

4.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

Algemene informatie

Context van de kwalificatie	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 medeafhankelijk 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 kwalificatie (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> <p>Aard van de benodigde kennis en vaardigheden</p> <p>De Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche heeft specialistische kennis en managementvaardigheden nodig voor uitvoeren van de bedrijfsvoering.</p>
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Branche vereisten	Nee
Nederlands en (moderne) vreemde talen, rekenen en wiskunde	<p>In overeenstemming met de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen zijn de voor het mbo vastgestelde referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van toepassing. Voor deze kwalificatie zijn het referentieniveau Nederlands en het referentieniveau rekenen vastgesteld op 3F. De beroepseisen ten aanzien van Nederlands en rekenen zijn beschreven in deel C van dit dossier.</p> <p>De beroepseisen ten aanzien van een (moderne) vreemde taal (of talen) zijn beschreven in deel C van dit dossier. Het betreft Engels of Duits.</p>

	<p>Voor deze kwalificatie zijn de volgende eisen voor beheersing van het Engels van toepassing:</p>
--	---

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• het ERK-niveau B1 is van toepassing voor de vaardigheden lezen en luisteren.• het ERK-niveau A2 is van toepassing voor de vaardigheden gesprekken voeren, spreken en schrijven. |
|--|--|

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 kwalificatie

In deze matrix is per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze kwalificatie. 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 en presentaties die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management volgen Kan artikelen die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen 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

		<p>zijn, opdat het bedrijfsplan een goede basis vormt voor de verdere (beleids)ontwikkeling van het bedrijf.</p>	<p>informatie en niet of minder relevante informatie</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan planmatig en projectmatig werken• Heeft kennis van de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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 geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen • Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie • Kan planmatig en projectmatig werken • Kan vraagstellingen duidelijk formuleren • Heeft kennis van 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"> • Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien • Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven

Kerntaak 1 Stuur 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 managementinformatiesystemenKan verschillende betekenissen van informatie uitleggenKan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpenKan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezenKan in een discussie standpunten verwoordenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatieKan vraagstellingen duidelijk formuleren
Analyseren	<ul style="list-style-type: none">Gegevens controleren en aannames toetsenOplossingen voor problemen bedenkenVerbanden 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 het bedrijfs(ondernemings)plan, opdat hij in staat is knelpunten	

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

		met betrekking tot de realisatie van de doelstellingen tijdig te signaleren waardoor de mogelijkheid ontstaat om hierop te kunnen anticiperen.	<ul style="list-style-type: none">• Heeft kennis van de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven• Kan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan
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			
			raadplegen 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
		Bedrijven 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
Werkprocessen																					
2.1	Stelt financieel beleid vast	x																			
2.2	Bewaakt de financiële situatie					x								x							
2.3	Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen										x	x		x		x					
2.4	Legt financiële verantwoordelijkheid af									x	x										

Betekenis van de kerntaak voor deze kwalificatie

In deze matrix is per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze kwalificatie. 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 verschillende betekenissen van informatie uitleggen 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 of minder relevante informatie Heeft kennis van bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie Heeft kennis van de kostprijsproblematiek Heeft kennis van de verschillende kostenindelingen
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			
			<ul style="list-style-type: none">• Heeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken

			<ul style="list-style-type: none">• Heeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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 verschillende betekenissen van informatie uitleggenKan 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 of minder relevante informatieKan vraagstellingen duidelijk formulerenHeeft kennis van 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">• Heeft kennis van de verschillende kostenindelingen• Heeft kennis van de waarde van bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie• Heeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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 verschillende betekenissen van informatie uitleggenKan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijvenKan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatieKan vraagstellingen duidelijk formulerenHeeft kennis van de kostprijsproblematiekHeeft kennis van de verschillende kostenindelingenHeeft kennis van de waarde van bedrijfseconomische
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			
			(financiële) informatie voor sturing van een organisatie <ul style="list-style-type: none"> • Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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 of 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
		Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen
Werkprocessen																					
3.1	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							x										
3.5	Werft, selecteert en ontslaat medewerkers	x																		x	

Betekenis van de kerntaak voor deze kwalificatie

In deze matrix is per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze kwalificatie. 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"> Kan gesprekstechnieken toepassen Kan gedrag van mensen herkennen en interpreteren Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen 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 Kan omgaan met de structuren en culturen
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

			<p>van organisaties en kan deze doorgronden</p> <ul style="list-style-type: none">• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien• Heeft kennis van interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven• Kan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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">Kan in één vreemde taal relevante informatie voor de beroepsuitoefening lezen en vertalenKan gesprekstechnieken toepassenKan gedrag van mensen herkennen en interpreteren
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>	<ul style="list-style-type: none">Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggenKan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpenKan gebruik maken van eigen invloedKan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie
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.	<ul style="list-style-type: none">Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen

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 vraagstellingen duidelijk formuleren• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien• Heeft kennis van interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven• Kan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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 geven Instructies en aanwijzingen geven Uitoefenen 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"> Kan gesprekstechnieken toepassen Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven Heeft kennis van de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen
Begeleiden	<ul style="list-style-type: none"> Adviseren Motiveren 	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, door openlijk waardering te tonen voor ideeën, initiatieven en	

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	bijdragen die werknemers inbrengen en door ze hierin aan te moedigen, opdat iedereen zichzelf en zijn bijdrage aan het bedrijfsproces gewaardeerd weet en zich verbonden voelt met het bedrijf.	<ul style="list-style-type: none">Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzienHeeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering gevenKan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten
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.	<ul style="list-style-type: none">Kan de Nederlandse taal adequaat toepassenHeeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken

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 gearriveerd 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
Aansturen	<ul style="list-style-type: none">Functioneren van mensen controleren	Signaleert of mensen functioneren volgens de gemaakte afspraken en richtlijnen, herkent ineffectief en inefficiënt gedrag en onderneemt actie indien mensen niet aan de gestelde verwachtingen voldoen of dreigen te voldoen, zodat hij voldoende gegevens heeft om het functioneren van de medewerker te bespreken en te beoordelen.	<ul style="list-style-type: none">Kan gesprekstechnieken toepassenKan gedrag van mensen herkennen en interpreterenKan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpenKan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwenKan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatieKan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijvenHeeft kennis van de structuren en culturen van organisaties
Begeleiden	<ul style="list-style-type: none">CoachenAnderen ontwikkelen	Voert op basis van beoordelingsgegevens en signalen vanuit de medewerker zelf, een eerlijk en open gesprek over het functioneren van de medewerker, wat mogelijke verbeteringen zijn en welke opleidingsmogelijkheden en -wensen hierbij een rol kunnen spelen, opdat zij in gezamenlijkheid afspraken kunnen maken over goed of beter functioneren en persoonlijke ontwikkeling.	
Formuleren en rapporteren	<ul style="list-style-type: none">Nauwkeurig en volledig rapporterenVlot en bondig formuleren	Legt de besproken zaken, conclusies en afspraken met de werknemer vast in een dossier en archiveert dit, opdat het dossier beschikbaar is voor de werknemer en leidinggevende en als basis kan dienen voor vervolgesprekken en vervolgacties.	

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.4 werkproces: Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken

		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.	<ul style="list-style-type: none">• Heeft kennis van interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven• Kan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none">• Beslissingen nemen• Op eigen initiatief handelen	Neemt op basis van een beoordelingsgesprek eigenstandig een eerlijke en duidelijke afweging over het functioneren, belonen en ontwikkelen van de medewerker, waarbij hij niet wegloopt voor lastige beslissingen of de consequenties van deze afwegingen, opdat de medewerker het gevoel heeft een eerlijke beoordeling en dito kans te krijgen.	

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 nemen• Verantwoordelijkheid 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">• Kan gesprekstechnieken toepassen• Kan gedrag van mensen herkennen en interpreteren• Kan actualiteiten, lezingen en presentaties die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management volgen• Kan artikelen die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen• Kan de context van sociaal beleid duiden• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie
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 en ieder gelijk behandeld wordt.	

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

3.5 werkproces: Werft, selecteert en ontslaat medewerkers

			<ul style="list-style-type: none">• Heeft kennis van de structuren en culturen van organisaties• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien• Heeft kennis van interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven• Kan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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 kwalificatie

In deze matrix is per kerntaak aangegeven welke competenties aangewend worden bij de uitvoering van de werkprocessen voor deze kwalificatie. 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 en presentaties die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management volgen • Kan artikelen die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen • Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen • Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven • Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen • Kan onderscheid maken tussen relevante
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>	
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.	

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">• informatie en niet of minder relevante informatie• Heeft kennis van marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen• Heeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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 geprognoseerde 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 verschillende betekenissen van informatie uitleggenKan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezenKan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatieHeeft kennis van marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassenHeeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassenHeeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken
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.	
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.	

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">• Kan gesprekstechnieken toepassen• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen• 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 of 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• Heeft kennis van marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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">• Kan gesprekstechnieken toepassen• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen• 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 of minder relevante informatie• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven
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.	
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.	

Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid			
4.4 werkproces: Acquireert			
			<ul style="list-style-type: none">• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken

			<ul style="list-style-type: none">• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen 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
Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	<ul style="list-style-type: none">• Behoeften en verwachtingen achterhalen• "Klant"-tevredenheid in de gaten houden	Neemt de tijd om naar de klacht van de klant te luisteren, 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 en bekijkt in hoeverre hij aan de wensen van de klant tegemoet kan/wil komen en legt de klant zijn mogelijkheden voor, opdat de klant het gevoel heeft dat er naar hem geluisterd wordt en zij samen tot een gepaste oplossing komen.	<ul style="list-style-type: none">• Kan gesprekstechnieken toepassen• Heeft kennis van managementinformatiesystemen• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen• 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 of minder relevante informatie• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen
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.	

Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid

4.5 werkproces: Signaleert en handelt klachten af

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.	<ul style="list-style-type: none">Kan vraagstellingen duidelijk formulerenKan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijvenKan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzienHeeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken
------------------------------------	--	--	--