

4.1 Afdelingsmanager

Algemene informatie

Context van de uitstroom	De afdelingsmanager werkt in de detailhandel in uiteenlopende winkelformules in zowel het MKB als het GWB en in zowel de food- als non-food sector. De afdelingsmanager beheert een afdeling met 5 tot 10 medewerkers binnen een centraal geleid filiaalbedrijf.																																																																						
Typerende beroepshouding	De afdelingsmanager is klantgericht, sociaalvaardig, ondernemend, representatief en assertief. Hij heeft een commerciële en professionele instelling, is servicegevoelig en vindt dienstverlening aan de klant belangrijk. De afdelingsmanager laat een stimulerende en motiverende beroepshouding zien in de omgang met klanten, collega's en leidinggevenden. Hij heeft daarbij een groot verantwoordelijkheidsgevoel.																																																																						
Niveau van de beroepsuitoefening	Niveau 4																																																																						
Rol en verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een aansturende en uitvoerende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn afdeling. Hij voert de taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van vestiging.																																																																						
Complexiteit	De afdelingsmanager combineert en bedenkt oplossingsgerichte procedures. Bij afwijkingen op het gebied van middelen, werkprocessen en omgeving past hij oplossingen of nieuwe procedures toe																																																																						
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> <th></th><th>Luisteren</th><th>Lezen</th><th>Gesprekken voeren</th><th>Spreken</th><th>Schrijven</th></tr> <tr> <td>C2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>C1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>B2</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> <tr> <td>B1</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> <tr> <td>A2</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> <tr> <td>A1</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> </table> <p>Engels of Duits</p> <table> <tr> <th></th><th>Luisteren</th><th>Lezen</th><th>Gesprekken voeren</th><th>Spreken</th><th>Schrijven</th></tr> <tr> <td>C2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>C1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>B2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreken	Schrijven	C2						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		Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreken	Schrijven	C2						C1						B2					
	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreken	Schrijven																																																																		
C2																																																																							
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																																																																		
	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreken	Schrijven																																																																		
C2																																																																							
C1																																																																							
B2																																																																							

	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spoken	Schrijven
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				
X2	x	x	x	x	
X1	x	x	x	x	

2.1 Afdelingsmanager

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit

Proces-competentie-matrix Afdelingsmanager

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		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
Werkprocessen																					
1.1	Vertaalt beleidsplannen naar eigen situatie													X				X			
1.2	Bewaakt beleid en doet verbetervoorstellen	X												X							
1.3	Analyseert en interpreteert de verkoopcijfers											X		X							
1.4	Bewaakt de financiële situatie en rapporteert hierover											X						X			
1.5	Bouwt externe relaties op en onderhoudt deze																				
1.6	Bepaalt personeelsbehoefte conform de organisatiestructuur								X												
1.7	Werft en selecteert medewerkers	X																		X	

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		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																										
1.8	Begeleidt medewerkers bij het functioneren in het beroep		x	x																						
1.9	Organiseert ontwikkeling van medewerkers			x									x					x								
1.10	Verzorgt de personeelsadministratie																	x								
1.11	Organiseert en leidt werkoverleg		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 Afdelingsmanager

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.1 werkproces: Vertaalt beleidsplannen naar eigen situatie			
Omschrijving	<p>De afdelingsmanager bepaalt samen met een vertegenwoordiger van het hoofdkantoor of de centrale organisatie de korte- en lange-termijn doelstellingen voor zijn eigen situatie. In een jaar- of kwartaalplan geeft hij de doelstellingen weer en beschrijft in hoofdlijnen hoe deze doelen bereikt worden, welke activiteiten ondernomen moeten worden, welke tijdlijn daarbij hoort en welke middelen en mensen daarvoor beschikbaar zijn.</p> <p>Hij maakt het organisatiebeleid verder concreet door op het gebied van assortiment, presentatie, promotie en prijs het beleid naar zijn eigen situatie te vertalen. Afhankelijk van de richtlijnen van het hoofdkantoor/centrale organisatie heeft hij de mogelijkheid om plannen op het gebied presentatie en promotie in meer of mindere mate te ontwikkelen of aan te passen en om (voor een deel) assortiment en prijs te bepalen.</p>		
Gewenst resultaat	Heldere, haalbare en binnen de bedrijfsformule/centrale beleid passende doelstellingen, plannen en activiteiten.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> Conclusies trekken 	<p>De afdelingsmanager:</p> <p>Bestudeert de bedrijfsformule, hanteert inzicht in de branche, organisatie, marketing en promotie en gaat na hoe hij deze kan vertalen naar zijn eigen filiaal/afdeling, zodat de werkwijze bij werkzaamheden op het gebied van ontvangst en verwerking van goederen, voorraadbeheer en verkoop aansluiten bij het beleid van de organisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Commerciële samenwerkingsvormen Managementproces
Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none"> Kansen en mogelijkheden benutten 	<p>De afdelingsmanager:</p> <p>Bekijkt de commerciële kansen en risico's op basis van inzicht in trends, marktontwikkelingen en bij concurrenten, formuleert uitdagende doelstellingen (op het gebied van presentatie, promotie en assortiment) en grijpt kansen om de bestaande activiteiten uit te bouwen, zodat de beleidsplannen kunnen leiden tot vergroting van winst en/of omzet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit**1.1 werkproces: Vertaalt beleidsplannen naar eigen situatie**

Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none">• Doelen en prioriteiten stellen• Activiteiten plannen• Mensen en middelen organiseren	De afdelingsmanager: Beschrijft duidelijk en nauwkeurig welke doelen hij wil bereiken, brengt de uit te voeren marketingactiviteiten in kaart, geeft aan hoe die uitgevoerd moeten worden en bepaalt de nodige capaciteit en middelen, zodat het activiteitenplan inzicht geeft in de te ondernemen activiteiten en benodigde materialen en middelen voor uitvoering en bewaking.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
------------------------	--	--	--

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.2 werkproces: Bewaakt beleid en doet verbetervoorstellen			
Omschrijving	<p>De afdelingsmanager bewaakt het organisatiebeleid door na te gaan of het prijsbeleid, het assortiment, promotie- en presentatiebeleid voldoen aan de eisen van de doelgroep en de veranderende markt. Hij controleert hiervoor de resultaten en kosten (de begrotingen/budgetten).</p> <p>Bij knelpunten in de uitvoering van het organisatiebeleid en veranderende (toekomstige) omstandigheden gaat hij na of deze omstandigheden vragen om aanpassing van het beleid zodat de marktpositie van de organisatie gehandhaafd dan wel verbeterd wordt. Op basis van zijn bevindingen doet hij verbetervoorstellen ten aanzien van het organisatiebeleid aan het hoofdkantoor/de centrale organisatie.</p>		
Gewenst resultaat	<p>De manager heeft inzicht in de resultaten van de afdeling/het filiaal/de vestiging.</p> <p>De verbetervoorstellen passen binnen de bedrijfsformule en zijn realistisch.</p>		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> Oplossingen voor problemen bedenken 	<p>De afdelingsmanager:</p> <p>Evalueert klachten, omzet, omloopsnelheden, (veranderende) klantbehoeften, brutowinstontwikkeling en het gevoerde beleid om inzicht te krijgen in de resultaten en op basis daarvan voorstellen te doen voor voorraadhoogte, assortimentsopbouw, assortimentssamenstelling, presentatie, prijsbeleid, verkoopacties, klachtafhandeling en inrichting van de verkoopruimte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Fysieke distributie Kwaliteitszorg Marketing Marktonderzoek Personeelsbeleid Plaatsbeleid Presentatiebeleid Prijsbeleid Productbeleid Promotiebeleid
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"> Financieel bewustzijn tonen 	<p>De afdelingsmanager:</p> <p>Analyseert de financiële situatie en resultaten, maakt voorstellen waarin ingegaan wordt op de financiële consequenties van het gevoerde beleid, zodat verbetervoorstellen gericht zijn op verbetering van de financiële situatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.2 werkproces: Bewaakt beleid en doet verbetervoorstellen			
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen • Afgewogen risico's nemen 	De afdelingsmanager: Neemt weloverwogen risico's ten aanzien van de vestiging/het filiaal/de afdeling en zet de besluiten om in activiteiten, zodat de vestiging/het filiaal/de afdeling continu in beweging is om zich aan te kunnen passen aan veranderende omstandigheden.	<ul style="list-style-type: none"> • Zie de eerste competentie van dit werkproces
Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none"> • De markt en de spelers daarin kennen • Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren 	De afdelingsmanager: Zoekt continu naar mogelijkheden voor optimalisering van de verkoop en het gevoerde assortiment op basis van de eigen concurrentiepositie, trends en marktontwikkelingen en doet verbetervoorstellen om processen aan te passen, zodat de doelstellingen bereikt kunnen worden en marktpositie van de organisatie gehandhaafd blijft/verbeterd wordt.	<ul style="list-style-type: none"> • Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.3 werkproces: Analyseert en interpreteert de verkoopcijfers			
Omschrijving	De afdelingsmanager hanteert registratiesystemen om de verkoopcijfers te analyseren. Hij interpreteert deze cijfers door deze te relateren aan prognoses en ontwikkelingen. Daarnaast onderzoekt hij de oorzaak van tegenvallende verkoopcijfers en relateert de verkoopcijfers aan het beleid. Op basis van deze analyse beoordeelt hij het uitgevoerde beleid.		
Gewenst resultaat	Door een betrouwbare en nauwkeurige analyse van de verkoopcijfers kan de afdelingsmanager conclusies trekken over het gevoerde beleid.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> Conclusies trekken 	De afdelingsmanager: Verklaart zorgvuldig het verschil tussen werkelijke cijfers en prognoses om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de resultaten van de onderneming.	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Computervaardigheden Verkoopcijfers Verkoopstatistiek
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"> Kostenbewust handelen 	De afdelingsmanager: Beoordeelt de consequenties van afwijkende verkoopcijfers voor het te voeren beleid, zodat inzichtelijk wordt of aanpassingen in het beleid gedaan moeten worden.	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none"> Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	De afdelingsmanager: Toont inzicht in de verkoopcijfers, marktwerving, concurrentiepositie, trends en ontwikkelingen in de branche, zodat het gevoerde beleid beoordeeld kan worden.	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.4 werkproces: Bewaakt de financiële situatie en rapporteert hierover			
Omschrijving	De afdelingsmanager zorgt ervoor dat de financiële gegevens ingevoerd en geanalyseerd worden. Hij controleert en bewaakt de vastgestelde begroting en budgetten, analyseert periodiek de financiële informatie en rapporteert hierover aan het hoofdkantoor/de centrale organisatie. Bij afwijkingen overlegt hij met het hoofdkantoor/de centrale organisatie en/of neemt hij zelf direct maatregelen.		
Gewenst resultaat	Bewaking en rapportage van de budgetten en begroting om tijdig afwijkingen te signaleren en problemen te voorkomen.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"> Financieel bewustzijn tonen 	De afdelingsmanager: Schat de financiële gevolgen in, wanneer het budget wordt overschreden, zodat hij tijdig het hoofdkantoor informeert.	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Break-even-analyse Budgetanalyse Budgetten Exploitatiebudget
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"> Voortgang bewaken 	De afdelingsmanager: Bewaakt de financiële situatie door tijdig afwijkingen te signaleren en actie te ondernemen, zodat het budget niet wordt overschreven.	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none"> Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	De afdelingsmanager: Rapporteert op basis van interpretatie van de financiële gegevens (balans, resultatenrekening of winst- en verliesrekening) in relatie tot de budgetten en begrotingen, zodat hij uitspraken kan doen over de financiële situatie.	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.6 werkproces: Bepaalt personeelsbehoefte conform de organisatiestructuur			
Omschrijving	De afdelingsmanager signaleert een tijdelijke of structurele behoefte aan nieuwe medewerkers op basis van de (verwachte) teambezetting en werkzaamheden. Hij bekijkt de mogelijkheden binnen het budget voor het aannemen van extra medewerkers en brengt in kaart aan welke soort medewerker behoefte is. Hij verwerkt deze gegevens in een voorstel aan zijn leidinggevende/hoofdkantoor/centrale organisatie.		
Gewenst resultaat	Realistische inschatting van de personeelsbehoefte op basis van beschikbare gegevens. Onderbouwd voorstel voor instroom en uitstroom van personeel aan het hoofdkantoor/de centrale organisatie.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"> Financieel bewustzijn tonen 	De afdelingsmanager: Analyseert of het haalbaar is om personeel in dienst te nemen op basis van de huidige en toekomstige financiële situatie, zodat een verantwoorde keuze kan worden gemaakt voor het wel of niet aannemen van personeel.	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Organisatiecultuur Personeelsplan
Overtuigen en beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none"> Ideeën en meningen naar voren brengen en onderbouwen 	De afdelingsmanager: Komt met voorstellen op basis van teambezetting, werkzaamheden en toekomstige ontwikkeling, zodat het hoofdkantoor/de centrale organisatie met het voorstel kan instemmen.	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.7 werkproces: Werft en selecteert medewerkers			
Omschrijving	De afdelingsmanager gaat na aan welke eisen medewerkers moet voldoen. Hij werft met ondersteuning van het hoofdkantoor/de centrale organisatie kandidaten voor de betreffende functie of besteedt dit uit, voert met deze personen een sollicitatiegesprek en selecteert een medewerker.		
Gewenst resultaat	Aanname van geschikt personeel De aanname van medewerkers is conform wet- en regelgeving.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"> Beslissingen nemen Afgewogen risico's nemen 	De afdelingsmanager: Besluit wie in aanmerking komt voor een sollicitatiegesprek en uiteindelijk voor de functie door selectiemethoden toe te passen, zodat tijdig de behoefte aan één of meer nieuwe medewerkers kan worden gevuld.	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Personeelsselectie Personeelswerving
Instructies en procedures opvolgen	<ul style="list-style-type: none"> Werken overeenkomstig de wettelijke richtlijnen 	De afdelingsmanager: Hanteert de wettelijke richtlijnen en organisatiespecifieke regels en procedures die gelden bij het in dienst nemen, in dienst hebben en uit dienst laten gaan van medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.8 werkproces: Begeleidt medewerkers bij het functioneren in het beroep			
Omschrijving	De afdelingsmanager begeleidt en voert formele gesprekken met medewerkers in het kader van het beroepsfunctioneren. Hij geeft in een formeel gesprek aan op welke wijze hij de medewerker zijn beroepsfunctioneren kan verbeteren en stuurt zonodig de prestaties en de resultaten bij door de medewerker te coachen en extra begeleiding te geven.		
Gewenst resultaat	Door de begeleiding worden de medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd zich te ontwikkelen in het beroepsfunctioneren.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aansturen	<ul style="list-style-type: none"> Functioneren van mensen controleren 	De afdelingsmanager: Controleert of medewerkers naar behoren en volgens gemaakte afspraken functioneren en onderneemt actie als zij niet voldoen aan de verwachtingen, zodat zij begeleid kunnen worden om zich te ontwikkelen in hun beroepsfunctioneren.	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Beloning Formeel gesprek Functiebeschrijving Functioneren/beoordelen Introductie
Begeleiden	<ul style="list-style-type: none"> Coachen Motiveren 	De afdelingsmanager: Geeft heldere en constructieve feedback, toont betrokkenheid bij de medewerkers, maakt medewerkers enthousiast voor de werkzaamheden en daagt ze uit om grenzen te verleggen, zodat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven en zich willen inzetten voor hun eigen kansen en die van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit**1.9 werkproces: Organiseert ontwikkeling van medewerkers**

Omschrijving	De afdelingsmanager onderzoekt ontwikkelingsmogelijkheden, -behoeften en –noodzaak bij medewerkers om aan de doelstellingen van de organisatie te kunnen (blijven) voldoen. Hij werkt hiervoor (nieuwe) medewerkers in en stelt opleidingsplannen op.		
Gewenst resultaat	Nieuwe medewerkers zijn ingewerkt en functioneren volgens de eisen van de organisatie. Opleidingsbehoeften zijn weergegeven in een opleidingsplan op basis van mogelijkheden en noodzaak.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Analyseren	<ul style="list-style-type: none">Conclusies trekken	De afdelingsmanager: Achterhaalt de ontwikkelingsmogelijkheden, -behoeften en –noodzaak bij de medewerker op basis de eisen vanuit de organisatie, zodat duidelijk is of en hoe de medewerker opgeleid moet worden.	<ul style="list-style-type: none">* In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:OpleidingsbehoefteOpleidingsplan
Begeleiden	<ul style="list-style-type: none">CoachenMotiveren	De afdelingsmanager: • Geeft heldere en constructieve feedback, toont betrokkenheid bij de medewerkers, maakt medewerkers enthousiast voor de werkzaamheden en daagt ze uit om grenzen te verleggen, zodat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven en zich willen inzetten voor hun eigen kansen en die van de organisatie. • Begeleidt de medewerker tijdens zijn inwerkperiode, zodat de medewerker na die tijd in staat is zijn werkzaamheden zelfstandig en naar de eisen van de organisatie uit te voeren.	<ul style="list-style-type: none">Zie de eerste competentie van dit werkproces
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none">Activiteiten plannen	De afdelingsmanager: Geeft opleidingsbehoeften weer in een opleidingsplan, zodat het plan inzicht geeft in de stappen die ondernomen moeten worden voor de ontwikkeling van de medewerker.	<ul style="list-style-type: none">Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.10 werkproces: Verzorgt de personeelsadministratie			
Omschrijving	De afdelingsmanager verzorgt de (personeels)administratie bij de in-, door- en uitstroom van medewerkers. Met betrekking tot personele aangelegenheden rapporteert hij verder aan het hoofdkantoor/centrale organisatie de urenplanning, het ziekteverzuim en de omzet per gewerkt uur.		
Gewenst resultaat	De administratie is op orde volgens de eisen van de organisatie.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"> Voortgang bewaken 	De afdelingsmanager: Administreert gegevens nauwkeurig en volledig in een systeem, zodat zowel voor hemzelf als voor het hoofdkantoor/de centrale organisatie in de gegevens op te roepen zijn voor procesbewaking.	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: • Beloning • Instroom • Personeelsadministratie • Personeelsdossier • Sociale zekerheid • Uitstroom • Ziekteverzuim

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit			
1.11 werkproces: Organiseert en leidt werkoverleg			
Omschrijving	De afdelingsmanager organiseert periodiek werkoverleg met medewerkers. Hij stelt hen op de hoogte van de ontwikkelingen in de organisatie en geeft aan wat veranderingen voor de werkuitvoering betekenen. Hij legt de afspraken die gemaakt zijn tijdens het werkoverleg vast en bewaakt de naleving van deze afspraken. Hij evalueert met medewerkers de verkoopactiviteiten door klantbehoeften, klachten, nee-verkoop en opvallende gebeurtenissen met elkaar te bespreken en te bespreken hoe hierop geanticipeerd kan worden.		
Gewenst resultaat	Een gestructureerd werkoverleg, waarin inhoudelijke en procedurele onderwerpen aan de orde komen. Commitment van de medewerkers bij (de doelstellingen van) de onderneming. Op basis van evaluatie van de werkzaamheden een actieplan voor de implementatie van de verbeteringen worden uitgewerkt.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aansturen	<ul style="list-style-type: none"> Instructies en aanwijzingen geven Richting geven 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> Geeft aan welke bedrijfsdoelstellingen behaald moeten worden en vraagt om inbreng van de medewerkers om werkzaamheden te evalueren en bepaalt in overleg met de medewerkers op welke wijze met de aangegeven klantbehoeften, klachten, nee-verkoop en opvallende gebeurtenissen omgegaan kan worden, om zo de dienst- en serviceverlening te verbeteren. Legt, wanneer nodig, (nieuwe) werkinstructies en procedures goed uit en beantwoordt vragen ten aanzien van het assortiment, zodat medewerkers op de hoogte zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpm plaatsvindt: Computervaardigheden Medezeggenschap Omgang met medewerkers Vergadering Vormen van overleg Werkoverleg
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"> Tijd indelen Voortgang bewaken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> Bewaakt tijdens het overleg de tijd en de onderwerpen door zich te houden aan de agenda en discussies in goede banen te leiden, zodat het werkoverleg gestructureerd verloopt. 	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"> Anderen raadplegen en betrekken Proactief informeren Bevorderen van de teamgeest Bijdrage van anderen waarderen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> Besprekt plannen binnen het team, geeft in het werkoverleg ruimte voor iedereen, moedigt medewerkers aan om standpunten in te brengen en complimenteert medewerkers voor hun inbreng, zodat medewerkers betrokken zijn bij elkaar, de veranderingen en de onderneming. Heeft aandacht voor de verstandhoudingen in het team en stelt zaken in het werkoverleg aan de orde om een goede sfeer te creëren, danwel te behouden. 	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad

Proces-competentie-matrix Afdelingsmanager

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		Beoordelen 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	Geeft leiding aan en begeleidt het team bij ontvangst en verwerking van goederen		x	x																	
2.2	Beheert het magazijn																				
2.3	Stuurt het logistieke proces van de vestiging aan																				
2.4	Beheert goederenontvangst en –opslag																x		x		
2.5	Beheert artikelpresentaties											x	x						x		
2.6	Bewaakt de voorraad en bestelt													x					x		
2.7	Beheert verzorging van verkoopruimte en opslagruimte												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 Afdelingsmanager

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad			
2.1 werkproces: Geeft leiding aan en begeleidt het team bij ontvangst en verwerking van goederen			
Omschrijving	De afdelingsmanager bekijkt de planning van de levering van goederen, prioriteiten en de beschikbaarheid van medewerkers. Op basis hiervan verdeelt hij het werk en informeert en instrueert hij medewerkers voorafgaand en tijdens de werkzaamheden over de te verrichten taken, de prioriteiten, de productiviteits- en kwaliteitsnormen en de te behalen resultaten. Hij bewaakt de voortgang van de werkzaamheden en ziet erop toe dat de medewerkers de werkzaamheden uitvoeren conform de gemaakte afspraken, bedrijfsprocedures en de eisen met betrekking tot arbo, veiligheid en milieu. Hij geeft feedback aan medewerkers met betrekking tot hun werk en hun handelen.		
Gewenst resultaat	De medewerkers voeren de werkzaamheden uit zoals hen opgedragen is. De afdelingsmanager zorgt dat medewerkers op een prettige, collegiale en efficiënte wijze hun werk uitvoeren, waardoor het team optimaal presteert.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aansturen	<ul style="list-style-type: none"> • Taken delegeren • Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven • Instructies en aanwijzingen geven • Uitoefenen van gezag • Functioneren van mensen controleren • Diversiteit benutten • Richting geven 	<p>De afdelingsmanager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wijst taken en bevoegdheden toe aan de medewerkers op basis van het soort taken, de capaciteiten van medewerkers, de situatie en de prioriteiten, zodat rekening wordt gehouden met het belang van het individu, maar ook van het team en de organisatie. • Schrijft voor hoe werkzaamheden uitgevoerd moeten worden door duidelijke instructies te geven, daarbij het belang, reden en doel van deze instructies aan te geven, te controleren of volgens de instructies wordt gewerkt en overzicht uit te oefenen wanneer instructies niet opgevolgd worden, zodat duidelijk is hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden en wie leiding geeft. • Verandert ineffectief gedrag van een medewerker of team door deze (individueel) aan te spreken of aan te sturen en geeft het individu of het team vertrouwen en ruimte, wanneer mogelijk, zodat voor het team de juiste voorwaarden worden geschept om optimaal te presteren. 	<ul style="list-style-type: none"> • * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: • Algemene kennis leidinggeven • Begeleiden • Beslissingen • Communicatievaardigheid en • Conflicten • Delegatieproces • Functie-inhoud • Leiderschapsstijl • Motiveren • Opdrachten/instructies • Planning • Taken leidinggevende • Werkdruk • Werkplanning • Wetgeving

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad**2.1 werkproces: Geeft leiding aan en begeleidt het team bij ontvangst en verwerking van goederen**

Begeleiden	<ul style="list-style-type: none">• Coachen• Adviseren• Motiveren• Anderen ontwikkelen	De afdelingsmanager: Geeft heldere en constructieve feedback, toont betrokkenheid bij de medewerkers, maakt medewerkers enthousiast voor de werkzaamheden en daagt ze uit om grenzen te verleggen, zodat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven en zich willen inzetten voor hun eigen kansen en die van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
------------	---	--	--

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad**2.4 werkproces: Beheert goederenontvangst en –opslag**

Omschrijving	De afdelingsmanager controleert steekproefsgewijs aan de hand van de geleidedocumenten de ontvangen goederen op kwantiteit en kwaliteit. Vervolgens bepaalt hij de wijze en plaats van opslag van de goederen en de prioriteit bij het opslaan. Verder zorgt hij dat retouren en de wijziging van orders worden afgehandeld. Daarnaast lost hij problemen op bij de ontvangst en opslag en onderhoudt hierover contacten met (de inkoopafdeling van) het hoofdkantoor of de leverancier/vervoerder.		
Gewenst resultaat	De randvoorwaarden voor een efficiënte goederenontvangst en –opslag zijn verzorgd. Een afhandeling van de goederenontvangst en –opslag volgens de eisen van de organisatie.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Kwaliteit leveren	<ul style="list-style-type: none">Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken	De afdelingsmanager: Bewaakt de kwaliteit en productiviteit van de goederenontvangst en –opslag aan de hand van gestelde eisen en signaleert afwijkingen tijdig, zodat de goederenontvangst en –opslag volgens de eisen van de organisatie verlopen.	<ul style="list-style-type: none">* In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:Algemene kennis detailhandelDervingGeleidedocumentenMagazijnMilieuRetourenTransportmiddelenTransportverzekeringVeiligheid en arbo
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none">Activiteiten plannen	De afdelingsmanager: Bepaalt wanneer de goederen ontvangen kunnen worden en treft de voorbereidingen hiervoor door retouren klaar te zetten, te bepalen waar de goederen moeten komen te staan en hiervoor ruimte te maken, zodat de goederen zo snel mogelijk ontvangen en opgeslagen kunnen worden.	<ul style="list-style-type: none">Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad**2.5 werkproces: Beheert artikelpresentaties**

Omschrijving	De afdelingsmanager controleert of de artikelpresentaties aan de normen voldoen op het gebied van hygiëne, opbouw en voorraadhoogte. Bij afwijkingen bouwt of verandert hij de artikelpresentatie of geeft medewerkers instructies om de artikelpresentatie aan te passen.		
Gewenst resultaat	De presentaties voldoen aan de eisen van de organisatie.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Kwaliteit leveren	<ul style="list-style-type: none">Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken	De afdelingsmanager: Controleert voortdurend of de presentaties aan de eisen voldoen op het gebied van hygiëne, opbouw en voorraad, is alert op afwijkingen en onderneemt actie om de presentaties aan te passen, zodat de presentatie aan de eisen voldoen.	<ul style="list-style-type: none">* In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Artikelcodering en prijzen• Computervaardigheden• Derving• Detailhandelsmarketing• Displays• Frontpresentatie• Milieu• Presentatievoorschriften• Promotiemateriaal
Materialen en middelen inzetten	<ul style="list-style-type: none">Materialen en middelen doeltreffend gebruiken	De afdelingsmanager: Maakt op basis van de doelstelling van de presentatie en organisatie de juiste keuze voor materiaal en gebruikt hulpmiddelen effectief zodat zo min mogelijk materiaal verspild wordt.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none">Vakspecifieke manuele vaardigheden aanwenden• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden• Gevoel voor ruimte en richting tonen	De afdelingsmanager: Toont begrip van constructies, vormen en kleurstellingen, werkt snel, bedreven en accuraat en houdt rekening met de ruimte bij het opbouwen van een presentatie, zodat de presentatie een optimaal effect heeft op de klant en voldoet aan de eisen van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad			
2.6 werkproces: Bewaakt de voorraad en bestelt			
Omschrijving	De afdelingsmanager bewaakt de voorraad door deze regelmatig te controleren. Hij registreert de voorraad in de verkoopprijs of laat dit doen. Hierbij let hij op afwijkingen door breuk, beschadiging of criminele derving. Hij bewaakt het voorraadmiveau en corrigeert het wanneer nodig. Vervolgens bestelt hij het assortiment.		
Gewenst resultaat	De voorraad is op peil. De bestelling of het voorstel is afgestemd op voorraadhoogte en omloopsnelheid.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> Conclusies trekken 	De afdelingsmanager: Bepaalt de bestelling op basis van voorraadgegevens en omloopsnelheid, zodat de bestelling de kans op derving minimaliseert.	<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Algemene kennis bestellen Voorraadbeheer Voorraadinventarisaties
Kwaliteit leveren	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken Systematisch werken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> Controleert zorgvuldig en op een systematische manier de voorraad en bijbehorende gegevens om zo tijdig afwijkingen te signaleren. Plaats zorgvuldig de bestelling, zodat er geen discrepantie bestaat tussen de ingeschatte benodigde artikelen en de daadwerkelijke bestelde artikelen. 	<ul style="list-style-type: none"> Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad**2.7 werkproces: Beheert verzorging van verkoopruimte en opslagruimte**

Omschrijving	De afdelingsmanager zorgt dat de verkoopruimte, –omgeving en opslagruimte aan de eisen van de organisatie voldoen. Hij signaleert afwijkingen in de verzorging van de verkoopruimte, –omgeving en opslagruimte en zorgt dat deze afwijkingen worden opgelost. Daarnaast zorgt hij dat voor openingstijd de verkoopruimte gereedgemaakt wordt om klanten te ontvangen door de buitenpresentatie op te stellen en/of de voorraadhoogte in de verkoopruimte te optimaliseren.		
Gewenst resultaat	De opslagruimte, de verkoopruimte en -omgeving zien er volgens de normen van de organisatie schoon en verzorgd uit.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Kwaliteit leveren	<ul style="list-style-type: none">• Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken• Kwaliteitsniveaus halen	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• Controleert voortdurend of de winkel/de vestiging/de afdeling/de opslagruimte aan de eisen van de organisatie voldoen, signaleert afwijkingen en onderneemt actie, zodat afwijkingen zo snel mogelijk worden verholpen.• Hanteert daarbij wettelijke regels wat betreft arbo, veiligheid, hygiëne en milieu, zodat de kans op gevaarlijke en onveilige situaties geminimaliseerd wordt.	<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Derving• Detailhandelsmarketing• Hygiëne• Milieu• Reinigingsplan• Schoonmaakmaterialen en -middelen• Veiligheid en arbo
Materialen en middelen inzetten	<ul style="list-style-type: none">• Materialen en middelen doeltreffend gebruiken	De afdelingsmanager: Gebruikt de schoonmaakmiddelen waarvoor ze bedoeld zijn zodat de kans op derving en verspilling gereduceerd wordt.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit

Proces-competentie-matrix Afdelingsmanager

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		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
Werkprocessen																					
3.1	Geeft leiding aan en begeleidt het team bij verkoopactiviteiten		x	x																	
3.2	Voert acquisitieactiviteiten uit																				
3.3	Ontvangt en benadert klanten									x									x		
3.4	Voert verkoopgesprek								x			x					x		x		x
3.5	Levert branchespecifiek maatwerk											x					x		x		
3.6	Onderhandelt met de klant																				
3.7	Plaatst een bestelling voor de klant												x						x		
3.8	Stelt offertes op																				
3.9	Handelt klachten af	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 Afdelingsmanager

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit			
3.1 werkproces: Geeft leiding aan en begeleidt het team bij verkoopactiviteiten			
Omschrijving	De afdelingsmanager bewaakt continu of klanten worden geholpen. Hij zet hiervoor extra medewerkers in of geeft medewerkers andere werkzaamheden. Hij informeert en instrueert medewerkers voorafgaand en tijdens de werkzaamheden over de te verrichten taken, de prioriteiten, de productiviteits- en kwaliteitsnormen en de te behalen resultaten. Hij bewaakt de voortgang van de werkzaamheden en ziet erop toe dat de medewerkers de werkzaamheden uitvoeren conform de gemaakte afspraken, bedrijfsprocedures en de eisen met betrekking tot arbo, veiligheid en milieu. Hij geeft feedback aan medewerkers met betrekking tot hun werk en hun handelen.		
Gewenst resultaat	De medewerkers voeren de werkzaamheden uit zoals hen opgedragen is. De afdelingsmanager zorgt dat medewerkers op een prettige, collegiale en efficiënte wijze hun werk uitvoeren, waardoor het team optimaal presteert.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aansturen	<ul style="list-style-type: none"> • Taken delegeren • Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven • Instructies en aanwijzingen geven • Uitoefenen van gezag • Functioneren van mensen controleren • Diversiteit benutten • Richting geven 	<p>De afdelingsmanager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wijst taken en bevoegdheden toe aan de medewerkers op basis van het soort taken, de capaciteiten van medewerkers, de situatie en de prioriteiten, zodat rekening wordt gehouden met het belang van het individu, maar ook van het team en de organisatie. • Schrijft voor hoe werkzaamheden uitgevoerd moeten worden door duidelijke instructies te geven, daarbij het belang, reden en doel van deze instructies aan te geven, te controleren of volgens de instructies wordt gewerkt en overzicht uit te oefenen wanneer instructies niet opgevolgd worden, zodat duidelijk is hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden en wie leiding geeft. • Verandert ineffectief gedrag van een medewerker of team door deze (individueel) aan te spreken of aan te sturen en geeft het individu of het team vertrouwen en ruimte, wanneer mogelijk, zodat voor het team de juiste voorwaarden worden geschept om optimaal te presteren. 	<ul style="list-style-type: none"> • * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: • Algemene kennis leidinggeven • Beslissingen • Communicatievaardigheid en • Conflicten • Delegatieproces • Functie-inhoud • Leiderschapsstijl • Motiveren • Opdrachten/instructies • Planning • Taken leidinggevende • Werkdruk • Werkplanning • Wetgeving

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.1 werkproces: Geeft leiding aan en begeleidt het team bij verkoopactiviteiten**

Begeleiden	<ul style="list-style-type: none">• Coachen• Adviseren• Motiveren• Anderen ontwikkelen	De afdelingsmanager: Geeft heldere en constructieve feedback, toont betrokkenheid bij de medewerkers, maakt medewerkers enthousiast voor de werkzaamheden en daagt ze uit om grenzen te verleggen, zodat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven en zich willen inzetten voor hun eigen kansen en die van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
------------	---	--	--

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.3 werkproces: Ontvangt en benadert klanten**

Omschrijving	De afdelingsmanager ontvangt de klant, observeert de klant en bepaalt het inspringmoment om de klant te benaderen.		
Gewenst resultaat	Klanten voelen zich welkom en gerespecteerd door de wijze van ontvangst en benadering van de afdelingsmanager. Door ontvangst en observatie wordt het risico op (criminele) derving geminimaliseerd.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	<ul style="list-style-type: none">• Behoeften en verwachtingen achterhalen	De afdelingsmanager: Bepaalt op basis van observatie op welke manier en op welk moment hij de klant benadert om het verkoopgesprek aan te vangen, zodat de klant tijdig wordt aangesproken en (criminele) derving voorkomen kan worden.	<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Algemene kennis detailhandel• Calamiteiten• Derving• Detailhandelsmarketing• Klantobservatie
Presenteren	<ul style="list-style-type: none">• Op de toehoorder(s) / toeschouwer(s) inspelen• Enthousiasme uitstralen	De afdelingsmanager: Stemt de wijze van ontvangen en benaderen op de klant af en stelt zich actief en enthousiast, zodat de klant zich welkom en gerespecteerd voelt, zodat de klant weet dat de afdelingsmanager klaarstaat voor de klant.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit			
3.4 werkproces: Voert verkoopgesprek			
Omschrijving	De afdelingsmanager inventariseert door het stellen van vragen in het verkoopgesprek de specifieke wensen en de koop- of informatiebehoefte. Hij verbindt hieraan de mogelijkheden die het assortiment biedt. Op basis van de product- en assortimentskennis beantwoordt hij vragen van klanten en informeert hen over de toepassing, eigenschappen en verwerking van het artikel. Hij informeert daarbij de klant over mogelijke alternatieve artikelen, bijartikelen, bestelprocedure, service, ruil-, retour- en garantiebepalingen en de leverings- en betalingsvoorwaarden conform de koopovereenkomst en geeft desgewenst informatiemateriaal mee.		
Gewenst resultaat	De afdelingsmanager heeft op een klantvriendelijke wijze de specifieke wensen, de koop- en informatiebehoefte van klanten geïnventariseerd. De afdelingsmanager heeft op vakkundige en klantvriendelijke wijze de klant geïnformeerd over de mogelijkheden die het assortiment biedt in relatie tot de wensen en behoeften van de klant en de belangen van de organisatie.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Leren	<ul style="list-style-type: none"> • Vakkennis en vaardigheden bijhouden • Leren van feedback en fouten 	De afdelingsmanager: Onderneemt actief stappen om op de hoogte te blijven van nieuwe producten en diensten, om de klant te kunnen informeren en gebruikt fouten, feedback en opmerkingen van anderen om het eigen functioneren te verbeteren.	<ul style="list-style-type: none"> • * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: • Algemene kennis detailhandel • Artikel- en assortimentskennis • Calamiteiten • Detailhandelsmarketing • Klantencontact • Service • Verkopen
Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none"> • Kansen en mogelijkheden benutten 	De afdelingsmanager: Signaleert kansen voor bijverkoop of aanvullende verkoop in het verkoopgesprek, zodat de klant een voorstel wordt gedaan voor extra aankopen.	<ul style="list-style-type: none"> • Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.4 werkproces: Voert verkoopgesprek**

Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	<ul style="list-style-type: none">• Behoeften en verwachtingen achterhalen	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• Stelt zich actief op door te vragen om de wensen, koop- en informatiebehoefte van de klant te achterhalen om op basis daarvan het vervolg en insteek van het verkoopgesprek te bepalen.• Sluit met de informatie, de mogelijkheden, uiterlijke en verbale presentatie zoveel mogelijk aan op de wens van de klant, waarbij hij een juiste afweging maakt tussen klantvriendelijkheid en organisatiebelang, zodat de klant een commercieel verantwoord koopaanbod krijgt.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
Overtuigen en beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none">• Emoties aanspreken• Ideeën en meningen naar voren brengen en onderbouwen	De afdelingsmanager: Gebruikt verschillende argumenten om emoties aan te spreken en de klant mogelijkheden aan te reiken, zodat de klant overtuigd wordt van de aankoop.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none">• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden	De afdelingsmanager: Toont inzicht in het assortiment en het gebruik van verkooptechnieken en relateert op basis daarvan de wens van de klant vlot aan de mogelijkheden van het assortiment, zodat de klant een juist advies kan worden verstrekt.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.5 werkproces: Levert branchespecifiek maatwerk**

Omschrijving	De afdelingsmanager voert branchespecifieke (technische) handelingen uit om een artikel op maat te kunnen verkopen. Hierbij valt te denken aan het op maat maken van artikelen (bv. mode, doe-het-zelf), het bewerken van een artikel door snijden, afwegen, etc. (bv. food-sector) of het vervangen van een onderdeel (juwelier, elektrotechniek).		
Gewenst resultaat	Een artikel op maat naar de wensen van de klant binnen de eisen van de organisatie.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Kwaliteit leveren	<ul style="list-style-type: none">• Systematisch werken• Kwaliteitsniveaus halen	De afdelingsmanager: Werkt ordelijk en systematisch aan het op maat maken van het artikel en houdt voortdurend de kwaliteit van het werk in de gaten, zodat het eindresultaat aan de eisen van de klant en de organisatie voldoet.	<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Artikel- en assortimentskennis
Leren	<ul style="list-style-type: none">• Vakkennis en vaardigheden bijhouden• Leren van feedback en fouten	De afdelingsmanager: Onderneemt actief stappen om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen op het eigen vakgebied, om de branchespecifieke handelingen volgens de laatste ontwikkelingen te kunnen uitvoeren en gebruikt fouten, feedback en opmerkingen van anderen om het eigen functioneren te verbeteren.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none">• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden	De afdelingsmanager: Maakt een artikel op maat door rekening te houden met de kenmerken en mogelijkheden en kiest hierbij de juiste materialen en middelen, voor een resultaat, waarmee de klant tevreden is en waardoor derving tot een minimum beperkt blijft.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.7 werkproces: Plaatst een bestelling voor de klant**

Omschrijving	De afdelingsmanager plaatst een bestelling voor de klant, wanneer het gevraagde artikel niet voorradig is. Hij hanteert hiervoor het bestelsysteem en –procedures. Hij administreert de benodigde gegevens en geeft bij de klant aan wanneer het artikel opgehaald kan worden.		
Gewenst resultaat	Het artikel is met de juiste specificaties volgens de bestelprocedure besteld. De klant is juist geïnformeerd over de afhandeling van de bestelling.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Materialen en middelen inzetten	<ul style="list-style-type: none">Materialen en middelen doeltreffend gebruiken	De afdelingsmanager: Past het bestelsysteem, de –procedure en –richtlijnen toe, zodat de bestelling is geplaatst volgens de gestelde procedure.	<ul style="list-style-type: none">* In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:BestellenBestelsysteem
Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	<ul style="list-style-type: none">Aansluiten bij behoeften en verwachtingen"Klant"-tevredenheid in de gaten houden	De afdelingsmanager: Controleert of verzamelt de benodigde gegevens bij de klant, bespreekt de bestelprocedure en gaat bij de klant na of de bestelling juist is, zodat de klant tevreden is met de bestelling.	<ul style="list-style-type: none">Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.9 werkproces: Handelt klachten af**

Omschrijving	De afdelingsmanager handelt klachten af die medewerkers niet kunnen afhandelen. Hij onderzoekt de klacht, schat de ernst van de klacht in, bepaalt op welke wijze de klacht wordt afgehandeld, communiceert dit naar de klant, onderneemt actie om de klacht af te handelen en administreert de klacht in het systeem		
Gewenst resultaat	De klacht is op een klantvriendelijke manier volgens de (wettelijke) richtlijnen geanalyseerd, beoordeeld en afgehandeld.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Analyseren	<ul style="list-style-type: none">• Conclusies trekken• Oplossingen voor problemen bedenken	De afdelingsmanager: Stelt vragen aan de klant om informatie te verkrijgen, toetst de informatie op betrouwbaarheid en volledigheid, maakt logische gevolgtrekkingen en stelt aan de klant oplossingen en alternatieven voor, waarbij een afweging is gemaakt tussen organisatiebelang en klantvriendelijkheid.	<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Computervaardigheden• Consumentenrecht• Klachtenbehandeling• Klachtenbeleid
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none">• Beslissingen nemen	De afdelingsmanager: Neemt bij lastige klachten een duidelijke beslissing op welke manier de klacht afgehandeld wordt, zodat een oplossing wordt gevonden voor een lastige klacht, ook al is deze beslissing onplezierig voor de klant en/of de organisatie.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
Instructies en procedures opvolgen	<ul style="list-style-type: none">• Werken conform voorgeschreven procedures	De afdelingsmanager: Hanteert wettelijke procedures wat betreft de rechten en plichten van de klant en de organisatie en maakt gebruik van het klachtensysteem voor een voor een eenduidige afhandeling en administratie van de klachten.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	<ul style="list-style-type: none">• Aansluiten bij behoeften en verwachtingen• "Klant"-tevredenheid in de gaten houden	De afdelingsmanager: Blijft vriendelijk, beleefd en toont empathie, geeft prioriteit aan de zorgen van de klant, komt afspreken met de klant na en neemt klachten serieus, zodat de klant het gevoel heeft dat de klacht serieus in behandeling wordt genomen.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 4 Coördineert de verkoopafhandeling en voert deze uit

Proces-competentie-matrix Afdelingsmanager

Kerntaak 4 Coördineert de verkoopafhandeling en voert deze uit		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		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
Werkprocessen																					
4.1	Geeft leiding aan en begeleidt het team bij de verkoopafhandeling		x	x																	
4.2	Beheert het afrekenstelsel											x		x							
4.3	Informeert de klant over de verkoopafhandeling									x									x		
4.4	Hanteert het afrekenstelsel												x						x	x	
4.5	Stelt een verkooporder op																				
4.6	Handelt orders af																				
4.7	Sluit het afrekenstelsel en verzorgt de administratie daarvan											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 Afdelingsmanager

Kerntaak 4 Coördineert de verkoopafhandeling en voert deze uit			
4.1 werkproces: Geeft leiding aan en begeleidt het team bij de verkoopafhandeling			
Omschrijving	De afdelingsmanager verdeelt de werkzaamheden, informeert en instrueert medewerkers. Hij bewaakt de voortgang van de werkzaamheden en ziet erop toe dat de medewerkers de werkzaamheden uitvoeren conform de gemaakte afspraken, bedrijfsprocedures en de eisen met betrekking tot arbo, veiligheid en milieu. Hij geeft feedback aan medewerkers met betrekking tot hun werk en hun handelen.		
Gewenst resultaat	De medewerkers voeren de werkzaamheden uit zoals hen opgedragen is. De afdelingsmanager zorgt dat medewerkers op een prettige, collegiale en efficiënte wijze hun werk uitvoeren, waardoor het team optimaal presteert.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aansturen	<ul style="list-style-type: none"> • Taken delegeren • Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven • Instructies en aanwijzingen geven • Uitoefenen van gezag • Functioneren van mensen controleren • Diversiteit benutten • Richting geven 	<p>De afdelingsmanager:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wijst taken en bevoegdheden toe aan de medewerkers op basis van het soort taken, de capaciteiten van medewerkers, de situatie en de prioriteiten, zodat rekening wordt gehouden met het belang van het individu, maar ook van het team en de organisatie. • Schrijft voor hoe werkzaamheden uitgevoerd moeten worden door duidelijke instructies te geven, daarbij het belang, reden en doel van deze instructies aan te geven, te controleren of volgens de instructies wordt gewerkt en overwicht uit te oefenen wanneer instructies niet opgevolgd worden, zodat duidelijk is hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden en wie leiding geeft. • Verandert ineffectief gedrag van een medewerker of team door deze (individueel) aan te spreken of aan te sturen en geeft het individu of het team vertrouwen en ruimte, wanneer mogelijk, zodat voor het team de juiste voorwaarden worden geschept om optimaal te presteren. 	<ul style="list-style-type: none"> • * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: • Algemene kennis leidinggeven • Begeleiden • Beslissingen • Communicatievaardigheid en • Conflicten • Delegatieproces • Functie-inhoud • Leiderschapsstijl • Motiveren • Opdrachten/instructies • Planning • Taken leidinggevende • Werkdruk • Werkplanning • Wetgeving

Kerntaak 4 Coördineert de verkoopafhandeling en voert deze uit**4.1 werkproces: Geeft leiding aan en begeleidt het team bij de verkoopafhandeling**

Begeleiden	<ul style="list-style-type: none">• Coachen• Adviseren• Motiveren• Anderen ontwikkelen	De afdelingsmanager: Geeft heldere en constructieve feedback, toont betrokkenheid bij de medewerkers, maakt medewerkers enthousiast voor de werkzaamheden en daagt ze uit om grenzen te verleggen, zodat medewerkers gemotiveerd zijn en blijven en zich willen inzetten voor hun eigen kansen en die van de organisatie.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
------------	---	--	--

Kerntaak 4 Coördineert de verkoopafhandeling en voert deze uit**4.2 werkproces: Beheert het afrekensysteem**

Omschrijving	De afdelingsmanager beheert in de detailhandel het afrekensysteem door te organiseren dat het systeem gebruiksklaar gemaakt wordt, hulpmiddelen beschikbaar zijn en te controleren of veiligheidsmaatregelen en het afrekensysteem optimaal werken. Bij storingen en afwijkingen onderzoekt hij de oorzaak en neemt actie om het probleem op te lossen.		
Gewenst resultaat	Het afrekensysteem en de waardepapieren worden veilig en volgens procedures beheerd, zodat derving en afwijkingen voorkomen kunnen worden. Oorzaken van afwijkingen in het afrekensysteem worden onderzocht.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Analyseren	<ul style="list-style-type: none">• Conclusies trekken• Oplossingen voor problemen bedenken	De afdelingsmanager: Bedenkt bij afwijkingen van het afrekensysteem en na analyse van de oorzaak passende oplossingen om (verdere) problemen te voorkomen.	<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Afrekenpunt• Afrekensysteem• Calamiteiten• Derving• Veiligheid en arbo
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none">• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden	De afdelingsmanager: Hanteert het afrekensysteem en veiligheidsmaatregelen, leest gegevens nauwkeurig en neemt snel informatie in zich op om het afrekensysteem en de veiligheidsmaatregelen volgens voorgeschreven (werk)procedures en veilig te hanteren, zodat (criminele) derving zoveel mogelijk wordt voorkomen.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 4 Coördineert de verkoopafhandeling en voert deze uit**4.3 werkproces: Informeert de klant over de verkoopafhandeling**

Omschrijving	De afdelingsmanager schat het moment in dat de verkooptransactie afgehandeld kan worden. Hij verwijst de klant naar het afrekenpunt. Hij geeft de klant aan hoe de afhandeling van de verkooptransactie verder verloopt door de klant te informeren over betaalwijze, spaarsystemen, garantie- en ruilvoorwaarden en de wijze van aflevering.		
Gewenst resultaat	De klant is op klantvriendelijke de hoogte gebracht van de wijze waarop de verkoop wordt afgehandeld.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	<ul style="list-style-type: none">• Aansluiten bij behoeften en verwachtingen• "Klant"-tevredenheid in de gaten houden	De afdelingsmanager: Sluit bij het informeren over de verkoopafhandeling aan op de vraag van de klant en gaat na of aan de vraag is voldaan, zodat de klant het gevoel heeft goed geholpen te zijn.	<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Afrekensysteem• Betaalmiddelen• BTW• Consumentenrecht• Derving• Rekenvaardigheid• Wetgeving
Presenteren	<ul style="list-style-type: none">• Duidelijk uitleggen en toelichten• Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen• Op de toehoorder(s) / toeschouwer(s) inspelen• Enthousiasme uitstralen	De afdelingsmanager: • Stelt zich hulpvaardig en enthousiast op, stemt de communicatie af op de klant, zodat de klant op een klantvriendelijke manier geholpen wordt. • Legt zaken duidelijk uit en wekt vertrouwen bij de klant op basis van deskundigheid, zodat de klant vertrouwen heeft in de wijze van afhandeling.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 4 Coördineert de verkoopafhandeling en voert deze uit**4.4 werkproces: Hanteert het afrekensysteem**

Omschrijving	De afdelingsmanager handelt de verkooptransactie af door vast te stellen hoeveel de klant moet betalen. Daarbij hanteert hij het systeem om de betaling van de klant te verwerken of een bestelling te plaatsen. Hij controleert tijdens de afhandeling van de verkooptransactie of de juiste prijzen worden gehanteerd. Bij afwijkingen of verdachte situaties onderneemt hij passende actie. Desgewenst zorgt hij voor het in- of verpakken van de aankoop en neemt daarna afscheid van de klant.		
Gewenst resultaat	De afdelingsmanager heeft volgens de bedrijfsprocedures een verkoopafhandeling verricht.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Instructies en procedures opvolgen	<ul style="list-style-type: none">• Werken conform veiligheidsvoorschriften• Werken conform voorgeschreven procedures	De afdelingsmanager: Hanteert de veiligheidsvoorschriften om (criminele) derving te voorkomen.	<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Afrekensysteem• Betaalmiddelen• BTW• Calamiteiten• Consumentenrecht• Derving• Inpakken• Rekenvaardigheid• Veiligheid en arbo
Kwaliteit leveren	<ul style="list-style-type: none">• Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken• Productiviteitsniveaus halen• Systematisch werken	De afdelingsmanager: Werkt zoveel mogelijk volgens beproefde methoden, heeft een juiste balans tussen zorgvuldigheid en tempo, houdt in de gaten of de juiste prijzen worden aangeslagen, alle artikelen afgerekend worden en signaleert en rapporteert afwijkingen tijdig om de kans op fouten te minimaliseren.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces
Materialen en middelen inzetten	<ul style="list-style-type: none">• Materialen en middelen doeltreffend gebruiken• Goed zorgdragen voor materialen en middelen	De afdelingsmanager: Hanteert op basis van inzicht in het systeem deze doeltreffend en gaat zorgvuldig om met het afrekensysteem, waardoor er geen oneigenlijk gebruik van materialen en middelen kan plaatsvinden.	<ul style="list-style-type: none">• Zie de eerste competentie van dit werkproces

Kerntaak 4 Coördineert de verkoopafhandeling en voert deze uit**4.7 werkproces: Sluit het afrekensysteem en verzorgt de administratie daarvan**

Omschrijving	De afdelingsmanager zorgt voor het afsluiten van het afrekensysteem, de opslag van waardepapieren en de administratie daar omheen. Bij kasverschillen spoort hij de oorzaak op en onderhoudt hierover contact met zijn leidinggevende/het hoofdkantoor. Hij doet voorstellen ten aanzien van de afhandeling van verkooptransacties. Hij verzorgt de administratie met betrekking tot de afhandeling van de verkooptransactie, maakt financiële overzichten van de verkooptransacties en de verantwoording daarvan. Hij zorgt tevens voor het geldtransport.		
Gewenst resultaat	Het afrekensysteem en de waardepapieren wordt veilig en volgens procedures afgesloten, zodat derving en afwijkingen voorkomen worden. Oorzaken van kastekorten worden onderzocht. De financiële administratie is correcte en volledige weergave van de werkelijkheid.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Analyseren	<ul style="list-style-type: none">Conclusies trekken	De afdelingsmanager: Toetst de financiële gegevens op juistheid, betrouwbaarheid en volledigheid, spoort de oorzaak op van de afwijkingen en bepaalt welke actie ondernomen moet worden, om de oorzaak aan te pakken.	<ul style="list-style-type: none">* In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:AfrekenadministratieAfrekensysteemDervingKassaregistratieRekenvaardigheid
Instructies en procedures opvolgen	<ul style="list-style-type: none">Werken conform veiligheidsvoorschriftenWerken conform voorgeschreven procedures	De afdelingsmanager: Hanteert de voorgeschreven (werk)procedures en gebruikt materialen en apparatuur op een veilige manier, zodat (criminele) derving zoveel mogelijk wordt voorkomen.	<ul style="list-style-type: none">Zie de eerste competentie van dit werkproces
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none">Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden	De afdelingsmanager: Verwerkt, interpreteert en registreert nauwkeurig de gegevens met betrekking tot de verkoopafhandeling voor correcte en realistische overzichten en rapportage naar het hoofdkantoor.	<ul style="list-style-type: none">Zie de eerste competentie van dit werkproces