



Landelijke Kwalificaties MBO

Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche

Crebonummer:	94250
Sector:	Techniek
Branche:	Mobiliteitsbranche
Cohort:	Cohort 2010 - 2011

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Deel A: Beeld van de beroepengroep	4
Deel B: De kwalificaties	8
1 Inleiding	8
2 Algemene informatie	8
2.1 Colofon	8
2.2 Formele vereisten	9
2.3 Typering Beroepengroep	10
2.4 Loopbaanperspectief	11
2.5 Trends en innovaties	12
3 Overzicht van het kwalificatiedossier	14
4 Beschrijving van de uitstromen	16
4.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche	17
5 Beschrijving van de kerntaken	20
5.1 Kerntaak 1: Stuurt onderneming/vestiging aan	20
5.2 Kerntaak 2: Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid	22
5.3 Kerntaak 3: Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid	23
5.4 Kerntaak 4: Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid	25
6 Totaal overzicht proces-competentie-matrices	27
6.1 Proces-competentie-matrix Kerntaak 1: Stuurt onderneming/vestiging aan	28
6.2 Proces-competentie-matrix Kerntaak 2: Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid	29
6.3 Proces-competentie-matrix Kerntaak 3: Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid	30
6.4 Proces-competentie-matrix Kerntaak 4: Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid	31
Deel C: Uitwerking van de kwalificaties	32
1 Inleiding	32
2 Uitstromen	32
2.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche	33
3 Certificeerbare eenheden	71
Deel D: Verantwoording	72
1 Inleiding	72
2 Proces- en inhoudsinformatie	73
2.1 Betrokkenen	73
2.2 Verwantschap	74
2.3 Vertaling beroepscompetentieprofielen in kwalificatiedossier	75
2.4 Discussiepunten	77
2.5 Wijzigingen ten opzichte van de voorgaande versie	80
3 Ontwikkel- en onderhoudsperspectief	81

Inleiding

Voor u ligt het kwalificatiedossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche. Dit dossier bestaat uit een aantal onderdelen.

In deel A wordt voor alle geïnteresseerden een korte omschrijving gegeven van de beroepengroep en de taken die de beroepsbeoefenaar zoal uitvoert en de competenties die hij/zij daarbij nodig heeft.

In deel B, de kwalificaties, worden op hoofdlijnen de diploma-eisen beschreven. Deze eisen geven samen weer wat de gediplomeerde moet kunnen als hij/zij op de arbeidsmarkt start.

In deel C wordt een uitwerking gegeven aan hetgeen in deel B is gesteld. Deel C is zowel inhoudelijk als methodologisch aan deel B gekoppeld, er is een één op één relatie tussen respectievelijk de kerntaken, de proces-competentie-matrices en de daarin opgenomen werkprocessen, de certificeerbare eenheden met deze entiteiten in deel C.

In deel D wordt verantwoording afgelegd over de totstandkoming van dit kwalificatiedossier. Ook vindt u hier de verwijzingen naar het voor dit dossier relevante bronnenmateriaal.

Hieronder vindt u de grafische weergave van de relaties tussen de verschillende elementen van dit kwalificatiedossier.



Deel A: Beeld van de beroepengroep

Korte omschrijving

Als Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche (niveau 4) werk je bij een vestiging van een groot (dealer)bedrijf (holding/keten) of bij een zelfstandige onderneming. Vooral in de personenauto- en bedrijfsautobranche komen grote dealerbedrijven voor met meerdere vestigingen. Deze dealerbedrijven zijn erkend verkoper van één merk (of meerdere merken) voertuigen.

Als bedrijfsmanager maak je plannen voor de richting die het bedrijf uitgaat en zorgt ervoor dat die plannen worden uitgevoerd. Je maakt de begroting, plant projecten en bewaakt het bedrijfsproces. Je hebt dus een brede blik op het bedrijf. In een klein bedrijf heb je als Bedrijfsmanager soms een gecombineerde functie: je bent bijvoorbeeld vestigings-, werkplaats- en verkoopmanager tegelijk. Je geeft dan leiding aan een kleinere groep werkplaatstechnici en verkopers. Als Bedrijfsmanager van een dealervestiging kun je eventueel doorgroeien naar een directiefunctie binnen het de holding/keten.

Waar ga je werken?

Als Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche werk je bij een vestiging van een groot (dealer)bedrijf (holding/keten) of bij een zelfstandige onderneming.

Wat doe je als Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche?

Als Bedrijfsmanager heb je de volgende hoofdtaken:

- Strategisch beleid: in overleg met het management stel je een strategisch plan op: wat wil je de komende jaren met je bedrijf bereiken en hoe? Om dat plan te maken heb je managementinformatie nodig: cijfers en gegevens uit je bedrijf waaraan je kunt zien hoe het ervoor staat. Ook gebruik je onderzoeken, marktanalyses enzovoort. Aan de hand daarvan kun je de richting bepalen. Het strategische plan zet je (in overleg) om in operationeel beleid: concrete plannen en procedures. Je presenteert de bedrijfsdoelstellingen en plannen aan het management en personeel.
- Financieel beleid: je stelt de begroting en jaarrekening op voor de hele vestiging. Je verwerkt de afdelingsplannen en begrotingen die afdelingsmanagers aanleveren. Zo nodig pas je het strategisch beleid hierop aan. Je controleert en bewaakt de vastgestelde budgetten en bekijkt periodiek hoe het bedrijf er financieel voorstaat. Daarop kun je maatregelen nemen. Je maakt en beoordeelt investeringsvoorstellen voor de aankoop van arbeids- en productiemiddelen (zoals werkplaatsuitrusting). Je rekent voorstellen door en kijkt of ze haalbaar zijn. Eventueel bespreek je investeringen met de holdingdirectie of het bestuur.
- Personeelsbeleid: je geeft leiding aan medewerkers door duidelijk de koers van het bedrijf te vertellen. Je motiveert, begeleidt, controleert en corrigeert medewerkers. Doel is dat het bedrijf de beste kwaliteit en resultaten kan bereiken én dat medewerkers tevreden zijn. Je zorgt dat jij en de managers werkoverleg, functionerings- en beoordelingsgesprekken houden. Je bent verantwoordelijk voor: personeelsadministratie, het terugdringen van het ziekteverzuim, opleiding en ontwikkeling van personeel en werving en selectie. Hiervoor overleg je met managers, medewerkers en soms de ondernemingsraad.
- Commercieel beleid: je overlegt met managers (en holding-directie) over de commerciële kansen en bedreigingen: welke klanten hebben interesse in ons product, wie zijn de concurrenten, wat is ons mogelijke marktaandeel? Je volgt de bewegingen in de markt: wat zijn de mogelijkheden, hoe zijn klanten te bereiken enzovoort. Om zicht te houden op de markt onderhoud je contacten met externe partijen zoals importeurs, leveranciers, brancheorganisaties, collega-bedrijven en banken. Je leest vakbladen, bezoekt vakbeurzen en conferenties. Ook heb je zelf een p.r.-functie als vertegenwoordiger van je bedrijf. Je onderhoudt contacten met klanten en andere belangrijke partijen voor je bedrijf (stakeholders). Ook breng je offertes uit en je lost klachten op.
- Aansturing van het bedrijf/de vestiging: je stuurt het bedrijf op doelstellingen en resultaten. Je hebt contact met alle afdelingen en stuurt managers en medewerkers waar nodig aan. Je zorgt ervoor dat de administratie en logistiek goed loopt en dat er gewerkt wordt volgens arbo-, milieu- en kwaliteitseisen. Ook voorraadbeheer en onderzoek naar risicofactoren op het werk vallen onder jouw verantwoordelijkheid. Kortom: je blijft naar informatie zoeken om je bedrijf gezond te laten draaien,

maakt plannen die jij en medewerkers uitvoeren en je bent een belangrijke contactpersoon in en buiten de organisatie.

Wat heb je nodig om deze opleidingen te kunnen volgen?

Waar moet je van houden als je dit beroep wilt kiezen? Je houdt van: het product waarmee je werkt, contact met veel verschillende mensen, een helicopterview hebben, (meerjaren)plannen maken, beslissingen nemen, commercieel handelen, financiën en cijfers, oplossingen zoeken voor (zakelijke) klanten, de markt volgen, verantwoordelijkheid nemen voor je werk en dat van anderen, initiatieven nemen, langetermijn- en kortetermijndenken, coachen en motiveren, afwisseling.

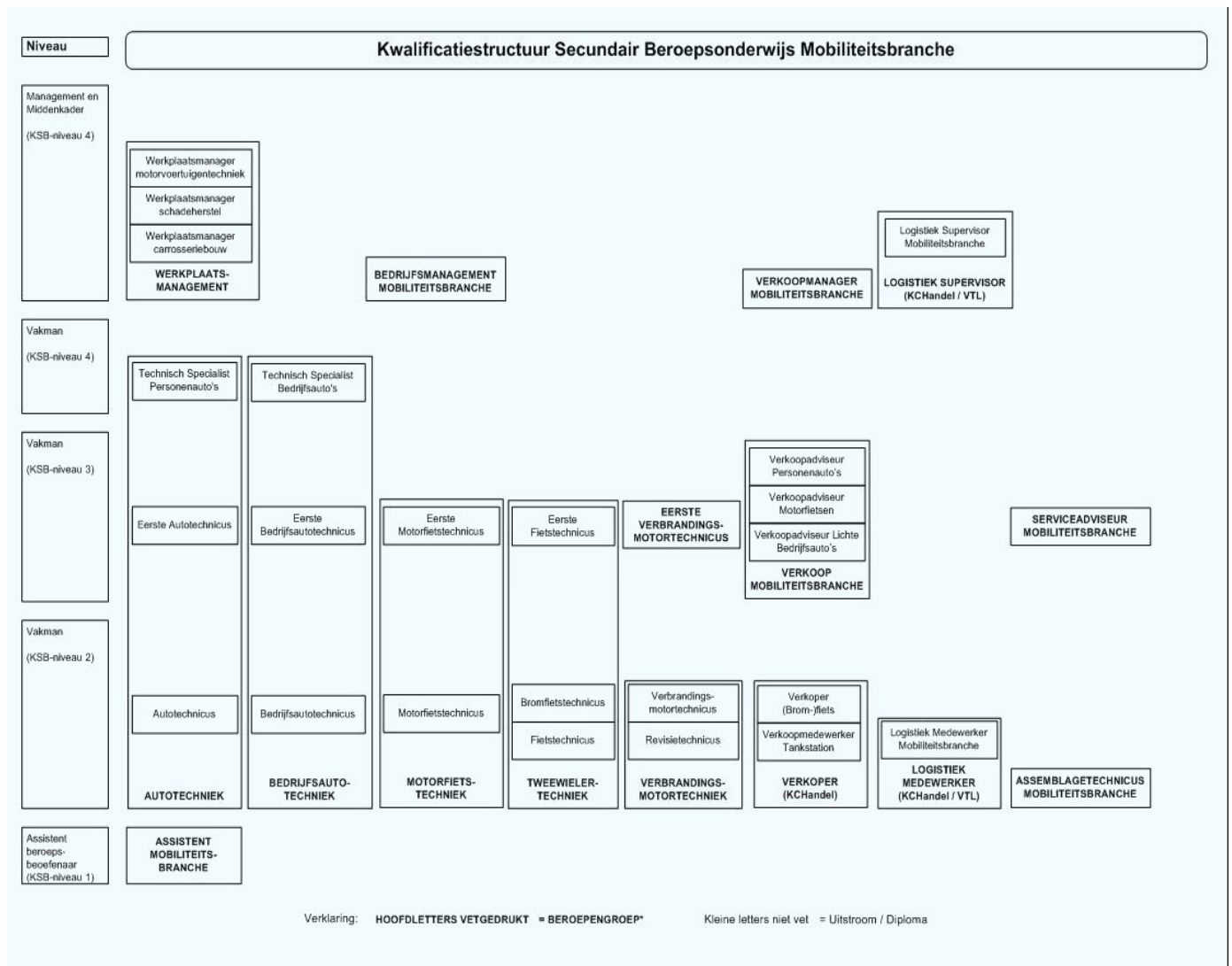
Aan het werk: wat wordt er van je verwacht?

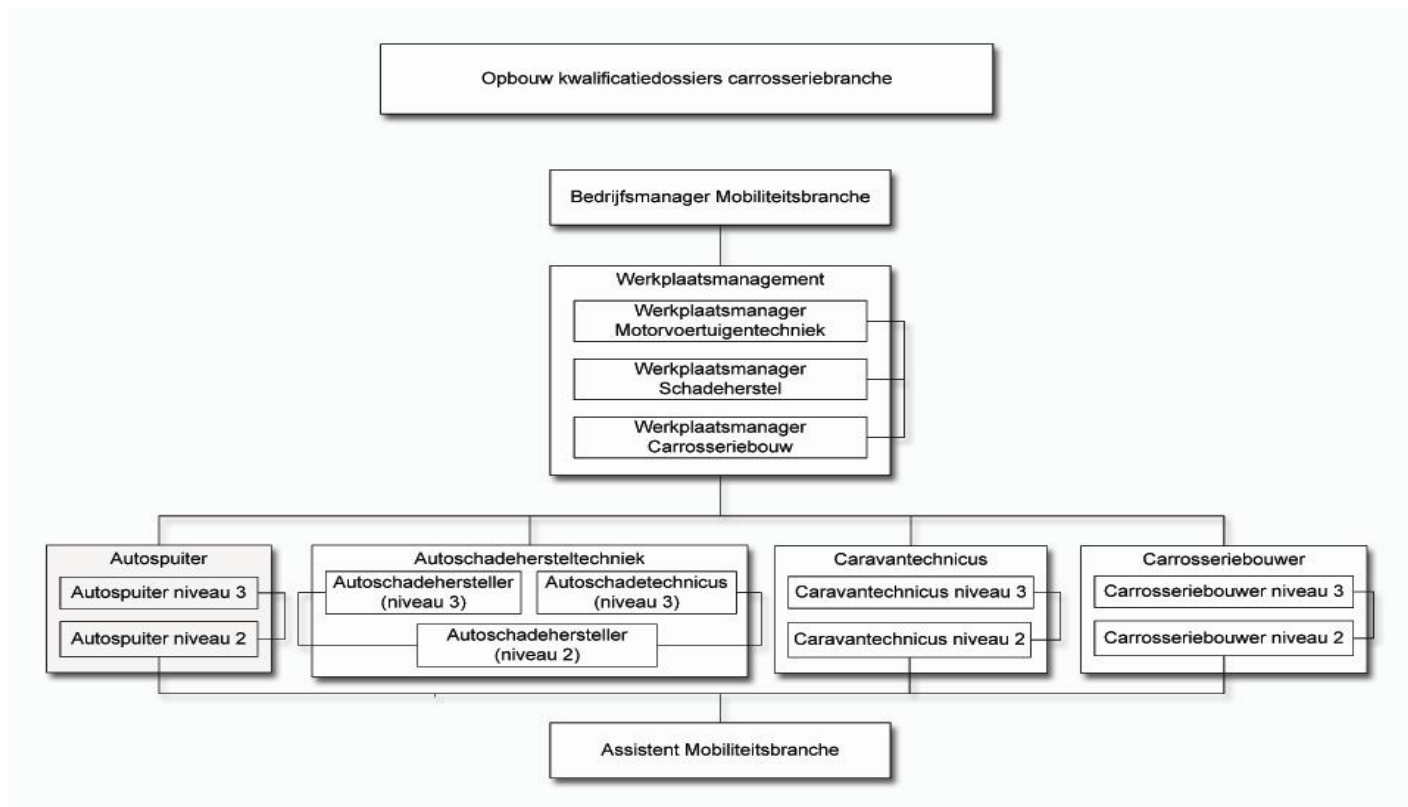
Wat moet je allemaal kunnen als je de arbeidsmarkt opgaat?

Als Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche moet je kennis hebben van je product, de markt, financiën en marketing. Daarnaast moet je prima kunnen communiceren met klanten en medewerkers en je leiderschapsstijl aanpassen naar gelang de collega met wie je te maken hebt. Netwerken, omgaan met problemen, coachen en leidinggeven zijn dingen die je onder de knie moet hebben. Een begroting opstellen en investeringen doorrekenen mag geen probleem voor je zijn. Daarnaast kun je twee vreemde talen spreken en belangen tegen elkaar afwegen (bijvoorbeeld medewerkerbelang/bedrijfsbelang).

Het dossier en de kwalificatiestructuur

Het kwalificatiedossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche valt binnen de kwalificatiestructuur Beroepsonderwijs op niveau 4. Zie de schema's hieronder: Kwalificatiestructuur Secundair Beroepsonderwijs Mobiliteitsbranche en opbouw kwalificatiestructuur Carrosseriebranche.





Deel B: De kwalificaties

1. Inleiding

Voor u ligt Deel B van het kwalificatiedossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche. In dit deel worden op hoofdlijnen de diploma-eisen beschreven voor:

- *Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche*

2. Algemene informatie

2.1 Colofon

Onder regie van	Kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven Innovam groep en Vakopleiding Carrosseriebedrijf (VOC).
Ontwikkeld door	Innovam Consult en Vakopleiding Carrosseriebedrijf (VOC)
Verantwoording	Vastgesteld door: Het Bestuur Stichting KBB Vakopleiding Carrosseriebedrijf (VOC). Op: 10-12-2009 Te: Sassenheim
	Vastgesteld door: Het Bestuur van de Stichting BeVam Op: 09-12-2009 Te: Nieuwegein

2.2 Formele vereisten

Diploma(s)	Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche - 4
In- en doorstroomrechten	<p>Voor instroom- en doorstroomrechten worden de wettelijke bepalingen aangehouden zoals vermeld in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de Doorstroomregeling VMBO-Beroepsonderwijs (ministerie van OCW, 2003) • WEB: Wet educatie en beroepsonderwijs (Staatsblad 501, 31 oktober 1995) • WHW: Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, stb. 1992, 593)
Certificeerbare eenheden	Nee
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Branche vereisten	Nee
Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen	<p>Als de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen in werking treedt zullen de voor het mbo vastgestelde referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van toepassing zijn. Op dat moment vervallen de generieke eisen aan Nederlandse taal zoals geformuleerd volgens het raamwerk Nederlands en opgenomen in het brondocument Leren, Loopbaan en Burgerschap.</p> <p>De toewijzing van referentieniveaus aan mbo-opleidingen is als volgt: het referentieniveau 2F is van toepassing voor kwalificaties op niveaus 1, 2 en 3, het referentieniveau 3F is van toepassing voor kwalificaties van niveau 4.</p>
Bron- en referentiedocumenten	<p>In dit kwalificatiedossier is gebruik gemaakt van het referentiedocument (Moderne) Vreemde talen en Nederlands.</p> <p>Tevens is in dit kwalificatiedossier gebruik gemaakt van het raamwerk Rekenen/Wiskunde mbo. Dit raamwerk is te vinden op www.fi.uu.nl/mbo/raamwerkrekenenwiskunde/welcome.xml.</p> <p>Onlosmakelijk met dit kwalificatiedossier verbonden is het Brondocument Leren, Loopbaan en Burgerschap. De kwalificatie-eisen die in dit brondocument worden beschreven vormen samen met de diplomavereisten in dit kwalificatiedossier de wettelijke basis voor het onderwijs. Het brondocument is te vinden op www.coördinatiepunt.nl</p> <p>De volgende BCP's vormen de basis voor dit dossier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BCP Aangesteld directeur grootbedrijf (02-03-2004) • BCP Directeur Kleinbedrijf_Vestigingsmanager (02-03-2004)

2.3 Typering beroepengroep

Branche en sector

De Bedrijfsmanager 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, schadeherstelbedrijven, carrosseriebouwbedrijven, caravanherstelbedrijven, reconditioneringsbedrijven, autoruitreparatiebedrijven en tankstations.

Context

Een belangrijk gegeven hierbij is dat er binnen de mobiliteitsbranche sprake kan zijn van zowel dienstverlenende bedrijven als van productiegeoriënteerde bedrijven. Het motorvoertuigen- en het schadeherstelbedrijf zijn daarbij typisch dienstverlenende bedrijven, terwijl het carrosseriebouwbedrijf een productiegeoriënteerd bedrijf is, waarin fabrieksmatig aan opdrachten wordt gewerkt. Bedrijven in de mobiliteitsbranche beschikken doorgaans over goed geoutilleerde werkplaatsen waar in sommige gevallen ook de klant/opdrachtgever toegang toe heeft, een receptie/ontvangstbalie waar de klant/opdrachtgever wordt opgevangen en te woord wordt gestaan, een administratieve afdeling en afhankelijk van de grootte van het bedrijf, een afdeling voorraadbeheer/magazijn. Afhankelijk van het soort bedrijf binnen de mobiliteitsbranche, vindt in meer of mindere mate samenwerking plaats tussen de verschillende afdelingen binnen het bedrijf. De bedrijfsmanager verricht zijn taken vanuit een overall positie binnen het bedrijf. Zijn werkterrein beslaat dan ook alle afdelingen die binnen de vestiging/onderneming zijn te onderscheiden.

Aard van de werkzaamheden

De Bedrijfsmanager stuurt de vestiging/onderneming aan door bedrijfsbeleid te initiëren en te vertalen naar de afdelingen en werknemers binnen het bedrijf. Hij verdeelt en delegeert taken naar de diverse functies binnen het bedrijf. Op basis van een door hem uitgevoerde algehele procesbewaking, stuurt hij het beleid tijdig bij, waarbij hij onder andere verbetervoorstellen en doelstellingen opstelt. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het realiseren van een gezonde financiële situatie. Hierbij heeft hij zowel uitvoerende als sturende en toezichthoudende taken. Bovendien legt hij verantwoording af over de financiële situatie van de vestiging/onderneming. De Bedrijfsmanager draagt de verantwoordelijkheid voor de gehele cyclus van personeelsbeleid. Daarbij werft selecteert neemt aan, introduceert, maar ook ondersteunt, begeleidt, promoot, ontslaat, etc hij (nieuwe) werknemers. Ten aanzien van commercieel beleid verkent en monitort hij de markt, berekent hij concurrerende tarieven voor zijn aangeboden diensten en/of producten en onderhoudt hij contacten met (potentiële) klanten en/of andere stakeholders. Zijn werkzaamheden zijn bij bovengenoemde beleidsgebieden zowel strategisch, tactisch als operationeel van aard. Bij alle werkzaamheden op deze gebieden spelen interne en externe communicatie een belangrijke rol.

Essentiële beroepshouding

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. Hij 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. 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. Wanneer de Bedrijfsmanager optreedt als vestigingsmanager, is hij in staat het managementbeleid te vertalen naar strategisch/tactisch- en operationeel beleid binnen de vestiging waarvoor hij verantwoordelijk is. Hij laat daarbij zowel naar het overkoepelend management als naar zijn werknemers zien dat hij de verantwoording voor de uitvoering van dit beleid neemt, en dat hij achter dit beleid staat.

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.

2.4 Loopbaanperspectief

Binnen de mobiliteitsbranche heeft de Bedrijfmanager Mobiliteitsbranche de loopbaanmogelijkheden om zich verder te ontwikkelen als directielid van een keten/holding. Tevens kan hij door zijn ervaringen en inzicht in de dagelijkse beroepspraktijk en het bedrijfsleven in het bijzonder, bepaalde (sturende) functies bekleden in overkoepelende of anderszins aan de branche gerelateerde organisaties als kenniscentra, brancheorganisaties of onderwijsinstellingen. Buiten de mobiliteitsbranche heeft hij in principe de mogelijkheid functies in het hoger of kaderbepalend management te vervullen binnen andere sectoren.

Doorstroommogelijkheden (vervolgopleidingen) naar andere opleidingsrichtingen zullen op het niveau van dit kwalificatiedossier logischerwijs gezocht moeten worden binnen het post-MBO en/of het HBO. Concrete voorbeelden daarvan zijn de (technische) bedrijfseconomische en/of managementopleidingen.

Overigens is binnen de gehele mobiliteitsbranche ruimte voor medewerkers met een brede basis op het gebied van motoren, voertuigen en elektr(on)ische toepassingen. Daarbij is te denken aan alle andere activiteiten binnen de Bovag-afdelingen zoals; revisie, recreatievoertuigen, aanhangers, autoverhuur, tankstations en wasstraten. Of binnen FOCWA-secties zoals; schadeherstel, carrosseriebouw en aanverwante Bedrijven (caravan- en camperservice, motorfietsschadeherstelbedrijven, autopoetsbedrijven, autorestauroatiebedrijven, autoruitherstelbedrijven en autobekleedbedrijven).

Buiten de mobiliteitsbranche heeft hij in principe de mogelijkheid functies in het middenmanagement te vervullen binnen andere sectoren. Bijvoorbeeld binnen de metaal- en elektrotechniek en de scheepvaarttechniek (al dan niet recreatief).

2.5 Trends en innovaties

Hieronder worden enkele, voor de in dit kwalificatiedossier beschreven beroepen relevante ontwikkelingen beschreven. Het gaat hierbij om ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de beroepspraktijkvorming, ontwikkelingen in wetgeving en overheidsregulering en ontwikkelingen in de beroepsuitoefening zelf (b.v. technologische veranderingen of marktontwikkelingen in de sector). Deze ontwikkelingen worden beschreven om instellingen daarmee de mogelijkheid te bieden in de opleiding al rekening te houden met toekomstige veranderingen in de beroepsuitoefening.

Arbeidsmarkt en beroepspraktijkvorming	<p>Arbeidsmarkt</p> <p>Voor gegevens over de huidige arbeidsmarkt wordt verwezen naar de jaarlijkse publicaties van de kenniscentra Innovam en VOC alsmede Stichting Oomt (het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de mobiliteitsbranche) en Stichting OOC (het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de carrosserie) Over het algemeen is het arbeidsmarktperspectief voor werkzoekenden gunstig. Het arbeidsmarktperspectief voor Bedrijfsmanager is minder gunstig. Wat betreft ondernemerschap en management is het perspectief voor MBO-ers beperkter dan voor HBO-ers. Het arbeidsmarktperspectief hangt sterk samen met conjuncturele ontwikkelingen en technologische trends. De meest recente rapporten zijn op te vragen of te downloaden: Monitor Onderwijs en Arbeidsmarkt Innovam 2008 - 2009 Trendonderzoek Personenauto- en Truckbranche, kwalitatieve personeelsbehoefte tot 2010 (OOMT, 2006) Op te vragen bij Innovam: info@innovam.nl. Arbeidsmarktadvies Vakopleiding Carrosseriebedrijf 2008, Stichting Vakopleiding Carrosseriebedrijf (VOC). Op te vragen bij Vakopleiding Carrosseriebedrijf (VOC): info@vocar.nl</p> <p>Beroepspraktijkvorming</p> <p>Door de aanhoudende recessie kwamen de leerbedrijven de laatste jaren onder druk te staan. Veel bedrijven hadden moeite te blijven investeren in de opleiding van (jonge) mensen. Daarom zijn gezamenlijke initiatieven (door ROC's en kenniscentrum) gestart om de instroom van leerlingen in de beroepsbegeleidende leerweg te stimuleren, voortijdige uitstroom te voorkomen en de doorstroming in de branche te bevorderen. Mede als gevolg van deze initiatieven is het aantal leerbedrijven weer langzaam toegenomen, zodat in 2007 zelfs een licht overschot aan BPV-plaatsen is ontstaan. Dit geldt met name voor het carrosseriebouwbedrijf. De bedrijvenregisters waarin alle beschikbare BPV-plaatsen zijn opgenomen zijn te vinden via www.innovam.nl en www.vocar.nl Gegevens over BPV-plaatsen zijn ook te vinden op: www.kansopstage.nl</p>
Wetgeving en regelgeving	Op dit moment is geen zicht op nieuwe ontwikkelingen in wet- en regelgeving die gevolgen kunnen hebben voor de beroepsuitoefening.
Ontwikkelingen in de beroepsuitoefening	<p>Technologisch</p> <p>Meer aandacht voor het milieu door o.a. hergebruik van materialen, zuinigere en stillere motoren en een lagere emissie; Minder onderhoudsbeurten en een langere interval tussen de onderhoudsbeurten van de voertuigen door een hogere kwaliteit van de materialen, componenten en vloeistoffen; Een toenemende complexiteit en geavanceerdheid van technologie in en aan de voertuigen op het gebied van veiligheid, comfort en communicatie. Bijvoorbeeld: boordcomputers, tracking- en tracingsystemen, meer geavanceerde managementsystemen; Toename van de informatie- en computertechnologie in de autobranche (bijvoorbeeld software voor het uitlezen van storingen en diagnose stellen). Kennis van PC's en databanken is steeds belangrijker; De opkomst van e-commerce, het handelen via Internet, zowel door klanten als de B-to-B markt; In toenemende mate toepassing van nieuwe materialen in carrosserieonderdelen, zoals aluminium, kunststof, hoogwaardige staalsoorten in en aan voertuigen; Nieuwe verbindingsmethoden en herstellmethoden m.b.t. schadeherstel. Terugdringen van VOS-emissies en de toepassing van oplosmiddellarme verfmaterialen vereisen continue ontwikkeling op het gebied van</p>

reparatiemethode en het omgaan met (afval)stoffen. Bovenstaande heeft tot gevolg dat de Bedrijfsmanager continue aandacht dient te hebben voor deze technologische ontwikkelingen niet in de zin van uitvoering of handelingen maar wel in de zin dat hij zijn werknemers daar op moet voorbereiden.

Internet

De meeste bedrijven in de mobiliteitsbranche beschikken over een eigen website. Ook hebben in de meeste bedrijven de medewerkers toegang tot internet voor. Internet wordt gebruikt voor: het verstrekken van informatie en het verkopen van producten en diensten; het afhandelen van bijna alle garantiegevallen en ook veel verzekeringsgevallen; het online raadplegen van technische gegevens; het bestellen van onderdelen bij importeurs en toeleveranciers; het aan- of afmelden van personeel voor trainingen en opleidingen. het voorbereiden, uitvoeren en toetsen van (Web Based) trainingen. klanten hebben via internet toegang tot zeer veel informatie. Met die kennis komen ze in het bedrijf. Gevolg: de bedrijfsmanager dient zijn kennis en vaardigheden met betrekking tot het werken met de pc up-to-date te houden.

Bedrijfsorganisatorisch

De procesvoering wordt binnen veel grote organisaties geherstructureerd, met name door het scheiden van frontoffice- en backoffice-taken. Er komt meer aandacht voor HRM (Human Resource Management). De bedrijven gaan van een vaak onsamenhangend personeelsmanagement naar een gestructureerd personeelsmanagement Hierdoor ontstaat behoefte aan meer managementvaardigheden, dus hoger opgeleiden binnen de branche. Bovengenoemde ontwikkelingen leiden er in het algemeen toe dat aan de bedrijfsmanager binnen de mobiliteitsbranche steeds hogere eisen worden gesteld aan: management- en commerciële vaardigheden, klantgerichtheid, aspecten van energiebesparing en duurzaamheid, en het werken met computers en communicatiemiddelen in brede zin.

Internationaal

Door de eenwording van Europa vindt verkoop, distributie en onderhoud en service van voertuig(en)(onderdelen) veel meer in Europees verband plaats. Gevolg: de bedrijfsmanager moet op de hoogte zijn van buitenlandse in- en uitvoeringseisen en richtlijnen en moet hierover in een vreemde taal kunnen communiceren.

3. Overzicht van het kwalificatiedossier

Een kwalificatiedossier kan een of meerdere uitstromen bevatten. Met behulp van onderstaande matrix wordt, door te markeren welke kerntaken en werkprocessen de verschillende uitstromen gemeen hebben, duidelijk gemaakt waar de verwantschap tussen de verschillende uitstromen zich bevindt en waar uitstromen van elkaar verschillen.

Indien een dossier slechts 1 uitstroom bevat, wordt in deze matrix alleen het overzicht gegeven van de kerntaken en werkprocessen die bij deze uitstroom horen.

Legenda:

U1: Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

		Uits troo m
Kerntaak	Werkproces	U1
Kerntaak 1: Stuurt onderneming/vestiging aan		
	1.1 Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast	x
	1.2 Draagt zorg voor administratie en registratie	x
	1.3 Bewaakt en evalueert processen/procedures	x
	1.4 Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen	x
Kerntaak 2: Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid		
	2.1 Stelt financieel beleid vast	x
	2.2 Bewaakt de financiële situatie	x
	2.3 Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen	x
	2.4 Legt financiële verantwoording af	x
Kerntaak 3: Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid		
	3.1 Stelt personeelsbeleid vast	x
	3.2 Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers	x
	3.3 (Bege)leidt werknemers	x
	3.4 Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken	x
	3.5 Werft, selecteert en ontslaat medewerkers	x
Kerntaak 4: Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid		
	4.1 Maakt marktanalyses	x
	4.2 Bepaalt prijsbeleid	x
	4.3 Onderhoudt externe contacten	x
	4.4 Acquireert	x

		Uits troo m
Kerntaak	Werkproces	U1
	4.5 Signaleert en handelt klachten af	x

4. Beschrijving van de uitstromen

In dit hoofdstuk worden de verschillende uitstromen van dit kwalificatiedossier nader omschreven.

De uitstromen welk deel uit maken van dit dossier zijn:

- *Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche*

4.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

Algemene informatie

Context van de uitstroom	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. 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.
Typerende beroepshouding	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.
Niveau van de beroepsuitoefening	Niveau 4
Rol en verantwoordelijkheden	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 medeaafhankelijk van het gegeven of de Bedrijfsmanager zijn taken in de rol van vestigingsmanager of van zelfstandig ondernemer uitvoert. 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 gehele cyclus van personeelsbeleid; werving, selectie, aanname, introductie,

	<p>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.</p>
Complexiteit	<p>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.</p>
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Branche vereisten	Nee
Nederlands en (moderne) vreemde talen, rekenen en wiskunde	<p>Als de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen in werking treedt, zijn de voor het mbo vastgestelde referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van toepassing.</p> <p>Voor deze kwalificatie zijn het referentieniveau Nederlands en het referentieniveau rekenen vastgesteld op 3F.</p> <p>De voor het beroep benodigde taal- en rekenvaardigheden zijn weergegeven in deel C van dit dossier. In deel D zijn de beheersingsniveaus in tabelvorm opgenomen en zijn de beroepsgerichte niveau-eisen verantwoord.</p> <p>De (moderne) vreemde taal of talen zijn, voor zover relevant voor de beroepsuitoefening, uitgewerkt.</p>

	Engels of Duits					
		Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreeken	Schrijven
	C2					
	C1					
	B2					
	B1	x	x	x	x	x
	A2	x	x	x	x	x
	A1	x	x	x	x	x

5. Beschrijving van de kerntaken

In dit hoofdstuk zijn de verschillende kerntaken in dit kwalificatiedossier beschreven.

5.1 Kerntaak 1: Stuurt onderneming/vestiging aan

Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan	Werkprocessen bij kerntaak 1	
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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. Op basis van constatering, suggesties, afwijkingen, analyses, ontwikkelingen, intenties en activiteiten, verkregen uit het managementinformatiesysteem, onderneemt hij actie in de vorm van verbetervoorstellen.</p> <p>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.</p> <p>Toelichting:</p> <p>In de hier beschreven kerntaak en alle hierna volgende kerntaken, wordt gesproken over een Bedrijfsmanager die de vestiging/onderneming aanstuurt. Hierbij kan zowel sprake zijn van een zelfstandige</p>	1.1	Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast
	1.2	Draagt zorg voor administratie en registratie
	1.3	Bewaakt en evalueert processen/procedures
	1.4	Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen

onderneming als van een filiaal of vestiging van een grotere holdingmaatschappij. In het eerste geval kan de Bedrijfsmanager zelf de directeur/eigenaar zijn. In het laatste geval fungeert de Bedrijfsmanager als vestigingsmanager.

De belangrijkste verschillen zijn te vinden in de in dit dossier beschreven rol en verantwoordelijkheden.

Managementinformatie bestaat uit: financiële informatie (overzichten, cijfers), operationele informatie, informatie afkomstig uit diverse overlegvormen binnen de vestiging/onderneming, (investerings)voorstellen van het personeel en/of middenmanagement, gegevens uit marktonderzoek, technologische ontwikkelingen, wet- en regelgeving of andere externe bronnen etc. Het systeem dat hierbij wordt toegepast kan een officieel gelegitimeerd managementinformatiesysteem zijn, maar ook het totaal aan systematiek zoals dat in de vestiging/onderneming wordt toegepast. Voorbeelden van administratie en registratie in de vestiging/onderneming zijn: Boekhouding, salarisadministratie, urenregistratie, personeelsadministratie, voorraadadministratie, kwaliteitszorg etc. Tevens dient vanuit wettelijk kader invulling te worden gegeven aan een aantal registraties zoals; registratie ziekteverzuim, arbo en RI&E beleid (Risico Inventarisatie en Evaluatie) en stoffenregistratie etc.

Onder processen en procedures wordt verstaan: Het proces van garantiebepalingen tot garantieafwikkeling, het operationele processen op de diverse afdelingen binnen de vestiging/onderneming, het proces van inkoop en logistiek (dat wil zeggen dat materialen en arbeidsmiddelen steeds in voldoende mate voorradig zijn), administratieve processen etc.

5.2 Kerntaak 2: Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid

Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid	Werkprocessen bij kerntaak 2	
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Toelichting:</p> <p>Om investeringsvoorstellen goed op te kunnen stellen en/of te beoordelen, is het noodzakelijk dat de Bedrijfsmanager inzicht heeft in de operationele processen die plaatsvinden in de vestiging/onderneming.</p> <p>Wanneer de Bedrijfsmanager binnen de vestiging/onderneming fungeert als vestigingsmanager, zal hij het financieel beleid aan het bestuur, holdingdirectie of anderszins moeten verantwoorden. Dit geldt tevens voor investeringen die buiten de bevoegdheden van de vestigingsmanager liggen of die een ‘hoog’ bedrijfsrisico met zich meebrengen. In al deze gevallen bespreekt de vestigingsmanager dit eerst met zijn directie.</p> <p>Wanneer de Bedrijfsmanager zelfstandig ondernemer is, is hij in deze zaken vanzelfsprekend autonoom. Vaak worden financiële taken geheel of gedeeltelijk uitbesteed aan een boekhouding, administratiebureau of een accountant. De Bedrijfsmanager moet in staat zijn hierover het overzicht te houden.</p>	2.1	Stelt financieel beleid vast
	2.2	Bewaakt de financiële situatie
	2.3	Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen
	2.4	Legt financiële verantwoording af

5.3 Kerntaak 3: Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid	Werkprocessen bij kerntaak 3	
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>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. 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.</p> <p>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.</p> <p>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</p>	3.1	Stelt personeelsbeleid vast
	3.2	Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers
	3.3	(Bege)leidt werknemers
	3.4	Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken
	3.5	Werft, selecteert en ontslaat medewerkers

afspraken met ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging en/of afdeling HRM.

Toelichting:

HRM gerelateerde zaken zijn onder andere: Ranking, functiewaarderingssysteem en opbouw van salarissen binnen de vestiging/onderneming, procedures t.a.v. werving, ontslag, functionerings- en beoordelingsgesprekken, afspraken omtrent vergoedingsregelingen, verlof/ADV, onkosten, overwerk, reiskosten, huis- en gedragsregels (rookbeleid, verzuimmelding), afspraken omtrent inschakelen externe deskundigheid op het gebied van Arbo etc. In een aantal van deze zaken is de Bedrijfsmanager gebonden aan wettelijke kaders/regelingen.

Afhankelijk van de bedrijfsgrootte, de inhoud van de informatie en/of de capaciteit van het middenmanagement, delegeert de Bedrijfsmanager de informatieoverdracht naar, en het voeren van het werkoverleg met werknemers op de werkvloer, naar de afdelingsmanagers. Deze informatieoverdracht draagt tevens bij aan de ontwikkeling van de werknemers.

Afhankelijk van de bedrijfsgrootte en/of de capaciteit van het middenmanagement, delegeert de Bedrijfsmanager het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met werknemers op de werkvloer, naar de afdelingsmanagers.

De Bedrijfsmanager voert zijn taken omtrent werving, selectie en ontslag uit in samenspraak met de afdelingsmanager(s) en de vertegenwoordiging van het personeel (ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging en/of afdeling HRM). Daarnaast is de Bedrijfsmanager gebonden aan wettelijke kaders/regelingen.

5.4 Kerntaak 4: Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid	Werktprocessen bij kerntaak 4	
<p>Beschrijving kerntaak:</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p> <p>Toelichting:</p> <p>De Bedrijfsmanager heeft binnen en buiten de vestigingsplaats of regio, een representatieve functie als vertegenwoordiger van zijn bedrijf.</p>	4.1	Maakt marktanalyses
	4.2	Bepaalt prijsbeleid
	4.3	Onderhoudt externe contacten
	4.4	Acquireert
	4.5	Signaleert en handelt klachten af

De Bedrijfsmanager kan zich bij het maken van marktanalyses ook baseren op marktonderzoek dat door derden (brancheorganisatie) is uitgevoerd. Met behulp van het marktonderzoek streeft de Bedrijfsmanager ernaar zoveel mogelijk grip op de markt door zich doorlopend bezig te houden met vraagstukken zoals:

- Aan welke klanten kunnen producten/diensten worden aangeboden?
- Hoe groot is de groep potentiële klanten?
- Wie zijn concurrenten?
- Wat is de omvang van het verzorgingsgebied?
- Welk marktaandeel valt er te behalen?

Het resultaat van dit marktonderzoek geeft de Bedrijfsmanager inzicht in de bewegingen in zowel de particuliere als de zakelijke markt. Hij weet wat de klant wil, gaat na welke producten kansen hebben en rendement opleveren etc. Hij heeft goed zicht op de ontwikkelingen op de markt, de mogelijkheden die er in de markt liggen, hoe er het beste met de markt gecommuniceerd kan worden en hoe de klanten het beste te bereiken zijn. Dit stelt de Bedrijfsmanager in staat actief te acquireren en opdrachten te verwerven.

Onder marktgerichte activiteiten wordt verstaan: promotie-activiteiten, reclame, adverteren etc. Bij het initiëren van marktgerichte activiteiten en promotionele activiteiten, zoals aanbiedingen, houdt de Bedrijfsmanager rekening met de vastgestelde budgetten en de begrotingen in de vestiging/onderneming. Bij het bepalen van de in de vestiging/onderneming te hanteren tarieven, baseert de Bedrijfsmanager zich op de begroting. Daarnaast houdt hij rekening met externe omgevingsfactoren, waaronder de tarieven van directe concurrenten, materiaalkosten, CAO-stijgingen die consequenties hebben voor lonen etc.

Bij het oplossen van klachten maakt de Bedrijfsmanager de afweging tussen de belangen van het bedrijf en van de opdrachtgever. Oplossingen worden op een aantrekkelijke wijze aan de klant/opdrachtgever gepresenteerd.



6. Totaal overzicht proces-competentie-matrices

In de proces-competentie-matrix wordt aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen van een kerntaak. Dit wordt per uitstroom aangegeven middels donker oranje blokjes. Indien de blokjes in de matrix licht grijs zijn gekleurd, zijn deze niet van toepassing op de desbetreffende uitstroom.

6.1 Proces-competentie-matrix Kerntaak 1: Stuurt onderneming/vestiging aan

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	■								■					■			■								■
1.2	Draagt zorg voor administratie en registratie		■										■					■								
1.3	Bewaakt en evalueert processen/procedures					■							■	■				■								
1.4	Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen									■	■		■		■											

6.2 Proces-competentie-matrix Kerntaak 2: Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid

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	U	V	W	X	Y	
		Beslissen en activiteiten initieren	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 verwach- tingen 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																											
2.1	Stelt financieel beleid vast	■																								■	
2.2	Bewaakt de financiële situatie					■							■													■	
2.3	Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen											■	■														
2.4	Legt financiële verantwoording af									■	■																

6.3 Proces-competentie-matrix Kerntaak 3: Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

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
		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																					
3.1	Stelt personeelsbeleid vast	■				■			■		■										
3.2	Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers		■			■				■											
3.3	(Bege)leidt werknemers		■	■		■											■				
3.4	Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken				■		■				■										
3.5	Werft, selecteert en ontslaat medewerkers	■					■													■	

6.4 Proces-competentie-matrix Kerntaak 4: Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

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										■			■	■										■		
4.2	Bepaalt prijsbeleid											■	■													■	
4.3	Onderhoudt externe contacten								■	■															■		
4.4	Acquireert								■									■							■		
4.5	Signaleert en handelt klachten af				■	■		■												■						■	

Deel C: Uitwerking van de kwalificaties

1. Inleiding

Deel C is vastgesteld door het bestuur van het kenniscentrum, op advies van de paritaire commissie beroepsonderwijs en bedrijfsleven. Het (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven hebben in gezamenlijkheid besloten dat de nadere uitwerking van deel C het onderwijs een goede basis biedt om een beroepsopleiding op te bouwen.

In dit deel van het kwalificatiedossier wordt de informatie uit deel B gespecificeerd, voor elke uitstroom. In de proces-competentie-matrices wordt specifiek per uitstroom aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de onderscheiden werkprocessen. In de detaillering van de matrices wordt verantwoord waarom en hoe deze competenties van toepassing zijn.

2. Uitstromen

Detaillering proces-competentie-matrices

In de detaillering van de matrices wordt duidelijk dat een bepaalde competentie van toepassing is, en wordt beschreven hoe die competenties worden aangewend ten behoeve van het resultaat van het werkproces. Per competentie kunnen meerdere componenten van toepassing zijn. Waar van toepassing, zijn kennis en vaardigheden vermeld welke nodig zijn voor competent gedrag, eventueel aangevuld met referenties (naar concrete geldende normen).

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

Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan			
1.1 werkproces: Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast			
Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	Er is een bedrijfs(ondernemings)plan waarin doelstelling(en), strategie en formule van het bedrijf staan beschreven. De doelstelling(en), strategie en formule van het bedrijf biedt houvast voor de ontwikkeling van verdere beleidsontwikkeling.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"> Beslissingen nemen Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten Afgewogen risico's nemen 	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"> Heeft kennis van managementinformatiesystemen Kan actualiteiten, lezingen, presentaties die betrekking hebben op personeelsbeleid en management volgen Kan artikelen die betrekking hebben op bedrijfsvoering en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden Kan gedetailleerde en samenhangende teksten schrijven Kan kort, bondig en gestructureerd formuleren Kan onderscheid maken tussen relevante
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> Structuur aanbrengen Vlot en bondig formuleren 	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.	
Creëren en innoveren	<ul style="list-style-type: none"> Toekomstgerichte strategie(ën) ontwikkelen 	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.	
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"> Doelen en prioriteiten stellen 	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.	
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie 	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	

Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan			
1.1 werkproces: Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast			
		zijn, opdat het bedrijfsplan een goede basis vormt voor de verdere (beleids)ontwikkeling van het bedrijf.	<p>informatie en niet-/minder relevante informatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan planmatig en projectmatig werken • Kent en herkent bedreigingen ten aanzien van het stagneren van het werkproces • Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen • Kent relevante wet- en regelgeving • Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken

Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan			
1.2 werkproces: Draagt zorg voor administratie en registratie			
Omschrijving	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 zich op deze zaken door regelmatige controle op basis van overzichten en rapportages.		
Gewenst resultaat	Een verzorgde en inzichtelijke administratie die voldoet aan de bedrijfsvoorwaarden en wettelijke voorschriften. De administratieve processen vormen een belangrijke informatiebron voor het managementinformatiesysteem. Administratieve taken en de daarbij behorende verantwoordelijkheden zijn verdeeld onder de werknemers.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aansturen	<ul style="list-style-type: none"> • Taken delegeren • Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven 	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"> • Heeft inzicht in deskundigheid van medewerkers • Heeft kennis van managementinformatiesystemen • Kan geregistreerde en geadmistreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen • Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie • Kan planmatig en projectmatig werken • Kan vraagstellingen duidelijk formuleren • Kent de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens controleren en aannames toetsen 	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.	
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen en middelen organiseren 	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.	

Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan			
1.2 werkproces: Draagt zorg voor administratie en registratie			
			<ul style="list-style-type: none"> • Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen • Kent relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven

Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan			
1.3 werkproces: Bewaakt en evalueert processen/procedures			
Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	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).		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"> Afstemmen 	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"> Heeft kennis van managementinformatiesystemen Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen Kan geregistreeerde en geadministreeerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen Kan in een discussie standpunten verwoorden Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie Kan vraagstellingen duidelijk formuleren Kent de valkuilen waardoor het werkproces
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> Gegevens controleren en aannames toetsen Oplossingen voor problemen bedenken Verbanden leggen 	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.	
Onderzoeken	<ul style="list-style-type: none"> Informatie achterhalen 	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.	
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none"> Voortgang bewaken 	Bewaakt de voortgang van processen/procedures door de informatie daarover te toetsen aan de gestelde doelstellingen uit	

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

		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.	<p>kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen</p> <ul style="list-style-type: none">• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	---	---

Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan			
1.4 werkproces: Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen			
Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	Signalen voor verbetering van het bedrijfsbeleid zijn vertaald in onderbouwde en doorberekende voorstellen en verbetervoorstellen van anderen zijn beoordeeld.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> • Vlot en bondig formuleren • Aantrekkelijk en boeiend formuleren 	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"> • Heeft kennis van managementinformatiesystemen • Heeft rekenkundige vaardigheden • Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden • Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven • Kan geregistreerde en geadmistreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen • Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen • Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie • Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none"> • Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	Rekent de verbetervoorstellen vlot en accuraat door, opdat bepaald kan worden of verbetervoorstellen financieel haalbaar zijn.	
Analyseren	<ul style="list-style-type: none"> • Gegevens controleren en aannames toetsen 	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.	
Creëren en innoveren	<ul style="list-style-type: none"> • Verandering zoeken en introduceren 	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.	

Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan			
1.4 werkproces: Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen			
			<ul style="list-style-type: none"> • Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken

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	U	V	W	X	Y	
		Beslissen en activiteiten initieren	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 verwach- tingen 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																											
2.1	Stelt financieel beleid vast	x																								x	
2.2	Bewaakt de financiële situatie					x							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			
Omschrijving	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).		
Gewenst resultaat	Een gedegen financieel beleid waarin begroting en budgettering zijn afgestemd op de financiële situatie en de prognoses voor de vestiging/onderneming.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"> Beslissingen nemen Afgewogen risico's nemen 	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"> Kan budgetteren Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden Kan een financierings- en balansanalyse uitvoeren Kan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen Kan kengetallen lezen en interpreteren Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie Kent bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie Kent de kostprijsproblematiek Kent de verschillende kostenindelingen Kent methoden en technieken die
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none"> Financieel bewustzijn tonen 	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.	

Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid			
2.1 werkproces: Stelt financieel beleid vast			
			<p>bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</p> <ul style="list-style-type: none">• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken

			<p>bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</p> <ul style="list-style-type: none">• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	--	---

Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid

2.2 werkproces: Bewaakt de financiële situatie

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none">Anderen raadplegen en betrekken	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">Kan budgetterenKan de diversiteit van betekenissen van informatie duidenKan een financierings- en balansanalyse uitvoerenKan een uiteenzetting van zakendeskundigen volgen en begrijpenKan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezenKan kengetallen lezen en interpreterenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatieKan vraagstellingen duidelijk formulerenKent de kostprijsproblematiek
Analyseren	<ul style="list-style-type: none">Informatie genereren uit gegevens	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.	
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none">Kostenbewust handelen	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.	

Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid			
2.2 werkproces: Bewaakt de financiële situatie			
			<ul style="list-style-type: none">• Kent de verschillende kostenindelingen• Kent methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken

			<ul style="list-style-type: none">• Kent de verschillende kostenindelingen• Kent methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	--	---

Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid**2.3 werkproces: Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen**

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	Verantwoorde en realiseerbare investeringsvoorstellen. De investeringsvoorstellen zijn doorberekend en de economische haalbaarheid is duidelijk in kaart gebracht.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none">Vlot en bondig formuleren	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">Kan (investerings)voorstellen opstellenKan de diversiteit van betekenissen van informatie duidenKan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijvenKan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatieKan vraagstellingen duidelijk formulerenKent de kostprijsproblematiekKent de verschillende kostenindelingenRekenkundige vaardighedenWeet welke informatiebronnen te
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none">Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden	Rekent de investeringsvoorstellen vlot en accuraat door, opdat bepaald kan worden of investeringsvoorstellen bedrijfseconomische haalbaar zijn.	
Analyseren	<ul style="list-style-type: none">Gegevens controleren en aannames toetsen	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 verbetervoorstel en de daarmee samenhangende consequenties, opdat hij op basis van zijn bevindingen tot een afgewogen oordeel kan komen.	
Creëren en innoveren	<ul style="list-style-type: none">Verandering zoeken en introduceren	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.	

Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid			
2.3 werkproces: Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen			
			raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken

Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid			
2.4 werkproces: Legt financiële verantwoording af			
Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	Een volledige en onderbouwde financiële verslaglegging.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Presenteren	<ul style="list-style-type: none"> Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen 	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"> Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> Nauwkeurig en volledig rapporteren 	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.	

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
		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																					
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			
Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none"> Beslissingen nemen Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten 	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"> Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe Herkent en interpreteert gedrag van mensen Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven Kan gebruik maken van eigen invloed Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none"> Afstemmen Openhartig en oprecht communiceren Bevorderen van de teamgeest 	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.	
Overtuigen en beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none"> Onderhandelen Overeenstemming nastreven 	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.	
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> Nauwkeurig en volledig rapporteren 	Legt gewijzigde of nieuw gemaakte afspraken nauwkeurig en volledig vast, opdat hierop teruggevallen kan worden en deze afspraken duidelijk en inzichtelijk zijn voor belanghebbenden.	

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.1 werkproces: Stelt personeelsbeleid vast

			<ul style="list-style-type: none">• Kan omgaan met de structuren en culturen van organisaties en kan deze doorgronden• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen• Kent interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen• Kent relevante wet- en regelgeving met betrekking tot sociale wetgeving of arbeidsrecht en kan hieraan uitvoering geven• Onderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzetten• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	--	--

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.2 werkproces: Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aansturen	<ul style="list-style-type: none">Richting geven	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">Beheerst één vreemde taal om voor de beroepsuitoefening relevante informatie te kunnen lezen en te vertalenBeheerst gesprekstechnieken en past deze toeHerkent en interpreteert gedrag van mensenKan de diversiteit van betekenissen van informatie duidenKan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpenKan gebruik maken van eigen invloedKan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none">Proactief informerenOpenhartig en oprecht communiceren	<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>	
Presenteren	<ul style="list-style-type: none">Duidelijk uitleggen en toelichtenBetrouwbaarheid en deskundigheid uitstralenOp de toehoorder(s) / toeschouwer(s) inspelenEnthousiasme uitstralen	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.	

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.2 werkproces: Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers

			<ul style="list-style-type: none">• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen• Kent interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen• Kent relevante wet- en regelgeving• Onderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzetten• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	--	--

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.3 werkproces: (Bege)leidt werknemers

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aansturen	<ul style="list-style-type: none">Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden gevenInstructies en aanwijzingen gevenUitoefenen van gezag	<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">Beheerst gesprekstechnieken en past deze toeKan de diversiteit van betekenissen van informatie duidenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatieKan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwenKan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemenKan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijvenKent de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en
Begeleiden	<ul style="list-style-type: none">AdviserenMotiveren	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.	
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none">Bevorderen van de teamgeest	Creëert een sfeer waarin de werknemers gedreven zijn om gezamenlijk in goede invulling te geven aan het bedrijfsproces,	

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.3 werkproces: (Bege)leidt werknemers

	<ul style="list-style-type: none">Bijdrage van anderen waarderen	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.	<p>binnen alle redelijkheid voorkomen</p> <ul style="list-style-type: none">Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissenKent relevante wet- en regelgevingOnderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzettenPast de Nederlandse taal adequaat toeWeet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
Plannen en organiseren	<ul style="list-style-type: none">Mensen en middelen organiseren	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.	

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid**3.4 werkproces: Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken**

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	Uitgevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn volgens bedrijfsprocedure vastgelegd en gearcheveerd 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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aandacht en begrip tonen	<ul style="list-style-type: none">• Interesse tonen• Luisteren• Begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen	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">• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe• Herkent en interpreteert gedrag van mensen• Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen
Ethisch en integer handelen	<ul style="list-style-type: none">• Ethisch handelen• Integer handelen	<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">• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven• Kent de structuren en culturen van organisaties

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.4 werkproces: Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken

Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none">• Nauwkeurig en volledig rapporteren• Vlot en bondig formuleren	<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 vervolggesprekken 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">• Kent interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen• Kent relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven• Onderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzetten
---------------------------	--	---	--

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

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none">Beslissingen nemenVerantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten	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">Beheerst gesprekstechnieken en past deze toeHerkent en interpreteert gedrag van mensenKan actualiteiten, lezingen, presentaties die betrekking hebben op personeelsbeleid en management volgen
Ethisch en integer handelen	<ul style="list-style-type: none">Ethisch handelenVerschillen tussen mensen respecteren	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">Kan artikelen die betrekking hebben op personeelsbeleid en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen
Instructies en procedures opvolgen	<ul style="list-style-type: none">Werken conform voorgeschreven procedures	Volgt de voorgeschreven procedures binnen het bedrijf, opdat werving, selectie en ontslag volgens de daarvoor vastgelegde procedures geschiedt.	<ul style="list-style-type: none">Kan de context van sociaal beleid duidenKan de diversiteit van betekenissen van informatie duidenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatieKent de structuren en culturen van organisaties

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.5 werkproces: Werft, selecteert en ontslaat medewerkers

			<ul style="list-style-type: none">• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen• Kent interventietechnieken en kan deze toepassen• Kent relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven• Onderkent eigen communicatieve gedrag en kan dit aanpassen en inzetten• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	--	---

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
		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		U	V	W	X	Y															
4.1	Maakt marktanalyses										x				x	x					
4.2	Bepaalt prijsbeleid											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	

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

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> • Structuur aanbrengen 	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"> • Kan actualiteiten, lezingen, presentaties die betrekking hebben op bedrijfsvoering en management volgen
Onderzoeken	<ul style="list-style-type: none"> • Informatie achterhalen • Vanuit meerdere invalshoeken kijken 	<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"> • Kan actualiteiten, lezingen, presentaties die betrekking hebben op personeelsbeleid en management volgen • Kan artikelen die betrekking hebben bedrijfsvoering en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen
Creëren en innoveren	<ul style="list-style-type: none"> • Toekomstgerichte strategie(ën) ontwikkelen 	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"> • Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden • Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven

Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

4.1 werkproces: Maakt marktanalyses

Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none">• De markt en de spelers daarin kennen• Uitbouwen van de commerciële positie van de organisatie	<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">• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie• Kent marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen• Kent methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
-------------------------------------	--	---	---

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

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	Het (gekozen) prijsbeleid past bij het imago en de concurrentiepositie van de onderneming. Het prijsbeleid is geëvalueerd en desgewenst aangepast.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Vakdeskundigheid toepassen	<ul style="list-style-type: none">Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden	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">Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duidenKan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen
Analyseren	<ul style="list-style-type: none">Conclusies trekkenVerbanden leggen	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">Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatieKent marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassenKent methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none">Financieel bewustzijn tonen	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">Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken

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

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	Een actueel netwerk en een effectief gebruik hiervan.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Relaties bouwen en netwerken	<ul style="list-style-type: none">• Relaties opbouwen met mensen• Relatienetwerk onderhouden en benutten	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">• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen
Presenteren	<ul style="list-style-type: none">• Onderhoudend communiceren	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.	
Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none">• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren• Kansen en mogelijkheden benutten	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.	

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

			<ul style="list-style-type: none">• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven• Kent marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	--	--

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

Omschrijving	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).		
Gewenst resultaat	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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Overtuigen en beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none">• Indruk maken op anderen• Gesprekken richting geven	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">• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen
Ondernemend en commercieel handelen	<ul style="list-style-type: none">• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren• Kansen en mogelijkheden benutten	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 vervolgactiviteiten.	<ul style="list-style-type: none">• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie
Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	<ul style="list-style-type: none">• Behoeften en verwachtingen achterhalen• Aansluiten bij behoeften en verwachtingen	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">• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren

Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid			
4.4 werkproces: Acquireert			
			<ul style="list-style-type: none">• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken

			<ul style="list-style-type: none">• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	--	--

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

Omschrijving	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.		
Gewenst resultaat	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.		
Competentie	Component(en)	Prestatie-indicator	Vakkennis en vaardigheden
Aandacht en begrip tonen	<ul style="list-style-type: none">• Luisteren• Begrip hebben voor de standpunten en houding van anderen	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">• Beheerst gesprekstechnieken en past deze toe• Heeft kennis van managementinformatiesystemen• Kan de diversiteit van betekenissen van informatie duiden• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet-/minder relevante informatie• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen
Samenwerken en overleggen	<ul style="list-style-type: none">• Anderen raadplegen en betrekken	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.	
Relaties bouwen en netwerken	<ul style="list-style-type: none">• Goede relaties behouden bij moeilijkheden	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.	
Bedrijfsmatig handelen	<ul style="list-style-type: none">• Financieel bewustzijn tonen	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.	
Instructies en procedures opvolgen	<ul style="list-style-type: none">• Werken conform voorgeschreven procedures	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.	

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

			<ul style="list-style-type: none">• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven• Kent en overziet de consequenties van zijn handelen en beslissen• Weet welke informatiebronnen te raadplegen zijn en weet deze ook te gebruiken
--	--	--	---

3. Certificeerbare eenheden

In dit dossier zijn geen certificeerbare eenheden opgenomen.

Deel D: Verantwoording

1. Inleiding

De verantwoording bij het kwalificatiedossier heeft tot doel de ontwikkeling van het kwalificatiedossier toe te lichten en te verantwoorden.

Het is een verantwoording van de stappen die zijn gezet bij het opstellen van het kwalificatiedossier zodat voor derden de procesgang transparant is. Het is een toelichting op de keuzes die zijn gemaakt bij het opstellen van de kwalificaties, zodat voor gebruikers inzichtelijk is wat wel en niet in het kwalificatiedossier is opgenomen en waarom die keuzes zijn gemaakt. Het is een vooruitblik op het ontwikkelingsperspectief van de kwalificaties in het licht van de dynamiek op de arbeidsmarkt en de dynamiek in de relaties tussen opleidingsinstellingen en behoeften van het bedrijfsleven.

Het Verantwoordingsdocument is van en voor de gebruikers. De verantwoording helpt het beroepsonderwijs keuzes te maken bij de inrichting van het onderwijs, de inhoud van de beroepspraktijkvorming en de examinering. Voor het bedrijfsleven wordt inzichtelijk gemaakt wat de relatie is tussen hun 'eigen' beroepscompetentieprofiel en het uiteindelijke kwalificatiedossier. Daarbij zijn twee vertaalslagen aan de orde:

- de selectie van een, respectievelijk het verwant verklaren van meerdere beroepscompetentieprofielen
- de vertaling van vakvolwassen beroepsbeoefenaar naar beginnend beroepsbeoefenaar met inachtneming van de wettelijke beroepsvereisten

De verantwoording bestaat uit twee delen:

- Proces- en inhoudsinformatie
- Ontwikkel- en onderhoudsinformatie

In Proces- en inhoudsinformatie staat reflectie op het ontwikkelingsproces van het kwalificatiedossier centraal. Belangrijke thema's zijn wie in welke hoedanigheid betrokken is geweest bij de ontwikkeling van het kwalificatiedossier en welke onderwerpen en discussies aan de orde waren. In de Ontwikkel- en onderhoudsinformatie geven de betrokken partijen aan welke agenda voor de toekomst uit het overleg en de discussiepunten tussen alle partijen tijdens het tot stand komen van het kwalificatiedossier naar voren zijn gekomen.

2. Proces- en inhoudsinformatie

2.1 Betrokkenen

Dit kwalificatiedossier is ontwikkeld door de Innovam Groep, afdeling Innovam Consult en VOC, afdeling Ontwikkeling & Innovatie.

Werkgroepen: Ontwikkelaars van Innovam Consult en afdeling Ontwikkeling & Innovatie VOC, functionarissen uit het bedrijfsleven en docenten ROC.

Paritaire Commissies: Innovam en VOC

Onderwijs: Vijf Unit-directeuren Regionale Opleidingscentra (ROC) en één onderwijsmanager motorvoertuigen-/carrosserietechniek.

Bedrijfsleven: Twee vakbondsmedewerkers, vier vertegenwoordigers/ondernemers uit het beroepenveld Mobiliteitsbranche, één beleidsmedewerker van de Bovag en één beleidsmedewerker van FOCWA.

Klanttevredenheidsonderzoek Innovam

Jaarlijks wordt door Innovam een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd waarin ook de tevredenheid over de kwalificatiedossiers wordt bevraagd. De algemene opmerkingen en aanbevelingen die dit opgeleverd heeft, worden als algemene aandachtspunten besproken met de ontwikkelaars van VOC en indien relevant ter harte genomen in de doorontwikkeling van het kwalificatiedossier. Daar waar het opmerkingen ten aanzien van een (deel in een) specifiek dossier betreffen, worden deze besproken en indien van toepassing in het betreffende dossier verwerkt. Over het dossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche zijn geen specifieke opmerkingen geplaatst.

Raadplegen docenten

Docenten worden geraadpleegd door conceptversies van het dossier te bespreken in de vergaderingen van de onderstructuur van de Bedrijfstakgroep Motorvoertuigen, Carrosserie en Tweewielers (BTG-MCT). In deze vergaderingen zijn docenten aanwezig. Daarnaast informeren we docenten over ontwikkelingen in de dossiers via o.a. het magazine *DePraktijkCentraal*. We nodigen docenten uit deel te nemen in expert- en/of werkgroepen om samen met ons de doorontwikkeling van de dossiers te realiseren.

Vmbo en HBO zijn niet betrokken geweest bij de ontwikkeling van dit dossier, wel zijn op de ontwikkelagenda de volgende twee onderwerpen gezet die in studiejaar 2007-2008 worden besproken.

Afstemming met deskundigen van het Platform vmbo-Vt en Cevo over aansluiting tussen vmbo en MBO en gemeenschappelijke hantering van competenties.

Afstemming met deskundigen van relevante HBO-opleidingen over aansluiting met mogelijke vervolgoopleidingen. Inmiddels is een project gestart 'Doorlopende leerlijn'.

2.2 Verwantschap

Aan de basis voor het ontwikkelen van het kwalificatiedossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche liggen de volgende gelegitimeerde beroepscompetentieprofielen:

- Directeur klein bedrijf/Vestigingsmanager (02-03-2004)
- Aangesteld directeur groot bedrijf (02-03-2004)
- Bedrijfsmanager Schadeherstel (02-03-2004)
- Bedrijfsmanager Carrosseriebouw (02-03-2004)

Het volgende kwalificatiedossier vormt mede de basis voor dit dossier:

- Vestigingsmanager Mobiliteitsbranche (13-06-05)

De bovengenoemde beroepscompetentieprofielen Directeur klein bedrijf/Vestigingsmanager, Aangesteld directeur groot bedrijf, Bedrijfsmanager Schadeherstel en Bedrijfsmanager Carrosseriebouw kenmerken zich in de overeenkomstige beschrijvingen van kerntaken (en inherent daaraan de onderliggende werkprocessen) en beroepscompetenties en vormen een afgebakende beroepengroep management binnen de mobiliteitsbranche.

Het gaat daarbij voornamelijk om de aandachtsgebieden financieel beleid, commercieel beleid personeelsbeleid en aansturing van de vestiging/onderneming. Vanwege de verwantschap en overlap hebben de paritaire commissies van Innovam en VOC besloten de onderhavige beroepscompetentieprofielen te clusteren in één kwalificatiedossier. Daarbij moet worden opgemerkt 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. In deel B van dit kwalificatiedossier is hiervan melding gemaakt in 4.1 Algemene informatie. Voor de kerntaken in dit kwalificatiedossier was dit gegeven geen aanleiding om meerdere uitstromen in dit dossier op te nemen. Unaniem is daarom door de Paritaire Commissies van Innovam en VOC gekozen voor één uitstroom, de Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche.

2.3 Vertaling beroepscompetentieprofielen in kwalificatiedossier

Om te komen van beroepscompetentieprofielen naar een kwalificatiedossier is een tweetal stappen aan de orde:

- de handelingen uit de Beroepscompetentieprofielen (BCP's) moeten worden benoemd in werkprocessen en de werkprocessen die samenhangen, worden vervolgens geclusterd in kerntaken.
- de 'vertaling' van vakvolwassen beroepsbeoefenaar naar beginnend beroepsbeoefenaar

(Her)formuleren

De samenhang tussen de onderliggende beroepscompetentieprofielen is met het clusteren/samenvoegen tot één kwalificatiedossier stringenter gemaakt door het vormgeven/herformuleren van de gemeenschappelijke kerntaken en werkprocessen.

De competenties uit de oorspronkelijke beroepscompetentieprofielen zijn - zij het in een andere formulering - alle terug te vinden in de competenties van dit kwalificatiedossier. Daarbij is uiteraard ook gebruikgemaakt van de competenties die zijn gehanteerd in de dossiers van 2005.

Begin juni 2006 is een start gemaakt met het herschrijven van het kwalificatiedossier; 'Vestigingsmanager Mobiliteitsbranche' volgens het 'verbeterd format' Landelijke Kwalificaties MBO'.

Een belangrijk kenmerk van dit 'verbeterd format', is het per kerntaak formuleren van werkprocessen die als opgeteld geheel, de kerntaak volledig afdekken. Deze werkprocessen worden in het kwalificatiedossier beschreven in termen van handelingen, waardoor een overzichtelijk geheel ontstaat aan activiteiten die de functionaris verricht binnen de context van een kerntaak.

Om tot een juiste formulering van werkprocessen te komen, hebben de ontwikkelaars van Innovam en VOC de kerntaken van het dossier 'Vestigingsmanager Mobiliteitsbranche' opnieuw tegen het licht gehouden. De eerder ontwikkelde beroepscompetentieprofielen en huidige management dossiers dienden daarbij als uitgangspunt, evenals de filosofie achter de indeling in kerntaken.

Voor zowel de huidige als de vernieuwde dossiers is gewerkt volgens de gedachte dat er binnen de managementdossiers onderscheid gemaakt kan worden tussen strategische, tactische en operationele activiteiten. Deze filosofie is daarom ook verder uitgewerkt in de beschrijving van de werkprocessen.

Tijdens de bespreking van toets 1 en 2 in de workshop (14 juni 2006) tussen het coördinatiepunt, Innovam en VOC, zijn de volgende algemene punten aangegeven voor het dossier Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche (indertijd nog Vestigingsmanager):

De kerntaken in de kwalificatiedossiers die betrekking hebben op management en leidinggevende beroepen zouden op een hoog abstractieniveau geschreven zijn. Hierdoor was bijvoorbeeld onvoldoende duidelijk wat een Bedrijfsmanager nu precies doet. Dit leidde onder meer tot onduidelijkheid over de rol van de vestigingsmanager als ondernemer of als bedrijfsleider.

Door het globale karakter van de kerntaken was het moeilijk om bijbehorende competenties te koppelen. In een aantal van de kerntaakbeschrijvingen werden zaken beschreven die meer toelichting waren dan beschrijving.

Het coördinatiepunt heeft de ontwikkelaars geadviseerd de opbouw van het dossier Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche opnieuw te bekijken en de kerntaken concreter uit te werken in handelingen. Zaken die toelichting geven op de kerntaakbeschrijvingen dienden uit de beschrijving te worden gefilterd en te worden opgenomen in de toelichting die per kerntaakbeschrijving is opgenomen. De toelichtingen dienden meer te worden toegespitst op de beschrijvingen. Er waren nog algemene keuzes en dilemma's opgenomen in de toelichting. Daarnaast heeft het coördinatiepunt aangegeven ook graag de werkprocessen duidelijker in de beschrijvingen te willen zien terugkomen.

Door het aanbrengen van meer structuur in de kerntaakbeschrijvingen (de werkprocessen) en het meer beschrijven in termen van handelingen, zou daarmee het koppelen van competenties ook eenvoudiger worden.

De toepassing van het referentiekader

Voor 'ondernemen' en 'managen' (incl. leidinggeven) hebben ontwikkelaars van kenniscentra in een viertal bijeenkomsten in de periode van medio juli tot begin oktober 2006 standaard werkprocessen samengesteld. Reden hiervoor was om de samenhang en transparantie met betrekking tot de dossiers rond de thema's 'ondernemen' en 'managen' (incl. leidinggeven) in de kwalificatiestructuur te bevorderen.

Aanleiding voor de ontwikkelaars van VOC/Innovam om hier in belangrijke mate aan bij te dragen was, dat men de gedragslijn van het coördinatiepunt in hoge mate onderschrijft, die, kort samengevat, neerkomt op het principe: 'Wat gelijk is gelijk nemen (samenvoegen), wat vergelijkbaar is vergelijkbaar formuleren.

In dat kader hebben de ontwikkelaars ervoor gekozen om zich - waar mogelijk en mits zinvol - zo veel mogelijk te conformeren aan de opzet van het referentiekader en de daarin omgenomen beschrijvingen van de modelwerkprocessen. Deze beslissing heeft er toe geleid dat de werkprocessen en de positie daarvan binnen de kerntaken in dit kwalificatiedossier, een aantal malen gewijzigd/aangepast is, terwijl het definitieve referentiekader pas werd gepubliceerd op een moment dat de ontwikkeling van het dossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche al in vergevorderd stadium verkeerde en de Paritaire Commissies van Innovam en VOC dit dossier al meerdere malen in steeds gewijzigde vorm hadden bekeken en beoordeeld.

De 'vertaling' van vakvolwassen beroepsbeoefenaar naar beginnend beroepsbeoefenaar

In dit kwalificatiedossier is de vertaalslag gemaakt van de vakvolwassen beroepsbeoefenaar zoals deze beschreven is in het beroepscompetentieprofiel naar de beginnend beroepsbeoefenaar.

Het onderscheid tussen deze gradaties, komt in het beroepscompetentieprofiel het meest tot uiting in de beroepscompetenties. In de procesbeschrijving van de beroepscompetenties in het beroepscompetentieprofiel spreekt men van succescriteria die de output van handelen beschrijven op het niveau van de vakvolwassen beroepsbeoefenaar. Kortweg gezegd datgene dat men van een functionaris met een aantal jaren werkervaring op dat niveau mag verwachten. In de proces-competentie-matrices van het kwalificatieprofiel zijn de werkprocessen omschreven op het niveau van de beginnend beroepsbeoefenaar, dat wil zeggen wat de gediplomeerde moet kunnen als hij start op de arbeidsmarkt. Hij heeft zich daarvoor immers gekwalificeerd.

2.4 Discussiepunten

Uit beoordelingen van kwalificatiedossiers door het Coördinatiepunt is gebleken dat verdere kwaliteitsverbetering van dossiers mogelijk en wenselijk is. Dat betreft onder meer het realiseren van meer eenduidigheid tussen de kwalificatiedossiers van alle kenniscentra samen. Het kenniscentrum onderkent de wenselijkheid van verdere kwaliteitsverbetering. Aangezien het dossier - vanwege de experimentele status in 2009 - opnieuw ingediend wordt, zal het kenniscentrum die gelegenheid gebruiken om verdere kwaliteitsverbetering van het dossier te realiseren.

Discussies binnen de Paritaire commissie:

- Vernieuwingsslag kwalificatiedossiers
- Naamgeving kwalificatiedossier
- Overleg met Vmbo en HBO
- Nederlands en (Moderne) Vreemde talen
- Raamwerk Rekenen en Wiskunde

Vernieuwingsslag kwalificatiedossiers

De herontwikkeling van kwalificatiedossiers op basis van een nieuw format heeft aanvankelijk veel weerstand gewekt binnen de Paritaire Commissies van Innovam en VOC, vooral op grond van de reeds geïnvesteerde tijd en energie. Ook het geruisloze verdwijnen van de schering en inslag met de Leer- en Burgerschapscompetenties en de Kernopgaven heeft voor de nodige irritatie gezorgd, vooral omdat ook hier erg veel tijd in is geïnvesteerd. Wat veel goedmaakt en tot de uiteindelijke acceptatie heeft bijgedragen is het feit dat het verbeterde format voor scholen en bedrijfsleven veel meer houvast biedt voor het behandelen van onderwerpen en het toetsen van algemeen gehanteerde competenties.

Naamgeving

Tijdens de totstandkoming van dit dossier, werd steeds meer duidelijk dat de aanvankelijke titel; 'Vestigingsmanager' tot verwarring leidt. De titel dekt de inhoud van het dossier niet.

In het kwalificatiedossier 'Vestigingsmanager Mobiliteitsbranche' van 2005, wordt namelijk gesproken over een Vestigingsmanager die zowel kan fungeren als manager in een vestiging binnen een holding/keten (meer als bedrijfsleider dus), of als manager binnen een zelfstandige onderneming (hij kan in dat geval tevens eigenaar/directeur zijn). Het probleem omtrent de titel van het dossier komt het meest tot uitdrukking in de rol en verantwoordelijkheden. Een Vestigingsmanager binnen een holding/keten zal in zijn rol bepaalde strategische beslissingen niet zelfstandig, of helemaal niet, nemen. De koers van de holding/keten wordt immers voor een belangrijk deel bepaald door de holding/ketendirectie. Hierbij moet worden gedacht aan beslissingen als; het bepalen van beleidsplannen en doelstellingen, het opstellen van de begroting, het bepalen van commerciële koers van de vestiging (marktactiviteiten). Uiteraard wordt van een Vestigingsmanager wel verwacht dat hij inzicht heeft in de strategie van de holding/keten en dat hij dit strategisch beleid kan vertalen naar het beleid binnen zijn vestiging. Tevens wordt van hem verwacht dat hij in de vorm van managementinformatie, een belangrijke bijdrage kan leveren aan het strategisch beleid. Deze aspecten zouden dus wel aan bod moeten komen in de beschrijving van de werkprocessen.

De Vestigingsmanager onderscheidt zich van een zelfstandig ondernemer, die, hoewel in bepaalde gevallen pas na overleg met personeelsvertegenwoordiging of met mogelijke mede-eigenaren of aandeelhouders, autonoom is in het bepalen van de strategie van de onderneming. Ook is er onderscheid te maken met betrekking tot het afbreukrisico bij het nemen van (strategische) beslissingen. Voor een zelfstandig ondernemer is die hoger dan voor een Vestigingsmanager. Wat dat betreft zijn er dus belangrijke verschillen te onderscheiden in de rol en verantwoordelijkheden tussen beide Bedrijfsmanagers.

Eén van de opties was om dit duidelijke onderscheid tussen een Vestigingsmanager en een zelfstandig ondernemer, in het vernieuwde dossier tot uitdrukking te brengen in de beschrijving van twee uitstromen. In het vernieuwde kwalificatiedossier zou dat de constructie opleveren waarbij sprake is van een kwalificatiedossier 'Vestigingsmanager Mobiliteitsbranche' (naam huidige dossier) met twee uitstromen. Namelijk: 'Vestigingsmanager Mobiliteitsbranche' en 'Zelfstandig Ondernemer Mobiliteitsbranche'. Deze constructie zou tot gevolg hebben dat in de kerntaken bepaalde strategische werkprocessen niet voor een Vestigingsmanager zouden gelden en wel voor een zelfstandig ondernemer. Dit terwijl van een Vestigingsmanager wel strategisch inzicht wordt verlangd, ook al neemt hij in bepaalde gevallen geen beslissingen op het strategisch vlak. Deze constructie zou ook tot gevolg hebben dat er onderscheid ontstaat in diplomering. Twee uitstromen betekent ook twee afzonderlijke diploma's.

Om duidelijkheid en herkenbaarheid te bereiken voor zowel het bedrijfsleven als het onderwijs, is er voor gekozen géén uitstromen in het dossier op te nemen, maar om het onderscheid tussen een Vestigingsmanager en een Zelfstandig Ondernemer alleen daar tot uitdrukking te brengen in de beschrijving van de rol en verantwoordelijkheden. En om de inhoud van het dossier te plaatsen onder een meer dekkende en neutrale titel voor het vernieuwde kwalificatiedossier. Namelijk: 'Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche'.

De ontwikkelaars van Innovam en VOC zijn van mening dat met deze beslissing de vernieuwde inhoud van het kwalificatiedossier Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche, evenals de daarin gehanteerde benamingen, tot de gewenste duidelijkheid leidt die men van een kwalificatiedossier mag verwachten.

Overleg met vmbo/HBO

Vmbo en HBO zijn nog niet betrokken geweest bij de ontwikkeling van dit dossier. Wél is in de periode, nadat het format voor de 2e generatie kwalificatiedossiers was vastgesteld, een pilotdossier ontwikkeld voor vmbo Mobiliteit (wat gezien de doorstroombmogelijkheden in zekere zin ook als primaire vooropleiding beschouwd mag worden voor MBO Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche). Daarbij heeft de ontwikkelgroep een rol gespeeld als intermediair voor de aansluiting van niveau 1 op niveau 2.

Nederlands en (Moderne) Vreemde talen

De tabellen in het Referentiedocument 'Talen in de kwalificatieprofielen' verzamelen voor Nederlands respectievelijk de niveaus 1 en 2 en de niveaus 3 en 4 in twee afzonderlijke tabellen. Voor vreemde talen wordt wel onderscheid gemaakt tussen niveau 1 en 2, maar niet tussen niveau 3 en 4. Dit biedt onvoldoende differentiatiemogelijkheden voor de te beschrijven beroepen. Voorts is de kolomindeling van het referentiedocument anders dan van het format. De kolom 'spreken' komt overeen met 'productie' en 'gesprekken voeren' met 'interactie'. Dit heeft verwarring tot gevolg gehad door een afwijkende kolomvolgorde.

Daarom zijn door de werkgroepen van de kwalificatiedossier (2005), met instemming van de Paritaire Commissie, de volgende opmerkingen geformuleerd ten aanzien van de eisen, die in personenautowerkplaatsen ten aanzien van vreemde talen aan de medewerkers gesteld mogen worden.

- Op niveau 1 mogen nog geen eisen gesteld worden aan competenties op het gebied van moderne vreemde talen.
- Op niveau 2 moet een beginnend beroepsbeoefenaar de technische basisbegrippen dusdanig beheersen dat hij met fabrieksgegevens en handleidingen in ten minste één moderne vreemde taal kan werken. Dat geldt in de eerste plaats voor het Engels - als wereldtaal - , in mindere mate voor het Duits, en in nog mindere mate voor het Frans. Hierbij kan - in het geval van een dealerbedrijf - het land van herkomst van het gevoerde merk een rol spelen.
- Voor conversatie geldt dat een beginnend beroepsbeoefenaar een anderstalige klant in eenvoudige bewoordingen moet kunnen doorverwijzen naar zijn leidinggevende, wanneer hij de boodschap of de vraag niet begrijpt. Hierbij zijn ook regionale overwegingen relevant (oostelijke grensregio's en internationaal georiënteerde regio's rond vliegvelden en zeehavens).
- Niveau 3 bouwt voort op niveau 2, waarbij een grotere technische woordenschat verlangd wordt en waarbij een eenvoudige technische conversatie met een buitenlandse klant gevoerd moet kunnen worden.
- Niveau 4 houdt een verdieping in van niveau 3, met daaraan toegevoegd de competentie om in ten minste één moderne vreemde taal eenvoudige schriftelijke rapportages te verzorgen en telefonisch inlichtingen te vragen en te verstrekken.

Voorts is bij de behandeling van de dossiers in het verbeterde format in de Paritaire Commissie opgemerkt dat het vereiste taalniveau zoals dat per opleidingsniveau in het Lissabon-akkoord is vastgesteld (CEF), zo'n groot deel zou opslokken van de beschikbare uren, met name in de BBL, dat voor de vakinhoudelijke component van de opleiding nauwelijks tijd overblijft. Daarom zijn binnen de Paritaire Commissie de niveaus van het referentiedocument opnieuw afgewogen tegenover de realiteit en haalbaarheid binnen het mbo. Dit heeft geleid tot een afzwakking van de vereiste niveaus binnen de dossiers ten opzichte van de niveaus zoals vermeld in het referentiedocument.

Raamwerk Rekenen en Wiskunde

De kruisjes in de tabellen rekenen en wiskunde (vastgelegd in het kwalificatiedossier bij de desbetreffende uitstroom) geven het minimaal te bereiken beheersingsniveau aan voor de beroepskwalificatie. Op basis van voorlopig onderzoek en kennis en ervaring van de Kenniscentra Innovam en VOC is dit beheersingsniveau een

eerste indicatie. Verder uit te voeren expertmeetings met bedrijfsleven en onderwijs zullen plaatsvinden voordat tot definitieve vaststelling van het beheersingsniveau voor de beroepskwalificatie kan worden overgegaan. Zie verder de beschrijving van het raamwerk 'rekenen en wiskunde' de gebieden en beheersingsniveaus onder:
<http://www.fi.uu.nl/mbo/raamwerkrekenenwiskunde>.

Door de ontwikkelaars van Innovam, deskundigen uit het bedrijfsleven en onderwijs zijn met instemming van de Paritaire commissie Mobiliteitsbranche de volgende opmerkingen geformuleerd ten aanzien van de minimale te bereiken beheersingsniveaus (x1 t/m z2) zoals die gelden voor burgerschap. Deze minimale beheersingsniveaus voor burgerschap dienen door staatsecretaris OCW nog te worden vastgesteld.

In dit kwalificatiedossier is:

In het raamwerk rekenen en wiskunde in de kolom 'Ruimte en vorm' en in de kolom 'Verbanden, veranderingen' Y1 toegevoegd.

Voor het cohort 2010 – 2011 hebben de kenniscentra en COLO besloten om Nederlands en Rekenen/wiskunde als volgt op te nemen. De inhoud van de tabel voor Nederlands is gelijk aan die van het cohort 2009-2010. Op bepaalde punten kunnen afwijkingen voorkomen ten opzichte van het generieke niveau zoals in deel B is beschreven.

In het cohort 2011-2012 wordt de indeling 'Meijerink' opgenomen.

Nederlands

	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreken	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

Rekenen en wiskunde

	Getallen / hoeveelheden, maten	Ruimte en vorm	Gegevensverwerking, onzekerheid	Verbanden, veranderingen
Z2				
Z1				
Y2				
Y1	x	x	x	x
X2	x	x	x	x
X1	x	x	x	x

2.5 Wijzigingen ten opzichte van de voorgaande versie

Categorie	Kruis aan welke categorie van toepassing is :	Omschrijving
Categorie 1: Nieuw dossier		Dit dossier zat voorheen niet in de kwalificatiestructuur. Nadere toelichting is niet nodig.
Categorie 2: Nieuwe elementen		Dit betreft sterk gewijzigde dossiers waarop het Coördinatiepunt een ingangstoets heeft uitgevoerd. Er is sprake van nieuwe of samengevoegde uitstromen, certificeerbare eenheden, bcp's, etc. Bij de toelichting hieronder bevindt zich een samenvatting van de wijzigingen in dit dossier.
Categorie 3: Wijzigingen	x	Er zijn zaken gewijzigd in een bestaand dossier. Bijvoorbeeld inhoudelijke wijzigingen in de kerntaakbeschrijving, veranderingen in competentiekeuzes en resultaatveranderingen in prestatie-indicatoren. Ook kleinere wijzigingen, zoals het toevoegen van matrices voor rekenen/wiskunde, het herstellen van spelfouten, herformuleringen die geen betekenisverschillen inhouden en beperkte tekstuele wijzigingen in de uitwerking van deel C vallen hieronder. Bij de toelichting hieronder bevindt zich een samenvatting van de wijzigingen in dit dossier.
Categorie 4: Ongewijzigd		Dossier is volledig ongewijzigd. Nadere toelichting is niet nodig.

3. Ontwikkel- en onderhoudsperspectief

Onderwerp	Actie	Wie	Wanneer
Kwaliteitsverbetering van het kwalificatiedossier	Afstemming met Coördinatiepunt bijstellen o.a. prestatie-indicatoren, kennis en vaardigheden en (reductie) competenties	Innovam	Jaarlijks tot implementatiedatum
Trends en innovaties en consequenties daarvan voor het beroep	Overnemen informatie uit het Arbeidsmarktonderzoek	Innovam	Voor indiening schooljaar 2011-2012
Onderhoud kwalificatiedossier: onderzoek klanttevredenheid en actualiteitstoets BCP's	Onderzoeken klanttevredenheid bij gebruikers kwalificatiestructuur, d.m.v. interview en/of enquête en indien nodig BCP's actualiseren en kwalificatiedossier aanpassen	Innovam	Vanaf schooljaar 2010 en daarna elke vijf jaar
Instroom vanuit VMBO	Afstemming met Platform VMBO-Vt en Cevu over aansluiting tussen VMBO en MBO en gemeenschappelijke hantering van competenties	Innovam en Platform VMBO-vt	Vanaf schooljaar 2008-2009
Doorstroom naar HBO	Afstemming met relevante HBO-opleidingen over aansluiting met mogelijke vervolgopleidingen. Inmiddels is project gestart 'Doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo'. Vermelden van de doorstroom competenties in samenwerking in de stuurgroep van het project. 'Doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo'.	Innovam en vertegenwoordigers HBO	Vanaf schooljaar 2011 - 2012
Competentiekeuze	Evaluatie uitvoerbaarheid	Innovam in samenwerking met Colo en collega-kbb's	Voor indiening schooljaar 2011-2012
Nederlands	Evaluatie van deel C met betrekking tot de toepassing van talen Omzetten van de tabellen beroepsuitoefening naar referentieniveaus	Innovam in samenwerking met Colo	Voor indiening schooljaar 2011-2012
Moderne vreemde talen	Evaluatie van deel C met betrekking tot de toepassing van talen Omzetten van de tabellen beroepsuitoefening naar referentieniveaus	Innovam in samenwerking met Colo	Voor indiening schooljaar 2011-2012
Rekenen en Wiskunde	Evaluatie van deel C met betrekking tot de toepassing van Rekenen en Wiskunde Omzetten van de tabellen beroepsuitoefening naar referentieniveaus	Innovam in samenwerking met Colo	Voor indiening schooljaar 2011-2012

Colo en de MBO raad hebben het verzoek gedaan om rust te bewaken in de kwalificatiedossiers. Daarom is door Innovam in overleg met de Paritaire Commissie besloten om voor het kwalificatiedossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche voor indiening schooljaar 2010-2011 alleen de kleinere wijzigingen zoals omschreven onder **2.5 wijzigingen ten opzichte van de voorgaande versie** op te nemen.

In 2010 zal gewerkt worden aan de nadere verbijzondering van de managementdossiers. Voor het dossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche zullen de kenniscentra VOC en Innovam hierin samen optrekken. In deze samenwerking worden ook mogelijkheden gezocht voor het beperken van het totaal aantal competenties in dit dossier.

In 2010 zal overleg plaatsvinden tussen Innovam en de Stuurgroep MBO-HBO over het beschrijven van doorstroombmogelijkheden in de kwalificatiedossiers. Dit overleg kan leiden tot aanvullingen en/of aanpassingen in de dossiers met een uitstroom op niveau 4 die ontwikkeld is door Innovam.