/producten onder de aandacht, opdat de klant een helder en positief beeld heeft van het bedrijf en zijn interesse voor de diensten/producten gewekt wordt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
---------------------------	---	---	--

<b>Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid</b>			
<b>4.5 werkproces: Signaleert en handelt klachten af</b>			
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager signaleert klachten tijdens contacten met klanten. Daarnaast ontvangt hij specifieke klachten van klanten. Hij schat de ernst van de klachten in en onderzoekt de oorzaak van de klacht. Hij streeft ernaar de klacht zo goed mogelijk af te handelen en gaat daarom na met welke oplossingen de klachten kunnen worden opgelost. Hij weegt oplossingen tegen elkaar af en bepaalt op welke wijze de klacht wordt afgehandeld. Specifieke klachten handelt hij af volgens de klachtenprocedure en administreert deze in het kwaliteitsmanagementsysteem.		
<b>Gewenst resultaat</b>	De klacht is volgens procedures afgehandeld. De Bedrijfsmanager heeft getracht de klacht (en oorzaak) naar tevredenheid van de klanten en /of opdrachtgevers en de onderneming op te lossen en af te handelen.		
<b>Competentie</b>	<b>Component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>	<b>Vakkennis en vaardigheden</b>



## Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

### 4.5 werkproces: Signaleert en handelt klachten af

Aandacht en begrip tonen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Luisteren</li><li>• Begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen</li></ul>	Neemt de tijd om naar de klacht van de klant te luisteren en hierover na te denken, geeft de klant ruimte om zijn ongenoegen te uiten, gaat niet direct in discussie maar probeert de klacht ook vanuit het standpunt van de klant te bekijken, opdat hij zicht krijgt op de klacht en de klant het gevoel heeft dat er naar hem geluisterd wordt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe</li><li>• Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li><li>• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden</li><li>• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen</li><li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie</li><li>• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen</li><li>• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken</li></ul>
--------------------------	--	--	---

**Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid****4.5 werkproces: Signaleert en handelt klachten af**

Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"><li>Financieel bewustzijn tonen</li></ul>	Overziet de financiële consequenties van eventuele toezeggingen die hij de klant doet, zodat hij deze kan afwegen tegen de ernst van de klacht en de mate van gewenste serviceverlening.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Instructies en procedures opvolgen	<ul style="list-style-type: none"><li>Werken conform voorgeschreven procedures</li></ul>	Volgt de procedures (registreert klachten in het hiervoor bestemde systeem) voor klachtenafhandeling op, opdat hij de klant tegemoet kan komen met reële toezeggingen waarmee hij het bedrijfsbelang niet tekort doet.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Relaties bouwen en netwerken	<ul style="list-style-type: none"><li>Goede relaties behouden bij moeilijkheden</li></ul>	Onderneemt in geval van klachten en mogelijke problemen tijdig actie, bekijkt in hoeverre hij aan de eisen van de klant tegemoet kan/wil komen en lost deze op tactvolle, soms zelfs op pragmatische, wijze op, opdat ergernis en frustratie kan worden voorkomen of verminderd en de relatie met de klant niet beschadigt raakt of blijft.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"><li>Anderen raadplegen en betrekken</li></ul>	Raadpleegt management/werknemers om oorzaak van de klacht te achterhalen en vraagt ondersteuning bij specifieke- en technische vragen van de klant die hij niet kan beantwoorden, opdat de klant goed geholpen wordt en antwoord op zijn vraag krijgt.	<ul style="list-style-type: none"><li>Zie de eerste competentie van dit werkproces</li></ul>