



Landelijke  
Kwalificaties MBO

# Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche

Crebonummer:	22109, 94251, 94252
Sector:	Techniek
Branche:	Mobiliteitsbranche
Opleidingsdomein:	Mobiliteit en voertuigen
Geldig vanaf:	1 augustus 2012

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	3
<b>Deel A: Beeld van de beroepengroep</b>	4
<b>Deel B: De kwalificaties</b>	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	16
4 Beschrijving van de kwalificaties	18
4.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche	22
5 Beschrijving van de kerntaken	22
5.1 Kerntaak 1: Stuur onderneming/vestiging aan	
5.2 Kerntaak 2: Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid	
5.3 Kerntaak 3: Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid	
5.4 Kerntaak 4: Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid	
6 Totaal overzicht proces-competentie-matrices	29
6.1 Proces-competentie-matrix Kerntaak 1: Stuur onderneming/vestiging aan	30
6.2 Proces-competentie-matrix Kerntaak 2: Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid	31
6.3 Proces-competentie-matrix Kerntaak 3: Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid	32
6.4 Proces-competentie-matrix Kerntaak 4: Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid	33
<b>Deel C: Uitwerking van de kwalificaties</b>	34
1 Inleiding	34
2 Kwalificaties	34
2.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche	35
3 Certificeerbare eenheden	67
<b>Deel D: Verantwoording</b>	68
1 Inleiding	68
2 Proces- en inhoudsinformatie	69
2.1 Betrokkenen	69
2.2 Verwantschap	70
2.3 Vertaling beroepscompetentieprofielen in kwalificatiedossier	71
2.4 Nederlands, rekenen en moderne vreemde talen	73
2.5 Discussiepunten	77
2.6 Wijzigingen ten opzichte van de voorgaande versie	82
3 Ontwikkel- en onderhoudsperspectief	83

## 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 procescompetentie-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.

## 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**

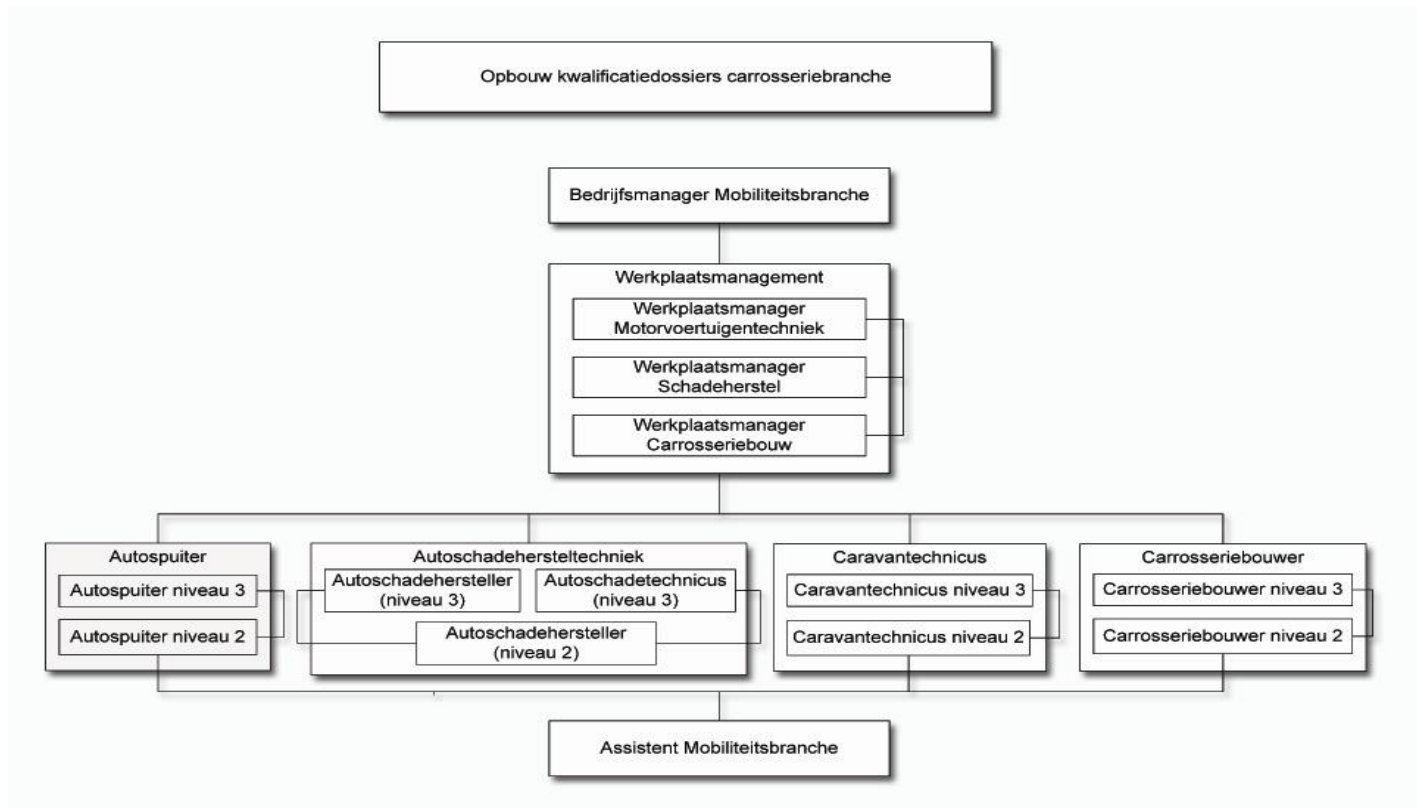
Het kwalificatiedossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche valt binnen de kwalificatiestructuur Beroepsonderwijs op niveau 4. Zie de schema's hieronder: Kwalificatiestructuur Secundair Beroepsonderwijs Mobiliteitsbranche en opbouw kwalificatiestructuur Carrosseriebranche.

Kwalificatiestructuur Secundair Beroepsonderwijs Mobiliteitsbranche									
Niveau									
Management en Middenkader (KSB-niveau 4)	<div> <div>Werkplaatsmanager Motorvoertuigen-techniek</div> <div>Werkplaatsmanager Schadeherstel</div> <div>Werkplaatsmanager Carrosseriebouw</div> </div> <b>WERKPLAATS-MANAGEMENT (VOC)</b>			<div> <div>Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche (VOC)</div> </div>		<div> <div>Verkoopmanager Mobiliteitsbranche</div> </div>		<div> <div>Logistiek Supervisor</div> </div>	<div> <div>LOGISTIEK SUPERVISOR (KCHandel / VTL)</div> </div>
Vakman (KSB-niveau 4)	<div> <div>Technisch Specialist Personeelsauto's</div> </div>			<div> <div>Eerste Motorfiets-technicus</div> </div>		<div> <div>Eerste Scooter-technicus</div> <div>Eerste Fietstechnicus</div> </div>		<div> <div>VERBRANDINGS-MOTORTECHNIEK</div> </div>	<div> <div>SERVICEADVISEUR MOBILITEITSBRANCHE</div> </div>
Vakman (KSB-niveau 3)	<div> <div>Eerste Autotechnicus</div> </div>			<div> <div>Eerste Bedrijfsautotechnicus</div> </div>		<div> <div>Revisietechnicus</div> <div>Verbrandings-motortecnici</div> </div>		<div> <div>VERKOOPADVISEUR MOBILITEITSBRANCHE</div> </div>	<div> <div>ASSEMBLAGE-TECHNICUS MOBILITEITSBRANCHE</div> </div>
Vakman (KSB-niveau 2)	<div> <div>Autotechnicus</div> </div>			<div> <div>Bedrijfsautotechnicus</div> </div>		<div> <div>Scootertechnicus</div> <div>Fietstechnicus</div> </div>		<div> <div>Verkoopmedewerker Tankstation</div> </div>	
Assistent Beroeps-beoefenaar (KSB-niveau 1)	<div> <div>ASSISTENT MOBILITEITS-BRANCHE (VOC)</div> </div>			<div> <div>MOTORFIETS-TECHNIEK</div> </div>		<div> <div>TWEEWIELER-TECHNIEK</div> </div>		<div> <div>Logistiek Medewerker Mobiliteitsbranche</div> </div>	<div> <div>LOGISTIEK MEDEWERKER (KCHandel / VTL)</div> </div>

Verklaring: HOOFDLETTERS VETGEDRUKT: = BEROEPENGROEP

Kleine letters niet vet: = Uitstroom / Diploma

Tussen haakjes (Cursief): partner-KBB's bij gezamenlijke dossiers



## 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 (Penvoerder; 030 608 77 59) en Vakopleiding Carrosseriebedrijf (VOC)
Verantwoording	Vastgesteld door: Raad van Toezicht KBB Vakopleiding Carrosseriebedrijf (VOC). Op: 08-12-2010 Te: Sassenheim
	Vastgesteld door: Het Bestuur van de Stichting BeVam Op: 09-12-2010 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"> <li>• de Doorstroomregeling VMBO-Beroepsonderwijs (ministerie van OCW, 2003)</li> <li>• WEB: Wet educatie en beroepsonderwijs (Staatsblad 501, 31 oktober 1995)</li> <li>• WHW: Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, stb. 1992, 593)</li> </ul>
Certificeerbare eenheden	Nee
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Branche vereisten	Nee
Nederlands en rekenen	<p>In overeenstemming met de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen zijn de voor het mbo vastgestelde referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van toepassing. De toewijzing van referentieniveaus aan mbo-opleidingen is als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het referentieniveau 2F is van toepassing op kwalificaties op niveaus 1, 2 en 3.</li> <li>• het referentieniveau 3F is van toepassing op kwalificaties op niveau 4.</li> </ul>
Engels	<p>In overeenstemming met het Examen- en kwalificatiebesluit beroepsopleidingen WEB zijn voor alle kwalificaties op niveau 4 de vastgestelde referentieniveaus Engels van toepassing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het ERK-niveau B1 is van toepassing op de vaardigheden lezen en luisteren.</li> <li>• het ERK-niveau A2 is van toepassing op de vaardigheden gesprekken voeren, spreken en schrijven.</li> </ul>
Loopbaan en burgerschap	Onlosmakelijk met dit kwalificatiedossier is het document 'Kwalificatie-eisen loopbaan en burgerschap in het mbo' verbonden. Dit document is gepubliceerd op <a href="http://www.kwalificatiesmbo.nl">www.kwalificatiesmbo.nl</a> .
Bron- en referentiedocumenten	<p>In dit kwalificatiedossier is gebruik gemaakt van het referentiekader Nederlandse taal en rekenen en het Europees Referentiekader voor moderne vreemde talen. Beide zijn te vinden op <a href="http://www.kwalificatiesmbo.nl">www.kwalificatiesmbo.nl</a>.</p> <p>De volgende brondocumenten vormen de basis voor dit dossier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BCP Aangesteld directeur grootbedrijf (02-03-2004)</li> <li>• BCP Directeur Kleinbedrijf_Vestigingsmanager (02-03-2004)</li> <li>• BCP Bedrijfsmanager Carrosseriebouw (23-03-2005)</li> <li>• BCP Bedrijfsmanager Schadeherstel (23-03-2005)</li> </ul>

## 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 toezichhoudende 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.

De Bedrijfsmanager ziet ethisch en integer handelen als basis voor professioneel werkgeverschap en duurzaam relatiebeheer in de mobiliteitsbranche.

## 2.4 Loopbaanperspectief

### Binnen het mbo

Binnen het mbo komt het nauwelijks voor dat na de opleiding Bedrijfsmanager op niveau 4 een tweede diploma op niveau 4 wordt behaald.

### Van mbo naar hbo

Vanaf niveau 4 Bedrijfsmanager is doorstroom mogelijk naar het hbo, bijvoorbeeld de opleiding Autotechniek. De voltijd hbo-opleiding Autotechniek duurt vier jaar, de deeltijdopleiding vier of vijf jaar. De deeltijdroute is bedoeld voor studenten die hun studie willen combineren met de praktijk. Vaak is er in de opleiding een keuze tussen een technische en een technisch commerciële richting. Daarnaast zijn er deeltijd en voltijd hbo-opleidingen die opleiden voor het beroep van docent motorvoertuigentechniek. Voor studenten van mbo-niveau 4 duurt de deeltijdopleiding voor docent motorvoertuigentechniek 4 jaar en voor studenten van mbo-niveau 3 duurt de deeltijdopleiding 5 jaar. Delen van de hbo-opleiding kunnen duaal uitgevoerd worden.

De hogescholen die in Nederland de opleiding Autotechniek aanbieden zijn: Fontys Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de Hogeschool Rotterdam. De hogescholen hebben een specialisatie/ doorstroomrichting op het gebied van management. De opleiding tot docent motorvoertuigentechniek wordt aangeboden door Fontys Hogeschool, de Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Windesheim en NHL Hogeschool. Met het mbo-diploma Bedrijfsmanager bestaat de mogelijkheid tot een verkort traject in het hbo, soms wordt hiermee al op het mbo gestart. Daarnaast biedt een aantal hogescholen een tweejarig onderwijsprogramma in deeltijd aan, namelijk de Associate Degree. Het Associate Degree programma ligt tussen niveau van mbo en hbo en duurt twee jaar.

Op de website van de betreffende hogeschool of bij de studietoördinator/decaan van het mbo is meer informatie over de verschillende opleidingen en minors verkrijgbaar.

### Arbeidsmarkt

Binnen de mobiliteitsbranche heeft de Bedrijfsmanager 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 andere 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.

Overigens is binnen de gehele mobiliteitsbranche ruimte voor mede werkers 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 als schadeherstel, carrosseriebouw en aanverwante Bedrijven (caravan- en camperservice, motorfietsschadeherstelbedrijven, autopoetsbedrijven, autorestaurotiebedrijven, autoruitherstelbedrijven en autobekleedbedrijven).

## 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><u>Arbeidsmarkt</u> Voor gegevens over de huidige arbeidsmarkt wordt verwezen naar de jaarlijkse publicaties van het kenniscentrum Innovam en Stichting Oomt (het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de mobiliteitsbranche).</p> <p>De meest recente rapporten zijn op te vragen via <a href="mailto:info@innovam.nl">info@innovam.nl</a>. Vraagt u naar de laatste versie van 'Monitor Onderwijs en Arbeidsmarkt Mobiliteitsbranche' en/of 'Branche in Cijfers' en/of 'Vacatureonderzoek'.</p> <p>Onderstaande teksten m.b.t. Arbeidsmarkt en Beroepspraktijkvorming hebben betrekking op de resultaten uit de onderzoeken van 2010: In het algemeen is het arbeidsmarktperspectief voor werkzoekenden gematigd gunstig. Ruim een kwart van de bedrijven in de mobiliteitsbranche heeft in 2009-2010 behoefte aan nieuw personeel. Dit is een daling van 9% ten opzichte van 2008-2009. Tot 2008 was een stijging in het aantal dienstverbanden zichtbaar. Het arbeidsmarktperspectief voor de Bedrijfsmanager is op korte termijn gematigd gunstig. De verwachting is dat het arbeidsmarktperspectief na de economische crisis weer voldoende zal zijn.</p> <p>Het arbeidsmarktperspectief hangt sterk samen met conjuncturele ontwikkelingen en technologische trends, waarbij verminderde onderhoudsintervallen, als gevolg van technologische ontwikkelingen, kunnen zorgen voor een lagere personeelsbehoefte.</p> <p><u>Beroepspraktijkvorming</u> Ook het BPV-perspectief is gematigd gunstig. In 2009-2010 hebben bedrijven behoefte aan 1400 nieuwe BBL'ers. Dit is een daling van 31% ten opzichte van 2008-2009. 25% van de bedrijven heeft behoefte aan een stagiaire (BOL/vmbo) en 44% van de bedrijven is bereid een stageplaats aan te bieden. Op korte termijn is het BPV-perspectief gematigd gunstig. De verwachting is dat het BPV-perspectief na de economische crisis weer voldoende zal zijn.</p> <p>De arbeidsvraag is niet heel sterk en bedrijven staan onder financiële druk. De marges zijn beperkt en het begeleiden van leerlingen betekent op korte termijn inkomensderving door verletkosten.</p> <p>De bedrijvenregisters waarin alle beschikbare BPV-plaatsen zijn opgenomen zijn te vinden via <a href="http://www.innovam.nl">www.innovam.nl</a>. Gegevens over BPV-plaatsen zijn ook te vinden op: <a href="http://www.kansopstage.nl">www.kansopstage.nl</a> en <a href="http://www.stagemarkt.nl">www.stagemarkt.nl</a>. De bedrijvenregisters waarin alle beschikbare BPV-plaatsen zijn opgenomen zijn te vinden via <a href="http://www.innovam.nl">www.innovam.nl</a>.</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	De automotive sector (personenauto's en trucks) is in beweging onder invloed van nieuwe technologische mogelijkheden, maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen op het gebied van wet- en regelgeving. Dit leidt tot verdergaande professionalisering van bedrijven. Klantgerichtheid, efficiency en nieuwe serviceconcepten zijn hierbij kernbegrippen. Maar ook betekent het een verschuiving in technologische focus: van mechanica naar elektronica. Al deze ontwikkelingen zorgen voor veranderingen binnen de verschillende afdelingen in het personenwagenbedrijf en de dagelijkse beroepspraktijk van werknemers.

Elektronica zorgt voor een grotere focus op diagnose en stelt andere eisen aan het niveau van de technicus. De terugloop van reparatietijd van auto's wordt de laatste jaren ook echt gevoeld in de werkplaats. Als reactie worden nieuwe werkwijzen en bedrijfsconcepten geïntroduceerd om het rendement te verhogen. De branche zal als geheel een kwalitatieve slag moeten maken. Het onderscheidend vermogen van autobedrijven ligt in de kwaliteit om het werk snel, goed en klantgericht te kunnen doen.

Duurzame ontwikkelingen en milieubesparingen worden, met het oog op de toekomst, steeds prominenter thema's voor de mobiliteitsbranche. Voertuigen moeten zuiniger gaan rijden, de uitstoot van schadelijke stoffen dient gereduceerd te worden en er wordt gezocht naar alternatieve brandstoffen. Al deze ontwikkelingen hebben de komende jaren impact op de mobiliteitsbranche.

Er zal meer integratie en afstemming plaatsvinden van sales en aftersales activiteiten. Binnen de werkplaats zal een verscherping van accenten plaatsvinden. Het verschil tussen de gevraagde competenties om regulier onderhoud uit te voeren en de kwaliteiten om aan complexe storingen en diagnoses te werken wordt groter. Aan de saleskant wordt zichtbaar dat commercieel denken en handelen op een hoger plan wordt getild. Niet alleen verkopen, maar vooral meedenken aan nieuwe marketingconcepten om de klant te vinden, te binden en te behouden. Tenslotte zullen alle werknemers in alle lagen van de organisatie zich moeten ontwikkelen als een professionele proactieve (en commerciële) dienstverlener.

#### Ontwikkelingen in de bedrijfsautobranche

Een aantal trends en ontwikkelingen speelt een belangrijke rol en/of zal de komende jaren een belangrijke rol spelen in de bedrijfswagenbranche onder invloed van (inter)nationale wet- en regelgeving, overheidsstimulering en sociaal-economische, -culturele en demografische ontwikkelingen.

#### *Euro5 en Euro6: aanjagers voor technologische innovaties en ontwikkelingen*

In de bedrijfswagenbranche zijn vooral de Euronormen leidend als het gaat om innovaties en ontwikkelingen. De Euronormen moeten leiden tot een schonere leefomgeving en een beter milieu en stellen eisen aan de emissie van schadelijke stoffen. Veel technologische ontwikkelingen worden hierdoor in gang gezet:

- hybride en elektrische bedrijfswagens
- gebruik van Adblue systemen
- toename van elektronica
- automatisering
- gebruik van intelligente systemen
- gebruik van alternatieve brandstoffen

#### *Veranderingen in de Europese mededingingswetgeving: Block Exemption Regulation*

Medio 2010 is deze verordening afgelopen die het mogelijk maakt afspraken te maken tussen importeurs en dealers. Deze afspraken betreffen verkoop, aftersales en garantiebepalingen. De concurrentie neemt hierdoor toe en bedrijfswagenbedrijven kunnen meer merken gaan servicen.

#### *Klantgerichtheid steeds belangrijker*

Door de veranderende maatschappij, de kritischere klant, de toenemende concurrentie en het onder druk staan van de marges, wordt klantgerichtheid in de bedrijfswagenbranche steeds belangrijker.

#### *Grotere onderhoudsintervallen*

De onderhoudsintervallen blijven groter worden. Dit gebeurt onder invloed van kwaliteitsverbetering van motoren en andere onderdelen, maar ook door minder slijtage door bijvoorbeeld betere smeeroliën.

#### Ontwikkelingen in de personenautobranche

Een aantal trends en ontwikkelingen speelt een belangrijke rol en/of zal de komende jaren een belangrijke rol spelen in de personenwagenbranche onder invloed van (inter)nationale wet- en regelgeving, overheidsstimulering, olie(prijs), infrastructuur en sociaal-economische, -culturele en demografische ontwikkelingen. Hieronder worden de highlights van de trends weergegeven.

#### *Toename van complexiteit*

De complexiteit van auto's neemt toe vanwege het naast elkaar bestaan van mechanische, elektrische systemen, intelligente systemen, aandrijfsystemen, de invloed van alternatieve brandstoffen en alle oneindige mogelijkheden die systemen bieden. Systemen in de auto denken steeds meer met de bestuurder mee of nemen zelfs taken van de bestuurder over. Dit bevordert in veel gevallen ook weer de verkeersveiligheid.

#### *Toegevoegde realiteit*

Er ontstaan systemen die de technici in de werkplaats kunnen ondersteunen in het uitvoeren van hun taak en het werk in de toekomst gemakkelijker kunnen maken. Deze systemen (toegevoegde realiteit) combineren reële en virtuele beelden. Het is real-time, interactief en drie dimensionaal. In plaats van informatie af te beelden op beeldschermen, wordt de data geprojecteerd in het gezichtsveld van de gebruiker, meestal door middel van een soort bril.

#### *Klant in beeld*

In verschillende opzichten is de gemiddelde consument in de afgelopen jaren veranderd. Zo verrichten klanten meer vooronderzoek met behulp van internet, zijn mondiger en kritischer en willen direct geholpen worden. Diverse gesprekspartners geven aan dat de merkbeleving bij de klant afneemt. Vrijwel alle merken bieden auto's in de verschillende segmenten aan, waardoor de klant een bredere keuze heeft en dit steeds meer laat afhangen van de prijs-kwaliteit-verhouding. Bovendien koopt de klant geen auto meer, maar een mobiliteitsoplossing. Ook wil de klant na aanschaf steeds meer zelf grip houden op de werkzaamheden aan zijn of haar auto. In de benadering van de klant moet hier zo goed mogelijk op ingespeeld worden. De werving en communicatie richting klanten moet steeds creatiever. En als klanten eenmaal 'in huis' zijn, moet gekeken worden hoe het optimale uit de klant kan worden gehaald en processen 'in één keer goed' verlopen. Een pro-actieve serviceorganisatie die nieuwe media en ICT benut om de klant optimaal te bedienen, is een must.

#### *Heroverweging positie bedrijf*

Men verwacht dat de gemiddelde aftersales opbrengst per auto zal afnemen. Daarnaast verwachten partijen dat de verkoop van nieuwe auto's meer gecentraliseerd wordt op een beperkt aantal plaatsen in Nederland en dat sales en aftersales in toenemende mate gescheiden worden. Ook vervaging van het onderscheid tussen het merkkanaal en universele kanaal is nog gaande en is van invloed op de processen binnen het personenwagen bedrijf. Voor bedrijven wordt het cruciaal om de processen in het bedrijf efficiënt en effectief te organiseren. Dit is een uitdaging voor het management van het personenwagenbedrijf.

Bovenstaande ontwikkelingen zijn van invloed op de beroepsbeoefening:

- *De bedrijfsmanager bedrijfsautobranche de komende 5 jaar:* Door de toenemende concurrentie en de kansen en de bedreigingen die dit met zich meebrengt, zal ondernemerschap de komende 5 jaar nog belangrijker worden. Om bestaande klanten te behouden en nieuwe binnen te halen, wordt een beroep gedaan op zijn vermogen om relaties op te bouwen en te onderhouden. Daarnaast moet de manager de veranderingen in het bedrijf aansturen. Het gaat dan om het sturen op de ontwikkeling van softcompetenties als bijvoorbeeld klantgerichtheid,

	<p>maar ook om het implementeren van de gevolgen van de technologische ontwikkelingen.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>De bedrijfsmanager personenautobranche de komende 5 jaar:</i> De manager staat de komende jaren voor moeilijke keuzes. Om deze keuze goed gewogen te maken, is inzicht in kengetallen en inzicht in de omgeving nodig. Ook strakke sturing op beleid en kwaliteit wordt voor de manager steeds belangrijker. Hij moet ook creatiever worden in het aanboren of combineren van nieuwe diensten aan klanten. Daar waar de manager zich nu nog veelal bezig houdt met de sales, zal in de toekomst ook de aftersales meer zijn aandacht vragen.</li></ul>
--	--

### 3. Overzicht van het kwalificatiedossier

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

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

**Legenda:**

K1: Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

		Kwalificatie
Kerntaak	Werkproces	K1
<b>Kerntaak 1: Stuurt onderneming/vestiging aan</b>		
	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
<b>Kerntaak 2: Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>		
	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
<b>Kerntaak 3: Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid</b>		
	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
<b>Kerntaak 4: Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid</b>		
	4.1 Maakt marktanalyses	x
	4.2 Bepaalt prijsbeleid	x
	4.3 Onderhoudt externe contacten	x
	4.4 Acquireert	x



		Kwalificatie
Kerntaak	Werkproces	K1
	4.5 Signaleert en handelt klachten af	x

## 4. Beschrijving van de kwalificaties

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

De kwalificaties welke deel uit maken van dit dossier zijn:

- *Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche*

## 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 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 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><b>Aard van de benodigde kennis en vaardigheden</b></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 rekenen	<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>
Moderne vreemde talen	<p>Voor deze kwalificatie zijn de volgende eisen voor beheersing van het Engels van toepassing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het ERK-niveau B1 is van toepassing op de vaardigheden lezen en luisteren.</li> </ul>

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

De beroepseisen ten aanzien van een (moderne) vreemde taal (of talen) zijn beschreven in deel C van dit dossier. Het betreft Engels of Duits.

## 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 termijndoelen 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 onderneming als van een filiaal of vestiging van een grotere holdingmaatschappij. In het eerste geval kan de Bedrijfsmanager zelf de</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1015 400 1075 468">1.1</td><td data-bbox="1082 400 1473 468">Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast</td></tr> <tr> <td data-bbox="1015 477 1075 544">1.2</td><td data-bbox="1082 477 1473 544">Draagt zorg voor administratie en registratie</td></tr> <tr> <td data-bbox="1015 553 1075 620">1.3</td><td data-bbox="1082 553 1473 620">Bewaakt en evalueert processen/procedures</td></tr> <tr> <td data-bbox="1015 629 1075 696">1.4</td><td data-bbox="1082 629 1473 696">Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen</td></tr> </table>	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
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								

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&amp;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&amp;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 afspraken met ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging en/of afdeling HRM.</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

**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	Werkprocessen 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> <p>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</p>	4.1	Maakt marktanalyses
	4.2	Bepaalt prijsbeleid
	4.3	Onderhoudt externe contacten
	4.4	Acquireert
	4.5	Signaleert en handelt klachten af

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 kwalificatie aangegeven middels blokjes. Deze moet u van links naar rechts lezen. Indien de blokjes in de matrix niet zijn gevuld, zijn deze niet van toepassing op de desbetreffende kwalificatie.

## 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 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																										
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	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	Omgaan met tegenslag omgaan	Met druk en tegenslag tonen	Gedrevenheid en ambitie	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen
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	■	■	■							■																
																											





Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
		Beslissen en activiteiten 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																										
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 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																										
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 kwalificatie. In de proces-competentie-matrices wordt specifiek per kwalificatie 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. Kwalificaties**

#### **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 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**

<b>Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan</b>		
<b>1.1 werkproces: Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast</b>		
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager bepaalt de koers van de vestiging/onderneming door het op- en vaststellen van functionele en samenhangende beleidsplannen en -doelstellingen. Hij maakt daarbij onderscheid tussen lange en korte termijndoelen en overweegt de kansen en bedreigingen voor de vestiging/onderneming. Om tot deze beleidsplannen en -doelstellingen te komen, maakt hij voor een belangrijk deel gebruik van het totaal aan geïnventariseerde en geanalyseerde managementinformatie.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Er is een bedrijfs(ondernemings)plan waarin doelstelling(en), strategie en formule van het bedrijf staan beschreven. De doelstelling(en), strategie en formule van het bedrijf biedt houvast voor de ontwikkeling van verdere beleidsontwikkeling.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li> <li>• Kan actualiteiten, lezingen en presentaties die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management volgen</li> <li>• Kan artikelen die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen</li> <li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li> <li>• Kan gedetailleerde en samenhangende teksten schrijven</li> <li>• Kan kort, bondig en gestructureerd formuleren</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li> <li>• Kan planmatig en projectmatig werken</li> <li>• Heeft kennis van de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen</li> </ul>	<b>Beslissen en activiteiten initiëren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen nemen</li> <li>• Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten</li> <li>• Afgewogen risico's nemen</li> </ul>	Neemt op basis van het totaal aan managementinformatie tijdig duidelijke (strategische) beslissingen en weloverwogen risico's en accepteert eventuele consequenties die voortvloeien uit het door hem geïnitieerde bedrijfsbeleid, opdat hij komt tot een solide bedrijfs(ondernemings)plan.
	<b>Formuleren en rapporteren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuur aanbrengen</li> <li>• Vlot en bondig formuleren</li> </ul>	Formuleert een bondig en helder bedrijfs(ondernemings)plan en legt de doelstelling(en), strategie en formule op een logische en gestructureerde wijze binnen dit plan vast, opdat een lees- en werkbaar plan ontstaat voor betrokkenen.
	<b>Creëren en innoveren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstgerichte strategie(ën) ontwikkelen</li> </ul>	Houdt bij het bepalen en het opstellen van het bedrijfs(ondernemings)plan rekening met trends en ontwikkelingen, opdat het plan zowel op korte als lange termijn overeind blijft.
	<b>Plannen en organiseren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelen en prioriteiten stellen</li> </ul>	Bepaalt op basis van managementinformatie duidelijke, uitdagende en reële doelstellingen voor de vestiging/onderneming en verbindt hieraan een tijdspad, opdat hij tot een planmatige aanpak komt om deze doelstellingen te kunnen realiseren.
	<b>Bedrijfsmatig handelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie</li> </ul>	Toont zich bewust van de structuur, het beleid en de doelen van het bedrijf, begrijpt de verbanden

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

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien</li><li>• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>		daartussen en houdt bij het opstellen van het bedrijfs(ondernemings)plan rekening met eventuele in- en externe ontwikkelingen die hierop van invloed zijn, opdat het bedrijfsplan een goede basis vormt voor de verdere (beleids)ontwikkeling van het bedrijf.
---	--	--

<b>Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan</b>		
<b>1.2 werkproces: Draagt zorg voor administratie en registratie</b>		
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager zorgt er als eindverantwoordelijke voor dat de diverse administratieve processen die binnen de vestiging/onderneming plaatsvinden, op juiste wijze worden uitgevoerd, zodat deze een belangrijke informatiebron kunnen vormen voor het managementinformatiesysteem. Hiertoe geeft hij werknemers binnen de vestiging/onderneming de verantwoordelijkheid de administratie en registratie uit te voeren en te beheren. Hij kan deze taken ook uitbesteden aan externen. Zelf houdt hij zicht op deze zaken door regelmatige controle op basis van overzichten en rapportages.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een verzorgde en inzichtelijke administratie die voldoet aan de bedrijfsvoorwaarden en wettelijke voorschriften. De administratieve processen vormen een belangrijke informatiebron voor het managementinformatiesysteem. Administratieve taken en de daarbij behorende verantwoordelijkheden zijn verdeeld onder de werknemers.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft inzicht in deskundigheid van medewerkers</li> <li>• Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li> <li>• Kan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li> <li>• Kan planmatig en projectmatig werken</li> <li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li> <li>• Heeft kennis van de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen</li> <li>• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien</li> <li>• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li> </ul>	<b>Aansturen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taken delegeren</li> <li>• Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven</li> </ul>	Wijst managers/werknemers administratieve taken toe en kent hen daarbij de nodige bevoegdheden toe, opdat zij binnen hun eigen verantwoordelijkheid administraties/registraties binnen hun afdeling kunnen beheren en uitvoeren.
	<b>Analyseren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegevens controleren en aannames toetsen</li> </ul>	Controleert of de gegevens die in de diverse administraties/registraties verwerkt zijn, betrouwbaar en volledig zijn en vraagt desgewenst de verantwoordelijke om een aanvulling of onderbouwing, opdat de administratie/registratie volledig en transparant is en een betrouwbare managementinformatiebron vormt.
	<b>Plannen en organiseren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen en middelen organiseren</li> </ul>	Stelt vast welke middelen en mensen nodig zijn om de diverse administratieve handelingen uit te voeren en houdt hierbij rekening met (technische) mogelijkheden van systemen/procedures en deskundigheid van mensen, opdat de administratieve processen binnen het bedrijf op effectieve en efficiënte wijze kunnen worden uitgevoerd.

<b>Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan</b>		
<b>1.3 werkproces: Bewaakt en evalueert processen/procedures</b>		
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager bewaakt de uitvoering van de vastgestelde processen/procedures (voortgang en effectiviteit) en het behalen van de (beleids)doelstellingen. Hij controleert en/of beoordeelt of de werkzaamheden worden uitgevoerd volgens de kwaliteitsprocedures die daarvoor in het bedrijf gelden, en de werkzaamheden tot het gewenste kwaliteitsniveau leiden en/of de vestiging/onderneming zich ontwikkelt volgens de uitgezette lijnen, door gegevens over de voortgang van de processen binnen het bedrijf te verzamelen en te analyseren. Wanneer hij mogelijke problemen en/of stagnatie in de processen/procedures signaleert, bespreekt hij deze in de diverse overlegvormen binnen de vestiging/onderneming, waarbij de verantwoordelijken rapporteren over de voortgang van de processen en anticipeert hij hierop door het aandragen van oplossingen/verbeterpunten ten behoeve van de voortgang van de processen/procedures en/of mogelijke efficiencyverbetering en/of terugdringing van de kosten.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Processen/procedures worden uitgevoerd volgens vastgelegde afspraken, knelpunten die direct van invloed zijn op de uitvoering van het beleid worden door management gerapporteerd, besproken en opgelost. Continu overzicht op het verloop van de processen binnen de vestiging/onderneming en de mogelijkheid om hier dit bij te sturen en te verbeteren (te anticiperen).	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li> <li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li> <li>• Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen</li> <li>• Kan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li> <li>• Kan in een discussie standpunten verwoorden</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li> <li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li> <li>• Heeft kennis van de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen</li> <li>• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien</li> </ul>	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemmen</li> </ul>	Overlegt tijdig en regelmatig met de afdelingsmanagers/werknemers over de uitvoering van de in het bedrijf geldende processen /procedures en de daarbij gesignaleerde knelpunten, opdat een continu overzicht ontstaat over het verloop van de processen en procedures binnen het bedrijf en knelpunten tijdig kunnen worden opgelost.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegevens controleren en aannames toetsen</li> <li>• Oplossingen voor problemen bedenken</li> <li>• Verbanden leggen</li> </ul>	Controleert en beoordeelt de in het werkoverleg verzamelde gegevens op betrouwbaarheid en volledigheid, vraagt desgewenst om een aanvulling of onderbouwing en legt verband tussen gegevens, opdat hij tot oplossingen en verbeterpunten komt om de voortgang en effectiviteit van het bedrijfsbeleid op de juiste koers te krijgen.
	Onderzoeken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie achterhalen</li> </ul>	Zoekt met behulp van het kwaliteitsinformatiesysteem naar relevante en voldoende informatie voor vraagstukken of problemen, stelt de juiste vragen om informatie te verkrijgen en zoekt naar mogelijke oorzaken bij afwijkingen, verschillen, klachten met betrekking tot de interne procedures, opdat een continu



<b>Kerntaak 1 Stuur onderneming/vestiging aan</b>		
<b>1.3 werkproces: Bewaakt en evalueert processen/procedures</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li> </ul>		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"> <li>Voortgang bewaken</li> </ul>	Bewaakt de voortgang van processen/procedures door de informatie daarover te toetsen aan de gestelde doelstellingen uit het bedrijfs(ondernemings)plan, opdat hij in staat is knelpunten met betrekking tot de realisatie van de doelstellingen tijdig te signaleren waardoor de mogelijkheid ontstaat om hierop te kunnen anticiperen.

<b>Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan</b>		
<b>1.4 werkproces: Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen</b>		
<b>Omschrijving</b>	Op basis van constatering, suggesties, afwijkingen, analyses, ontwikkelingen, intenties en activiteiten, verkregen uit het managementinformatiesysteem, onderneemt hij actie in de vorm van verbetervoorstellen. De Bedrijfsmanager stelt deze verbetervoorstellen zelf op of beoordeelt de verbetervoorstellen afkomstig van het personeel en/of middenmanagement. Hij bepaalt of de voorstellen haalbaar zijn, in hoeverre deze bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsprocessen en welke (financiële) consequenties de voorstellen hebben.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Signalen voor verbetering van het bedrijfsbeleid zijn vertaald in onderbouwde en doorberekende voorstellen en verbetervoorstellen van anderen zijn beoordeeld.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li> <li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li> <li>• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li> <li>• Kan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li> <li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li> <li>• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien</li> <li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li> </ul>	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlot en bondig formuleren</li> <li>• Aantrekkelijk en boeiend formuleren</li> </ul>	Formuleert verbetervoorstellen op een scherpe, prikkelende en belangstellingwekkende wijze, richt zich daarbij op de kern van de zaak/problematiek en is helder over de hiervoor bedachte verbeteringen, opdat voorstellen begrijpelijk zijn.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Rekent de verbetervoorstellen vlot en accuraat door, opdat bepaald kan worden of verbetervoorstellen financieel haalbaar zijn.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegevens controleren en aannames toetsen</li> </ul>	Toetst feitelijke informatie en beschreven problematiek in de verbetervoorstellen van anderen kritisch op juistheid en volledigheid, vraagt desgewenst om een aanvulling of onderbouwing en legt verband tussen gedefinieerde problematiek, het daarop geformuleerde verbetervoorstel en de daarmee samenhangende consequenties, opdat bepaald kan worden of de voorstellen daadwerkelijk tot verbetering kunnen leiden.
	Creëren en innoveren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering zoeken en introduceren</li> </ul>	Zoekt voortdurend naar mogelijkheden tot verbetering, onderneemt hierbij zelf initiatieven tot verandering, verandert en verbetert werkmethoden door het introduceren van nieuwe ideeën en inspireert anderen om mee te gaan met veranderingen door zelf het goede voorbeeld te geven, opdat hij draagvlak en enthousiasme creëert binnen het bedrijf voor veranderingen en verbetervoorstellen.

## 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
		Beoordelen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen
Werkprocessen																					
2.1	Stelt financieel beleid vast	x																			
2.2	Bewaakt de financiële situatie					x								x							
2.3	Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen										x	x		x		x					
2.4	Legt financiële verantwoording af									x	x										

#### Betekenis van de kerntaak voor deze 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**

<b>Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>		
<b>2.1 werkproces: Stelt financieel beleid vast</b>		
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager stelt het financieel beleid van de vestiging/onderneming vast door op basis van de jaarrekening en de financiële prognoses, de begroting en de budgetten vast te stellen. Hij verwerkt daarbij tevens de afdelingsplannen en begrotingsvoorstellen, aangeleverd door de afdelingsmanager(s).	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een gedegen financieel beleid waarin begroting en budgettering zijn afgestemd op de financiële situatie en de prognoses voor de vestiging/onderneming.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan budgetteren</li> <li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li> <li>• Kan een financierings- en balansanalyse uitvoeren</li> <li>• Kan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li> <li>• Kan kengetallen lezen en interpreteren</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li> <li>• Heeft kennis van bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie</li> <li>• Heeft kennis van de kostprijsproblematiek</li> <li>• Heeft kennis van de verschillende kostenindelingen</li> <li>• Heeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</li> <li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen nemen</li> <li>• Afgewogen risico's nemen</li> </ul>	Maakt op basis van de financiële overzichten en prognoses en de plannen/voorstellen verkregen van de afdelingsmanagers, na overweging van de financiële consequenties, een duidelijke en welbewuste keuze met betrekking tot zaken die hij opneemt in de begroting of waarvoor hij budgettaire ruimte vrijmaakt, opdat hij komt tot een gedegen en solide financieel beleid.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel bewustzijn tonen</li> </ul>	Maakt gebruik van informatie over de financiële prestaties van de organisatie, spreekt in termen van kosten en voordelen en kent de zaken die invloed hebben op de financiële positie van de organisatie en houdt hiermee rekening bij het bepalen en vaststellen van de begroting en de budgetten, opdat hij komt tot een financieel beleid dat is afgestemd op de huidige en toekomstige financiële situatie van het bedrijf.

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

### 2.2 werkproces: Bewaakt de financiële situatie

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager analyseert de financiële processen in de vestiging/onderneming. Hij hanteert daarbij de exploitatie- en liquiditeitsbegroting. Daarbij overlegt hij, indien van toepassing, zonodig met de boekhouder, het administratiekantoor of de accountant. De Bedrijfsmanager controleert en bewaakt de vastgestelde begroting en budgetten. Op basis van zijn periodieke analyse van de financiële informatie, bekijkt hij op welke wijze hij kosten kan beheersen en daar waar mogelijk kan reduceren zonder dat dit ten koste gaat van het kwaliteitsniveau van de geleverde producten of de dienstverlening binnen het bedrijf.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Continue overzicht op de financiële processen in het bedrijf waardoor de mogelijkheid bestaat om bij te sturen en te verbeteren (te anticiperen). Kosten zijn beheersbaar en worden, daar waar mogelijk, gereduceerd. De financiële processen en het kwaliteitsniveau binnen het bedrijf zijn met elkaar in balans.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan budgetteren</li><li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li><li>• Kan een financierings- en balansanalyse uitvoeren</li><li>• Kan een uiteenzetting van zakendeskundigen volgen en begrijpen</li><li>• Kan geregistreerde en geadmistreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li><li>• Kan kengetallen lezen en interpreteren</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Heeft kennis van de kostprijsproblematiek</li><li>• Heeft kennis van de verschillende kostenindelingen</li><li>• Heeft kennis van de waarde van bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie</li><li>• Heeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</li></ul>	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"><li>• Anderen raadplegen en betrekken</li></ul>	Raadpleegt tijdig zakendeskundigen over de financiële situatie van het bedrijf, opdat hij daardoor beter in staat is de effecten van deze situatie op de vastgestelde begroting en budgetten vast te kunnen stellen.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"><li>• Informatie genereren uit gegevens</li></ul>	Creëert overzicht door de beschikbare financiële gegevens te analyseren, relaties te leggen tussen deze gegevens en mogelijke oorzaken en gevolgen te achterhalen, opdat hij daardoor de effecten op de vastgestelde begroting en budgetten overziet en hierop tijdig en adequaat kan anticiperen.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"><li>• Kostenbewust handelen</li></ul>	Bekijkt de mogelijkheden om kosten in de hand te houden en te reduceren en weegt daarbij het rendement en de consequenties van deze mogelijkheden af, opdat hij komt tot een gedegen kostenbeheersing en mogelijk zelfs een kostenreductie zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de kwaliteit van de geleverde producten of de dienstverlening.

<b>Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>		
<b>2.2 werkproces: Bewaakt de financiële situatie</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>		

<b>Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>		
<b>2.3 werkproces: Maakt en/of beoordeelt investeringsvoorstellen</b>		
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager maakt en beoordeelt, eventueel in samenspraak met de afdelingsmanagers, investeringsvoorstellen voor aankoop van arbeidsmiddelen en productiemiddelen (zoals werkplaatsuitrusting) voor de diverse afdelingen binnen zijn vestiging/onderneming. De Bedrijfsmanager rekent de investeringsvoorstellen door en geeft daarmee de bedrijfseconomische haalbaarheid aan.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Verantwoorde en realiseerbare investeringsvoorstellen. De investeringsvoorstellen zijn doorberekend en de economische haalbaarheid is duidelijk in kaart gebracht.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan (investerings)voorstellen opstellen</li> <li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li> <li>• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li> <li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li> <li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li> <li>• Heeft kennis van de kostprijsproblematiek</li> <li>• Heeft kennis van de verschillende kostenindelingen</li> <li>• Heeft kennis van de waarde van bedrijfseconomische (financiële) informatie voor sturing van een organisatie</li> <li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li> </ul>	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlot en bondig formuleren</li> </ul>	Formuleert bondige en heldere investeringsvoorstellen, richt zich daarbij op de kern van de zaak/problematiek en is helder over het hiervoor bedachte investeringsvoorstel, opdat deze begrijpelijk en werkbaar zijn voor het bedrijfsmanagement/leiding.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Rekent de investeringsvoorstellen vlot en accuraat door, opdat bepaald kan worden of investeringsvoorstellen bedrijfseconomische haalbaar zijn.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegevens controleren en aannames toetsen</li> </ul>	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"> <li>• Verandering zoeken en introduceren</li> </ul>	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.

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



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

#### Proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
		Beslissen en activiteiten 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																										
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**

<b>Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid</b>		
<b>3.1 werkproces: Stelt personeelsbeleid vast</b>		
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager stelt het personeelsbeleid vast door alle aan personeel en organisatie (P&O) gerelateerde zaken vast te leggen in procedures, functie- en taakomschrijvingen, overeenkomsten of anderszins. Afhankelijk van de grootte van de organisatie, vinden op het gebied van P&O gesprekken plaats met ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging en/of afdeling HRM. De bedrijfsmanager wisselt in deze gesprekken informatie en ideeën uit over personeelsgerelateerde zaken, doet hiervoor voorstellen en maakt hierover afspraken met zijn gesprekspartners.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Personeelsbeleid is besproken met ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging of afdeling HRM en vastgelegd. De procedures ten aanzien van het personeel zijn steeds actueel, samenhangend en voor directie en personeel beschikbaar (inzichtelijk). Het personeelsbeleid vindt draagvlak bij alle betrokkenen.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan gesprekstechnieken toepassen</li> <li>• Kan gedrag van mensen herkennen en interpreteren</li> <li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li> <li>• Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen</li> <li>• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li> <li>• Kan gebruik maken van eigen invloed</li> <li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>• Kan omgaan met de structuren en culturen van organisaties en kan deze doorgronden</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li> <li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li> </ul>	<b>Beslissen en activiteiten initiëren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen nemen</li> <li>• Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten</li> </ul>	Neemt duidelijke en weloverwogen beslissingen inzake afspraken die betrekking hebben op personeelsbeleid en toont zicht hiervoor verantwoordelijk door zichzelf en anderen aan deze afspraken te conformeren en de daaruit volgende consequenties te accepteren, opdat hij komt tot een solide personeelsbeleid.
	<b>Samenwerken en overleggen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemmen</li> <li>• Openhartig en oprecht communiceren</li> <li>• Bevorderen van de teamgeest</li> </ul>	Overlegt met de personeelsvertegenwoordiging over personeelszaken, neemt hun inbreng daarbij serieus, is duidelijk en openhartig over zijn ideeën en stimuleert de gedachte samen als team vorm te geven aan het personeelsbeleid, opdat er draagvlak ontstaat voor dit beleid.
	<b>Overtuigen en beïnvloeden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhandelen</li> <li>• Overeenstemming nastreven</li> </ul>	Streeft in het gesprek met de personeelsvertegenwoordiging naar consensus en compromis, maar neemt daarbij tevens een duidelijk standpunt in als manager van het bedrijf, opdat niet alleen het personeelsbelang, maar ook het bedrijfsbelang gediend wordt.
	<b>Formuleren en rapporteren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauwkeurig en volledig rapporteren</li> </ul>	Legt gewijzigde of nieuw gemaakte afspraken nauwkeurig en volledig vast, opdat hierop teruggevallen kan worden en deze afspraken duidelijk en inzichtelijk zijn voor belanghebbenden.

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

#### **3.1 werkproces: Stelt personeelsbeleid vast**

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

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

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

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager informeert werknemers binnen het bedrijf over zaken die het bedrijfsbeleid van het bedrijf aangaan, over (technische) ontwikkelingen en over het gebruik en de consequenties van het werken met bepaalde arbeidsmiddelen en materialen (werken volgens Arbo-richtlijnen). De Bedrijfsmanager maakt werknemers daarbij duidelijk wat van hen verwacht wordt en wat hun eventuele rechten en plichten zijn. Hij doet dit onder andere door het voeren c.q. initiëren van werkoverleg.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Werknemers binnen de vestiging/onderneming worden structureel geïnformeerd en voorgelicht over wat van hen verwacht wordt en wat hen te wachten staat. Onder de werknemers is draagvlak voor en vertrouwen in de aan hen overgedragen informatie.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan in één vreemde taal relevante informatie voor de beroepsuitoefening lezen en vertalen</li><li>• Kan gesprekstechnieken toepassen</li><li>• Kan gedrag van mensen herkennen en interpreteren</li><li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li><li>• Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen</li><li>• Kan gebruik maken van eigen invloed</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien</li><li>• Heeft kennis van interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen</li></ul>	Aansturen <ul style="list-style-type: none"><li>• Richting geven</li></ul>	Maakt het personeel duidelijk wat de doelstellingen zijn van het bedrijfsbeleid, wat eenieders rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hierin is en wat het belang is om deze doelstellingen te realiseren, opdat alle betrokkenen weten wat hen te wachten staat en wat er van hen verwacht wordt.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"><li>• Proactief informeren</li><li>• Openhartig en oprecht communiceren</li></ul>	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.  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.
	Presenteren <ul style="list-style-type: none"><li>• Duidelijk uitleggen en toelichten</li><li>• Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen</li><li>• Op de toehoorder(s) / toeschouwer(s) inspelen</li></ul>	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

### **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"><li>• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li><li>• Kan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten</li><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enthousiasme uitstralen</li></ul>	<p>zijn woordkeuze af op het niveau van zijn werknemers, opdat de werknemers de informatie begrijpen en hierin vertrouwen hebben.</p>
--	---	---

## Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid

### 3.3 werkproces: (Bege)leidt werknemers

<b>Omschrijving</b>	Wanneer de Bedrijfsmanager mogelijke problemen van medewerkers waarneemt en/of stagnatie van werkzaamheden, anticipeert hij hierop door, afhankelijk van hun competenties, expertises, ervaring en motivatie, medewerkers eerst te vragen waar zij niet uitkomen, welke acties er al uitgevoerd zijn en wat hiervan het resultaat is. Vervolgens zal de beroepsbeoefenaar de werkzaamheden nalopen, de medewerker suggesties geven om het verder aan te pakken, meedenken en voorstellen doen voor een oplossing van het probleem. Daarnaast zorgt hij er voor dat de benodigde middelen (financiën en faciliteiten) beschikbaar zijn. Verder motiveert (middels aandacht, begrip en luisterend oor) en stimuleert hij medewerkers, en heeft hierin een doorlopende taak, enerzijds dat medewerkers zich prettig voelen en anderzijds voor een vlot verloop van de processen/procedures in het bedrijf.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Medewerkers worden zodanig begeleidt tijdens de uit te voeren werkzaamheden en bij knelpunten dat zij hun werkzaamheden zelfstandig, vlot en veilig voort kunnen zetten. Gemotiveerde en geïnstrueerde medewerkers. Voortgang van het bedrijfsproces is geborgd.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan gesprekstechnieken toepassen</li><li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Heeft kennis van de valkuilen waardoor het werkproces kan stagneren, kan deze tijdig signaleren en binnen alle redelijkheid voorkomen</li><li>• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien</li><li>• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li></ul>	<b>Aansturen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven</li><li>• Instructies en aanwijzingen geven</li><li>• Uitoefenen van gezag</li></ul>	<p>Stuurt werknemers bij en adviseert hen wanneer zij daar om vragen of wanneer hij bemerkt dat er knelpunten ontstaan, daarbij geeft hij met veel overtuiging aanwijzingen, instructies en/of opdrachten, maar geeft hen daarbij wel de ruimte om binnen de aan hen toegekende verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zelf oplossingen aan te dragen, opdat werknemers zoveel mogelijk zelfstandig hun werkzaamheden uitvoeren.</p> <p>Daarbij treedt hij corrigerend op wanneer hij bemerkt dat zaken alsnog vast dreigen te lopen en zal daarbij desnoods op zijn strepen staan, opdat een voorspoedige voortgang van werkzaamheden geborgd is.</p>
	<b>Begeleiden</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adviseren</li><li>• Motiveren</li></ul>	Betrekt werknemers bij het oplossen van knelpunten, stimuleert bij hen de gedrevenheid om deze oplossingen te vinden en adviseert hen daarbij over de benadering van het probleem, opdat werknemers zich er toe aangezet voelen om mee en na te denken over

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

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

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten</li><li>• Kan de Nederlandse taal adequaat toepassen</li><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>		oplossingen om hun taken zo goed mogelijk uit te voeren.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"><li>• Bevorderen van de teamgeest</li><li>• Bijdrage van anderen waarderen</li></ul>	Creëert een sfeer waarin de werknemers gedreven zijn om gezamenlijk in goede invulling te geven aan het bedrijfsproces, door openlijk waardering te tonen voor ideeën, initiatieven en bijdragen die werknemers inbrengen en door ze hierin aan te moedigen, opdat iedereen zichzelf en zijn bijdrage aan het bedrijfsproces gewaardeerd weet en zich verbonden voelt met het bedrijf.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"><li>• Mensen en middelen organiseren</li></ul>	Regelt voldoende en goede gereedschappen en apparatuur, stemt werkzaamheden en verantwoordelijkheden af op de deskundigheid van de betreffende personen, opdat iedereen de juiste arbeidsmiddelen en capaciteit heeft om de taken vlot en veilig uit te kunnen voeren.

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

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

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met werknemers. Mede aan de hand van functioneringsgesprekken signaleert hij opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -tekortkomingen, suggesties en ideeën van de desbetreffende werknemer(s). Hij stelt, eventueel samen met de desbetreffende werknemer(s), het (persoonlijk) ontwikkelingstraject vast en bespreekt deze zaken met de afdelingsmanager van de werknemer. Mede aan de hand van de beoordelingsgesprekken, besluit de Bedrijfsmanager of een werknemer in aanmerking komt voor een verandering in functie of beloning en zelfs beëindiging van de dienstbetrekking. De resultaten van de functionerings- en beoordelingsgesprekken verwerkt hij in de personeelsdossiers.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Uitgevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn volgens bedrijfsprocedure vastgelegd en gearhiveerd in het personeelsdossier. Opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -tekortkomingen, suggesties en ideeën van medewerkers zijn gecommuniceerd met werknemer en management en zo mogelijk vertaald naar een POP. Voorstellen voor promotie (in functie en/of salaris), extra beloningen, beëindiging of aanpassing van de dienstbetrekking.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan gesprekstechnieken toepassen</li><li>• Kan gedrag van mensen herkennen en interpreteren</li><li>• Kan een uiteenzetting van medewerkers volgen en begrijpen</li><li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Heeft kennis van de structuren en culturen van organisaties</li><li>• Heeft kennis van interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen</li><li>• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li></ul>	Aansturen <ul style="list-style-type: none"><li>• Functioneren van mensen controleren</li></ul>	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.
	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"><li>• Coachen</li><li>• Anderen ontwikkelen</li></ul>	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"><li>• Nauwkeurig en volledig rapporteren</li><li>• Vlot en bondig formuleren</li></ul>	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



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

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

<ul style="list-style-type: none"><li>Kan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten</li></ul>		<p>leidinggevende en als basis kan dienen voor vervolgesprekken en vervolgacties.</p> <p>Drukt zich op begrijpelijke wijze uit en stemt zijn woordkeuze af op het niveau van de werknemer, opdat er sprake is van een gelijkwaardig gesprek waarbij het de werknemer duidelijk is hoe men aankijkt tegen diens functioneren en welk vervolg er aan het gesprek wordt gegeven.</p>
	<p>Beslissen en activiteiten initiëren</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Beslissingen nemen</li><li>Op eigen initiatief handelen</li></ul>	<p>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.</p>

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

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager werft en selecteert nieuw personeel en/of ontslaat werknemers. De Bedrijfsmanager baseert zich voor werving, selectie en ontslag op informatie vanuit personeelsvertegenwoordiging of het middenmanagement en op de gevoerde functionerings- en beoordelingsgesprekken. Op basis van een formatieplan gaat hij te werk volgens de daarvoor opgestelde procedures en de eventueel gemaakte afspraken met ondernemingsraad, personeelsvertegenwoordiging en/of afdeling HRM.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Personeel wordt geworven, geselecteerd of ontslagen volgens vastgelegde procedures en/of gemaakte afspraken en op basis van informatie vanuit personeel of het middenmanagement en informatie uit functionerings- en beoordelingsgesprekken.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan gesprekstechnieken toepassen</li><li>• Kan gedrag van mensen herkennen en interpreteren</li><li>• Kan actualiteiten, lezingen en presentaties die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management volgen</li><li>• Kan artikelen die betrekking hebben bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen</li><li>• Kan de context van sociaal beleid duiden</li><li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Heeft kennis van de structuren en culturen van organisaties</li><li>• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien</li><li>• Heeft kennis van interventietechnieken en gesprekstechnieken en kan deze toepassen</li><li>• Heeft kennis van relevante wet- en regelgeving en kan hieraan uitvoering geven</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beslissen en activiteiten initiëren</li><li>• Beslissingen nemen</li><li>• Verantwoordelijkheid nemen voor eigen beslissingen en activiteiten</li></ul>	Neemt op basis van informatie en overleg met het afdelingsmanagement de nodige beslissingen t.a.v. werknemers, waarbij hij niet wegloopt voor lastige beslissingen, hij tijdig de knoop doorhakt en hiervoor verantwoordelijkheid neemt, opdat het bedrijf beschikt over voldoende werknemers met de vereiste competenties.
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructies en procedures opvolgen</li><li>• Werken conform voorgeschreven procedures</li></ul>	Volgt de voorgeschreven procedures binnen het bedrijf, opdat werving, selectie en ontslag volgens de daarvoor vastgelegde procedures geschiedt en ieder gelijk behandeld wordt.

<b>Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid</b>		
<b>3.5 werkproces: Werft, selecteert en ontslaat medewerkers</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan zijn eigen communicatieve gedrag onderkennen en kan dit aanpassen en inzetten</li><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>		

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

### Proces-competentie-matrix Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		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**

<b>Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid</b>		
<b>4.1 werkproces: Maakt marktanalyses</b>		
<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager maakt marktanalyses. Hij brengt de (potentiële) klanten/afnemers, (koop)gedrag van de doelgroepen en concurrenten in kaart door verschillende gegevens te verzamelen en te analyseren. Hij gebruikt informatie over politieke, juridische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen om voornamelijk de toekomstige situatie in kaart te brengen. Met deze analyse maakt hij een inschatting van de kansen en bedreigingen voor de organisatie en vertaalt dit naar marktgerichte activiteiten die hij opneemt in een marketingplan.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een opgeleverd marketingplan dat een realistisch beeld geeft van de huidige en toekomstige marktsituatie en waarin de (bedrijfs)doelstellingen beschreven zijn in concrete marktgerichte activiteiten.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan actualiteiten, lezingen en presentaties die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management volgen</li> <li>• Kan artikelen die betrekking hebben op bedrijfsvoering, personeelsbeleid en management in zowel Nederlands als in één moderne vreemde taal lezen en begrijpen</li> <li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li> <li>• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li> <li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li> <li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li> <li>• Heeft kennis van marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen</li> <li>• Heeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</li> </ul>	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuur aanbrengen</li> </ul>	Structureert alle gevonden en onderzochte marktinformatie in een overzichtelijk document, opdat een helder en gestructureerd marketingplan ontstaat waarin de geformuleerde marktgerichte activiteiten in lijn zijn met de huidige en de toekomstige marktsituatie.
	Onderzoeken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie achterhalen</li> <li>• Vanuit meerdere invalshoeken kijken</li> </ul>	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.  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.
	Creëren en innoveren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstgerichte strategie(ën) ontwikkelen</li> </ul>	Richt zich bij de ontwikkeling van het marketingplan op de visie en de doelstellingen van het bedrijf en door hem gesignaleerde trends en ontwikkelingen en laat daarbij voldoende ruimte om te kunnen anticiperen op de dynamiek van de markt, opdat het marketingplan zowel duurzaam als flexibel is.

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

##### 4.1 werkproces: Maakt marktanalyses

<ul style="list-style-type: none"><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>	<p>Ondernemend en commercieel handelen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• De markt en de spelers daarin kennen</li><li>• Uitbouwen van de commerciële positie van de organisatie</li></ul>	<p>Volgt de ontwikkelingen die invloed hebben op de commerciële positie van zijn bedrijf voortdurend, houdt daarbij tevens de bewegingen van zijn concurrenten in de gaten en neemt kansen waar zodra die zich voordoen, opdat de commerciële positie van het bedrijf groeit en verstevigd wordt.</p> <p>Daarbij formuleert hij op basis van zijn marktanalyse uitdagende activiteiten/doelstellingen, waarbij groei van het bedrijf het uitgangspunt vormt, opdat deze in het marketingplan opgenomen kunnen worden.</p>
---	---	---

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

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager bepaalt het prijsbeleid van de onderneming op basis van de bedrijfsformule, de marktontwikkelingen en het prijsbeleid van de concurrentie. Hij bepaalt welke omzet en marges hij nastreeft en maakt de afweging of hij wil concurreren op prijs of service. Hij evalueert het prijsbeleid door na te gaan of de geprognosticeerde omzet en marges zijn behaald en onderzoekt de oorzaken van afwijkende omzet en marges. Desgewenst past hij het prijsbeleid aan.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Het (gekozen) prijsbeleid past bij het imago en de concurrentiepositie van de onderneming. Het prijsbeleid is geëvalueerd en desgewenst aangepast.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li><li>• Kan geregistreerde en geadministreerde gegevens, samenvattingen of verslagen lezen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Heeft kennis van marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen</li><li>• Heeft kennis van methoden en technieken die bedrijfseconomische informatie opleveren en kan deze toepassen</li><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"><li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li></ul>	Berekent accuraat op basis van de gegevens uit de financiële administratie en op basis van de uit de marktanalyses voortkomende informatie, een tarief/kostprijs, opdat hij komt tot een scherp en concurrerend tarief/kostprijs voor de aangeboden producten/diensten.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"><li>• Conclusies trekken</li><li>• Verbanden leggen</li></ul>	Vergelijkt behaalde omzet met de prognose, legt de relatie met de geanalyseerde marktanalyses, ziet daarbij het verband tussen oorzaak en gevolg en weegt af of, en zo ja, op welke wijze, hij het tarief/de kostprijs moet aanpassen of dat hij juist moet insteken op de kwaliteit van zijn aangeboden diensten/producten, opdat de concurrentiepositie van de onderneming kan worden veiliggesteld of verstevigd.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"><li>• Financieel bewustzijn tonen</li></ul>	Weegt de kosten en baten van zijn besluit ten aanzien van het prijsbeleid en maakt daarbij gebruik van de geanalyseerde gegevens uit de financiële administratie en de marktanalyse en zijn kennis van het marktmechanisme, opdat het prijsbeleid in overeenstemming is met concurrentiepositie van de onderneming.

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

### 4.3 werkproces: Onderhoudt externe contacten

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager onderhoudt als representant van de onderneming (externe) contacten met klanten, leveranciers en externe adviseurs en bouwt hij een eigen netwerk op. Daarnaast bestaat het onderhouden van contacten met externen uit het participeren in netwerken van stakeholders (investeerders, leveranciers, importeurs, brancheorganisaties, collega's uit de branche, e.d.). Hij raadpleegt externe contacten om informatie te verkrijgen die van belang is voor het opstarten en continueren van zijn onderneming en profileert zich positief binnen zijn netwerk afgestemd op de doelgroep. Hij maakt mede op basis van de informatie afkomstig uit zijn netwerk keuzes voor zijn vestiging/onderneming.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een actueel netwerk en een effectief gebruik hiervan.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan gesprekstechnieken toepassen</li><li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li><li>• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen</li><li>• Kan een uitgebreide hoeveelheid informatie samenvattend en helder omschrijven</li><li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Heeft kennis van marketinginstrumenten (marketingmix) en kan deze toepassen</li><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"><li>• Relaties opbouwen met mensen</li><li>• Relatienetwerk onderhouden en benutten</li></ul>	Legt actief contacten met personen of organisaties die waardevol kunnen zijn voor het opstarten of continueren van het bedrijf en onderhoudt dit door regelmatig informatie uit te wisselen en een goede verstandhouding met zijn relaties op te bouwen, opdat hij zijn netwerk actueel houdt.
	Presenteren <ul style="list-style-type: none"><li>• Onderhoudend communiceren</li></ul>	Stelt zich in wisselende situaties zelfbewust en innemend op door ongedwongen en onderhoudend met anderen te communiceren, opdat hij zichzelf en het bedrijf gunstig profileert en hun interesse kan wekken voor hetgeen zijn bedrijf hen te bieden heeft.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none"><li>• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren</li><li>• Kansen en mogelijkheden benutten</li></ul>	Is alert op zakelijke kansen en bedreigingen die hij in zijn contacten met relaties signaleert, gebruikt deze informatie in de afweging van mogelijkheden ten aanzien van de bedrijfsvoering en probeert daarbij ook kansen te signaleren en te creëren door zijn relaties actief te benaderen, opdat hij zijn contacten op effectieve wijze inzet ten gunste van de bedrijfsvoering en de commerciële positie van het bedrijf.



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

### 4.4 werkproces: Acquireert

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager benadert (potentiële) klanten. In het gesprek met de (potentiële) klant onderzoekt en stelt hij vast of de klant voor de onderneming interessant is. Wanneer hij de klant als passend kwalificeert, brengt hij de onderneming, het producten en/of het dienstenaanbod van de onderneming onder de aandacht van de klant. Hij overtuigt de (potentiële) klant van de voordelen van de onderneming, het producten- en/of dienstenaanbod en komt met de klant tot vervolgacties (zoals het opstellen van een offerte).	
<b>Gewenst resultaat</b>	Kwalificatie van de klant door inschatting van belang van de klant voor de onderneming. De klant heeft een realistisch en positief beeld van de organisatie, het producten en/of dienstenaanbod. Afspraak voor vervolgactiviteiten.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan gesprekstechnieken toepassen</li><li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li><li>• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen</li><li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>	Overtuigen en beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"><li>• Indruk maken op anderen</li><li>• Gesprekken richting geven</li></ul>	Zet in zijn gesprek met de (potentiële) klant een krachtig en positief beeld neer van zichzelf en zijn bedrijf en brengt daarbij het door het bedrijf geboden pakket van diensten/producten onder de aandacht, opdat de klant een helder en positief beeld heeft van het bedrijf en zijn interesse voor de diensten/producten gewekt wordt.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none"><li>• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren</li><li>• Kansen en mogelijkheden benutten</li></ul>	Benadert (potentiële) klanten op een actieve manier, wacht niet af, doet zakelijke voorstellen en brengt het door het bedrijf geboden pakket van diensten/producten onder de aandacht waarbij hij, zodra zich hiertoe de kans voordoet, hiervan de mogelijkheden voor de klant benadrukt, opdat klanten geworven worden, of afspraken worden gemaakt voor mogelijke vervolgactiviteiten.
	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"><li>• Behoeften en verwachtingen achterhalen</li><li>• Aansluiten bij behoeften en verwachtingen</li></ul>	Inventariseert de klantbehoefte en diens verwachtingen ten aanzien van de door het bedrijf geboden diensten/producten en bekijkt de mogelijkheden om aan de wensen van de klant tegemoet te komen, opdat hij kan inschatten wat de klant voor het bedrijf kan betekenen en hij hem een interessant voorstel kan doen.

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

<b>Omschrijving</b>	De Bedrijfsmanager signaleert klachten tijdens contacten met klanten. Daarnaast ontvangt hij specifieke klachten van klanten. Hij schat de ernst van de klachten in en onderzoekt de oorzaak van de klacht. Hij streeft ernaar de klacht zo goed mogelijk af te handelen en gaat daarom na met welke oplossingen de klachten kunnen worden opgelost. Hij weegt oplossingen tegen elkaar af en bepaalt op welke wijze de klacht wordt afgehandeld. Specifieke klachten handelt hij af volgens de klachtenprocedure en administreert deze in het kwaliteitsmanagementsysteem.	
<b>Gewenst resultaat</b>	De klacht is volgens procedures afgehandeld. De Bedrijfsmanager heeft getracht de klacht (en oorzaak) naar tevredenheid van de klanten en /of opdrachtgevers en de onderneming op te lossen en af te handelen.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan gesprekstechnieken toepassen</li><li>• Heeft kennis van managementinformatiesystemen</li><li>• Kan verschillende betekenissen van informatie uitleggen</li><li>• Kan een uiteenzetting van gesprekspartners volgen en begrijpen</li><li>• Kan in een discussie standpunten uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan mogelijkheden verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan onderscheid maken tussen relevante informatie en niet of minder relevante informatie</li><li>• Kan standpunten verwoorden, uiteenzetten en onderbouwen</li><li>• Kan vloeiend en spontaan aan een gesprek deelnemen</li><li>• Kan vraagstellingen duidelijk formuleren</li><li>• Kan zaken duidelijk en gedetailleerd beschrijven</li><li>• Kan de consequenties van zijn handelen en beslissen overzien</li><li>• Heeft kennis van welke informatiebronnen hij kan raadplegen en weet deze ook te gebruiken</li></ul>	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"><li>• Behoeften en verwachtingen achterhalen</li><li>• "Klant"-tevredenheid in de gaten houden</li></ul>	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 kijkt 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.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"><li>• Anderen raadplegen en betrekken</li></ul>	Raadpleegt management/werknemers om oorzaak van de klacht te achterhalen en vraagt ondersteuning bij specifieke- en technische vragen van de klant die hij niet kan beantwoorden, opdat de klant goed geholpen wordt en antwoord op zijn vraag krijgt.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"><li>• Goede relaties behouden bij moeilijkheden</li></ul>	Onderneemt in geval van klachten en mogelijke problemen tijdig actie, kijkt 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"><li>• Financieel bewustzijn tonen</li></ul>	Overziet de financiële consequenties van eventuele toezeggingen die hij de klant doet, zodat hij deze kan

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

		afwegen tegen de ernst van de klacht en de mate van gewenste serviceverlening.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"><li>• Werken conform voorgeschreven procedures</li></ul>	Volgt de procedures (registreert klachten in het hiervoor bestemde systeem) voor klachtenafhandeling op, opdat hij de klant tegemoet kan komen met reële toezeggingen waarmee hij het bedrijfsbelang niet tekort doet.

### **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. Maar ook wat er in dit kwalificatiedossier gewijzigd is ten opzichte van het vorige dossier. 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.

Vmbo en HBO zijn niet betrokken geweest bij de ontwikkeling van dit dossier. Vanuit het kenniscentrum is wel samenwerking met het Platform Vmbo-Mobiliteit en worden de ontwikkelingen in het HBO gevolgd.

#### Regionale Arbeidsmarktcommissies

In de Regionale Arbeidsmarktcommissies (RAC) worden, indien relevant, ontwikkelingen in de Kwalificatiedossiers en/of beroepscompetentieprofielen ter toets voorgelegd aan de leden. De RAC's kunnen ook startpunt zijn van nieuwe ontwikkelingen in de kwalificatiestructuur, zoals bijvoorbeeld het geval was in de ontwikkeling van twee nieuwe kwalificaties in het kwalificatiedossier Tweewielertechniek.

#### 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*.

Sinds 2010 is het voor docenten mogelijk hun mening over een kwalificatiedossiers te communiceren via 'mijnkwalificatiedossier.nl'. De reacties die Innovam op deze manier ontvangt, worden meegenomen in de doorontwikkeling van de dossiers.

Daarnaast informeren we docenten over ontwikkelingen in de dossiers via o.a. innovam.nl. Ook nodigen we docenten uit deel te nemen in expert- en/of werkgroepen om samen met ons de doorontwikkeling van de dossiers te realiseren.

In 2011 staat een aantal evaluatiebezoeken bij docententeams gepland.

## 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 kwalificaties in dit dossier op te nemen. Unaniem is daarom door de Paritaire Commissies van Innovam en VOC gekozen voor één kwalificatie, 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 het toetsingskader voor het cohort 2011-2012 is een aantal nieuwe voorwaarden gecommuniceerd voor vaststelling van de kwalificatiedossiers voor schooljaar 2011-2012. Zo heeft het Coördinatiepunt er op aangedrongen om het aantal competenties van kwalificatiedossiers op niveau 4 terug te brengen tot maximaal 16. Voor de kwalificatiedossiers waarin sprake is van ondernemerschap mag hiervan worden afgeweken.

De ontwikkelaars van VOC en Innovam hebben de reductie van competenties in samenhang met andere managementdossiers opgepakt. Hierbij zijn de referentiedocumenten Leidinggeven, Verkopen & klantcontact en Ondernemerschap als leidraad gebruikt. Uitgangspunt van de Paritaire Commissies was dat de reductie van competenties niet ten koste gaat van de herkenbaarheid en uitvoerbaarheid van de dossiers. Dit was niet anders mogelijk dan door het gebruik van 17 competenties.

Gezien de parallellen met het referentiedocument Ondernemerschap zijn beide Paritaire Commissies van mening dat afwijking van het maximum van 16 competenties hiermee is gerechtvaardigd.

In de Paritaire Commissie van 18 juni 2010 zijn deze aanpassingen besproken en goedgekeurd en vervolgens ingediend voor Toets III. Het resultaat hiervan was dat het dossier Bedrijfsmanagement kon worden aangeboden voor eindcontrole.

#### **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 Nederlands, rekenen en moderne vreemde talen

### 2.4.1 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche

#### Nederlands

Indicatief bevindt de beroepsinhoud van de Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche zich op het volgende niveau:

- Mondelinge taalvaardigheid: 3F
- Leesvaardigheid: 3F
- Schrijfvaardigheid: 3F
- Taalverzorging en taalbeschouwing:

Toelichting:

#### Taalprofiel Dossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche

SD = Subdomein:

1 Mondeling: Gesprekken

2 Mondeling: Luisteren

3 Mondeling: Spreken

4 Lezen (in Referentiekader onderverdeeld in Zakelijke en Fictionele teksten; voor mbo alleen Zakelijke teksten)

5 Schrijven.

Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche niveau 4			
Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan			
Werkproces	Concreet voorbeeld	SD	Niveau
1.1 Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast	Raadpleegt bronnen en stelt samenhangende teksten op.	4/5	3F
1.2 Draagt zorg voor administratie en registratie	Registreren en rapporteren van gegevens.	3/5	3F
1.3 Bewaakt en evalueert processen/procedures	Verzamelen en analyseren van gegevens over de voortgang van de processen binnen het bedrijf. Bespreken van problemen en/of stagnaties in de processen/procedures. Voorstellen van oplossingen/verbeterpunten.	1/4	3F
1.4 Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen	Bespreken en rapporteren van voorstellen met medewerkers en management / directie, informatie verzamelen en bespreken, voorstellen formuleren	1/2/3/4/5	3F
Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid			
2.1 Stelt financieel beleid vast	Raadpleegt bronnen en stelt samenhangende teksten op.	4/5	3F

2.2 Bewaakt de financiële situatie	Lezen en analyseren van rapporten, deze samen vatten tot conclusies en aanbevelingen. Bespreken van voorstellen en aanbevelingen.	1/4/5	3F
2.3 Maakt en/of beoordeelt financieringsvoorstellen	Bespreken en rapporteren van voorstellen met medewerkers en management / directie, informatie verzamelen en bespreken, voorstellen formuleren	1/2/3/4/5	3F
2.4 Legt financiële verantwoording af	Raadpleegt bronnen en stelt samenhangende teksten op.	4/5	3F
<b>Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid</b>			
3.1 Stelt personeelsbeleid vast	Raadpleegt bronnen en stelt samenhangende teksten op.	4/5	3F
3.2 Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers	Werkoverleg leiden en rapporteren, kennis en ervaring delen over procedures en ontwikkelingen, behoeften peilen en rapporteren	1/2/3/5	3F
3.3 (Bege)leidt werknemers	Vragen stellen over problemen in de uitvoering van de geplande werkzaamheden. Voorstellen bespreken om tot een oplossing te komen. Uitleg geven over de uit te voeren werkzaamheden. Begripvol zijn in zijn communicatie.	1/2/3	3F
3.4 Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken	Gesprekken voeren met medewerkers en bedrijfsmanagement/directie, rapporteren van gesprekken in personeelsdossiers	1/2/3/5	3F
3.5 Werft, selecteert en ontslaat medewerkers	Sollicitatiebrieven lezen en selecteren, gesprekken voeren met sollicitanten, slechtnieuws- en exitgesprekken voeren. Opstellen van advertenties (of tekstbijdrage leveren).	1/4/5	3F
<b>Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid</b>			
4.1 Maakt marktanalyses	Raadpleegt bronnen, vat deze samen tot conclusies en aanbevelingen en stelt samenhangende teksten op.	4/5	3F
4.2 Bepaalt prijsbeleid	Raadpleegt bronnen, vat deze samen tot conclusies en aanbevelingen en stelt samenhangende teksten op.	4/5	3F
4.3 Onderhoudt externe contacten	Gesprekken voeren. Vragen stellen om meer informatie of uitleg te verkrijgen. Lezen van informatie. Rapporteren van bevindingen	1/4/5	3F
4.4 Acquireert	Gesprekken voeren met klanten, leveranciers en externen. Rapporteren van bevindingen	1/4/5	3F

*Rekenen*

Indicatief bevindt de beroepsinhoud van de Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche zich op het volgende niveau:

- Getallen: 3F
- Verhoudingen: 3F
- Meten en meetkunde: 3F
- Verbanden: 3F

Toelichting:

**Rekenprofiel Dossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche**

SD = Subdomein:

1 Getallen

2 Verhoudingen

3 Meten en meetkunde

4 Verbanden.

<b>Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche niveau 4</b>			
<b>Kerntaak 1 Stuurt onderneming/vestiging aan</b>			
<b>Werkproces</b>	<b>Concreet voorbeeld</b>	<b>SD</b>	<b>Niveau</b>
1.1 Stelt beleidsplannen en doelstellingen vast	Geen rekenvaardigheden vereist	-	-
1.2 Draagt zorg voor administratie en registratie	Cijfermatige gegevens verzamelen en ordenen	1/2/4	3F
1.3 Bewaakt en evalueert processen/procedures	Cijfermatige gegevens verzamelen	1/4	3F
1.4 Maakt en beoordeelt verbetervoorstellen	Doorrekenen van voorstellen op (economische) haalbaarheid, juistheid, volledigheid en consequenties	1/4	3F
<b>Kerntaak 2 Bepaalt en geeft uitvoering aan het financieel beleid</b>			
2.1 Stelt financieel beleid vast	Cijfermatige gegevens verzamelen, begrotingen en budgetten vaststellen, kosten en opbrengsten afwegen	1/4	3F
2.2 Bewaakt de financiële situatie	Cijfermatige gegevens verzamelen en interpreteren, doorrekenen met variabele gegevens	1/4	3F
2.3 Maakt en/of beoordeelt financieringsvoorstellen	Cijfermatige gegevens verzamelen, toetsen van voorstellen op (economische) haalbaarheid, juistheid, volledigheid en consequenties	1/4	3F
2.4 Legt financiële verantwoording af	Selecteren en (grafisch) presenteren van relevante gegevens	2/4	3F

<b>Kerntaak 3 Bepaalt en geeft uitvoering aan het personeelsbeleid</b>			
3.1 Stelt personeelsbeleid vast	Geen rekenvaardigheden vereist	-	-
3.2 Zorgt voor informatie naar en ontwikkeling van werknemers	Geen rekenvaardigheden vereist	-	-
3.3 (Bege)leidt werknemers	Geen rekenvaardigheden vereist	-	-
3.4 Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken	Berekenen kosten en opbrengsten t.b.v. ontwikkeling van / investering in medewerkers	1/4	3F
3.5 Werft, selecteert en ontslaat medewerkers	Berekenen kosten en opbrengsten t.b.v. aanname en afscheid van medewerkers	1/4	3F
<b>Kerntaak 4 Bepaalt en geeft uitvoering aan het commercieel beleid</b>			
4.1 Maakt marktanalyses	Cijfermatige gegevens verzamelen en ordenen	1/2/4	3F
4.2 Bepaalt prijsbeleid	Op basis van marktanalyses (concurrentievergelijkingen) doorrekenen van kosten en marges	1/2/4	3F
4.3 Onderhoudt externe contacten	Rekenen met winstmarges en/of percentages voor acties en/of kortingen, rekenen met kostprijzen en commerciële tarieven	1/2/4	3F
4.4 Acquireert	Rekenen met winstmarges en/of percentages voor acties en/of kortingen, rekenen met kostprijzen en commerciële tarieven	1/2/4	3F

*Moderne vreemde talen - Engels of Duits*

Indicatief bevindt de beroepsinhoud van de Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche zich op het volgende niveau:

- Luisteren: B1
- Lezen: B1
- Gesprekken voeren: B1
- Spreken: B1
- Schrijven: B1

## 2.5 Discussiepunten

Discussies binnen de Paritaire commissie:

- Vernieuwingsslag kwalificatiedossiers
- Naamgeving kwalificatiedossier
- Reductie van competenties
- Wijzigingen Vakkennis & Vaardigheden
- Certificateerbare eenheid Ondernemerschap
- Generieke eisen Engels voor niveau 4
- Taal en Rekenen in de kwalificatiedossiers
- Instroom en doorstroom

### 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 dit 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 kwalificaties. In het vernieuwde kwalificatiedossier zou dat de constructie opleveren waarbij sprake is van een kwalificatiedossier 'Vestigingsmanager Mobiliteitsbranche' (naam huidige dossier) met twee kwalificaties. 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 kwalificaties betekent ook twee afzonderlijke diploma's.

Om duidelijkheid en herkenbaarheid te bereiken voor zowel het bedrijfsleven als het onderwijs, is er voor gekozen géén kwalificaties 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.

#### Reductie van competenties

In de paritaire commissie is gesproken over reduceren van competenties.

In het toetsingskader voor het cohort 2011-2012 is een aantal nieuwe voorwaarden gecommuniceerd voor vaststelling van de kwalificatiedossiers voor schooljaar 2011-2012. Zo heeft het Coördinatiepunt er op aangedrongen om het aantal competenties van kwalificatiedossiers op niveau 4 terug te brengen tot maximaal 16. Voor de kwalificatiedossiers waarin sprake is van ondernemerschap mag hiervan worden afgeweken.

De ontwikkelaars van VOC en Innovam hebben de reductie van competenties in samenhang met andere managementdossiers opgepakt. Hierbij zijn de referentiedocumenten Leidinggeven, Verkopen & klantcontact en Ondernemerschap als leidraad gebruikt. Uitgangspunt van de Paritaire Commissies was dat de reductie van competenties niet ten koste gaat van de herkenbaarheid en uitvoerbaarheid van de dossiers. Dit was niet anders mogelijk dan door het gebruik van 17 competenties.

Gezien de parallellen met het referentiedocument Ondernemerschap zijn beide Paritaire Commissies van mening dat afwijking van het maximum van 16 competenties hiermee is gerechtvaardigd.

In de Paritaire Commissie van 18 juni 2010 zijn deze aanpassingen besproken en goedgekeurd en vervolgens ingediend voor Toets III. Het resultaat hiervan was dat het dossier Bedrijfsmanagement kon worden aangeboden voor eindcontrole.

#### Wijzigingen Vakkennis & Vaardigheden

Er zijn tekstuele wijzigingen in Vakkennis en vaardigheden doorgevoerd, zodat alle dossiers van Innovam beschikken over eenduidige items.

#### Certificeerbare eenheid Ondernemerschap

De Paritaire Commissie ziet voor de mobiliteitsbranche geen meerwaarde voor de Certificeerbare eenheid Ondernemerschap. Wel wordt samen met de branche besproken hoe onderdelen van deze Certificeerbare Eenheid opgenomen kunnen worden in de kwalificatiedossiers.

#### Generieke eisen Engels voor niveau 4

De paritaire commissies van Innovam en van VOC hebben gezamenlijk besloten om de generieke eisen voor Engels op te nemen in de kwalificaties op niveau 4 in de dossiers van het cohort 2011-2012 om hiermee de eisen voor MVT voor het beroep gelijk te stellen aan de eisen voor het generieke niveau.

#### Taal en rekenen in de kwalificatiedossiers

Vanaf schooljaar 2011-2012 zijn door het ministerie van OCW generieke eisen vastgesteld voor Taal en Rekenen.

Deze eisen zijn vastgelegd in het Referentiekader Taal en Rekenen en volgen het rapport van de Commissie Meijerink. Het betreffende document is te vinden op:  
[http://www.taalenrekenen.nl/referentiekader/rel\\_doc/referentie/Referentieniveaus.pdf](http://www.taalenrekenen.nl/referentiekader/rel_doc/referentie/Referentieniveaus.pdf) en geldt als vervanger van het Raamwerk Taal en Rekenen.

Voor de mbo-niveaus 1, 2 en 3 geldt 2F als generieke eis, voor mbo-niveau 4 geldt 3F.

Dit zijn eisen waar de deelnemer aan het eind van zijn opleiding hoe dan ook aan moet voldoen. Naar het oordeel van de ontwikkelgroepen (onderwijs en bedrijfsleven) gelden de taal- en rekeneisen bij sommige kerntaken en/of werkprocessen niet of in mindere mate. Het heeft geen zin deze inschattingen onder het wettelijk vereiste niveau in het dossier te vermelden, want dat zou mogelijk tot toetsing beneden het wettelijk vereiste niveau kunnen leiden.

Bij het vertalen – op basis van vergelijkingstabellen – zijn de taal- en rekeneisen voor het beroep uit het raamwerk omgezet naar de niveaus en domeinen van het Referentiekader. Daarbij is gestreefd naar een zo groot mogelijke uniformiteit en conformering aan het Referentiekader.

De ontwikkelgroepen hebben voor sommige werkprocessen op niveau 3 voor het beroep hogere taal- en rekeneisen aangegeven dan het Referentiekader. Dat geldt met name voor een aantal kwalificaties op niveau 3.

Om dit inzichtelijk te maken is voor niveau 2F bij een aantal kwalificaties een ruime bandbreedte gehanteerd. Het ligt immers voor de hand dat deelnemers aan een niveau 3 opleiding door moeten kunnen stromen naar niveau 4.

Voor Rekenen staan in het Referentiekader behalve de F-niveaus (Functioneel) ook S-niveaus (Streef) geformuleerd. Niveau 2S is daarbij gericht op doorstroming en raakt aan niveau 3F.

Voor Taal is een dergelijke differentiatie niet opgenomen in het Referentiekader. Daarom is in de Taalprofielen gekozen voor een + (plus) bij sommige werkprocessen op niveau 3.

In de Taal- en Rekenprofielen hieronder staan alle werkprocessen vermeld waarbij taal- en rekenhandelingen voorkomen. Daarbij zijn globaal praktische voorbeelden opgenomen. Deze zijn gebaseerd op de beschrijvingen van de werkprocessen en prestatie-indicatoren en dienen als richtinggevend hulpmiddel voor de onderwijsuitvoering.

#### Leeswijzer voor de Taal- en Rekenprofielen

De uitgangspunten bij het ontwikkelen van het dossier zijn:

- Zo weinig mogelijk afwijken van de generieke norm.
- Een zo beknopt en leesbaar mogelijk dossier.

Daarom staan in deel C bij Vakkennis en Vaardigheden alleen taal- en rekenhandelingen vermeld wanneer deze uitstijgen boven de generieke norm. In de praktijk is dit alleen het geval bij niveau 3 kwalificaties. In de Taal- en Rekenprofielen is vervolgens terug te vinden op welke handelingen deze afwijkingen betrekking hebben.

#### Niveau 4 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche Nederlands

2010-2011 Raamwerk						2011-2012 Referentiekader				
	Luisteren	Lezen	Gesprekken	Spreken	Schrijven		Mondeling	Lezen	Schrijven	Taalverzorging
C1										
B2	x	x	x	x	x	4F				
B1	x	x	x	x	x	3F	x	x	x	
A2	x	x	x	x	x	2F				
A1	x	x	x	x	x	1F				



**Niveau 4 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche Rekenen en wiskunde**

2010-2011					2011-2012				
Raamwerk					Referentiekader				
	Getallen, hoeveelheden, maten	Ruimte en vorm	Gegevensverwerking, onzekerheid	Verbanden, veranderingen		Getallen	Verhoudingen	Metten, meetkunde	Verbanden
Z2									
Z1					4F				
Y2					3F	x	x	x	x
Y1	x	x	x	x	2F				
X2	x	x	x	x	1F				
X1	x	x	x	x					

**Niveau 4 Bedrijfsmanager Mobiliteitsbranche Moderne vreemde talen**

2010-2011						2011-2012					
	Luisteren	Lezen	Gesprekken	Spreken	Schrijven		Luisteren	Lezen	Gesprekken	Spreken	Schrijven
C1						C1					
B2						B2					
B1	x	x	x	x	x	B1	x	x	x	x	x
A2	x	x	x	x	x	A2	x	x	x	x	x
A1	x	x	x	x	x	A1	x	x	x	x	x
Engels of Duits						Engels of Duits					

Instroom en doorstroom

VMBO en HBO zijn niet betrokken geweest bij de ontwikkeling van dit dossier. Vanuit het kenniscentrum is wel samenwerking met het Platform Vmbo-Mobiliteit en worden de ontwikkelingen in het HBO gevolgd.

Van vmbo naar mbo

Het vmbo kent vier verschillende leerwegen:

- Basisberoepsgerichte Leerweg (BB)
- Kaderberoepsgerichte Leerweg (KB)
- Gemengde Leerweg (GL)

- Theoretische leerweg (TL)

Elke leerweg biedt andere doorstroommogelijkheden naar het middelbaar beroepsonderwijs (mbo).

De basisberoepsgerichte leerweg leidt op naar mbo-opleidingen op niveau 2. De kaderberoepsgerichte, gemengde en theoretische leerwegen bereiden leerlingen voor op mbo-opleidingen op niveau 3 en 4 (zie onderstaande tabel).

			vmbo leerweg			
			BB	KB	GL	TL
mbo-niveau	1	Assistent opleiding	Drempelloos			
	2	Basisberoepsbeoefenaar/ medewerker	Diploma geeft doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht
	3	Zelfstandig beroepsbeoefenaar/ vakopleiding	Geen doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht
	4	Gespecialiseerd beroepsbeoefenaar/ middenkaderfunctionaris	Geen doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht	Diploma geeft doorstroomrecht

Tabel: de wettelijke doorstroomregelingen van vmbo naar mbo

In het vmbo wordt centraal geëxamineerd. Op de site [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl) staat actuele informatie over de inhoud van de eindexamens.

#### Binnen het mbo

Binnen het mbo komt het nauwelijks voor dat na de opleiding Bedrijfsmanager op niveau 4 een tweede diploma op niveau 4 wordt behaald.

#### Van mbo naar hbo

Vanaf niveau 4 Bedrijfsmanager is doorstroom mogelijk naar het hbo, bijvoorbeeld de opleiding Autotechniek. De voltijd hbo-opleiding Autotechniek duurt vier jaar, de deeltijdopleiding vier of vijf jaar. De deeltijdroute is bedoeld voor studenten die hun studie willen combineren met de praktijk. Vaak is er in de opleiding een keuze tussen een technische en een technisch commerciële richting. Daarnaast zijn er deeltijd en voltijd hbo-opleidingen die opleiden voor het beroep van docent motorvoertuigentechniek. Voor studenten van mbo-niveau 4 duurt de deeltijdopleiding voor docent motorvoertuigentechniek 4 jaar en voor studenten van mbo-niveau 3 duurt de deeltijdopleiding 5 jaar. Delen van de hbo-opleiding kunnen dual uitgevoerd worden.

De hogescholen die in Nederland de opleiding Autotechniek aanbieden zijn: Fontys Hogeschool, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en de Hogeschool Rotterdam. De hogescholen hebben een specialisatie/ doorstroomrichting op het gebied van management. De opleiding tot docent motorvoertuigentechniek wordt aangeboden door Fontys Hogeschool, de Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Windesheim en NHL Hogeschool. Met het mbo-diploma Bedrijfsmanager bestaat de mogelijkheid tot een verkort traject in het hbo, soms wordt hiermee al op het mbo gestart. Daarnaast biedt een aantal hogescholen een tweejarig onderwijsprogramma in deeltijd aan, namelijk de Associate Degree. Het Associate Degree programma ligt tussen niveau van mbo en hbo en duurt twee jaar.

Op de website van de betreffende hogeschool of bij de studietoelating/decaan van het mbo is meer informatie over de verschillende opleidingen en minors verkrijgbaar.

## 2.6 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 kwalificaties, 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.

In deel D is de nieuwe informatie met betrekking tot taal en rekenen opgenomen. Ter verduidelijking zijn taal- en rekenprofielen geplaatst waarin concrete voorbeelden uit de beroepspraktijk genoemd worden. Er is een redactionele aanpassing doorgevoerd in de formulering van de items in de kolommen voor Vakkennis en Vaardigheden. Ongewenste dubbelingen zijn verwijderd. Tevens zijn de items actief geformuleerd met een duidelijker onderscheid tussen *vakkennis* en *vakvaardigheid*.

### 3. Ontwikkel- en onderhoudsperspectief

Onderwerp	Actie	Wie	Wanneer
Structurele controle op kwaliteit van het kwalificatiedossier	Verbeteringen en aanpassingen doorvoeren indien noodzakelijk: gebruikerservaringen en feedback verzamelen en verwerken controles op richtlijnen format	Innovam	Jaarlijks
Trends en innovaties en consequenties daarvan voor het beroep	Overnemen informatie uit het Arbeidsmarktonderzoek en onderzoek naar Trends en Innovaties	Innovam	Jaarlijks

De MBO-raad, Innovam, VOC en Colo streven naar rust in de kwalificatiedossiers. In 2010 is in het kwalificatiedossier Bedrijfsmanagement Mobiliteitsbranche een aantal wijzigingen doorgevoerd. Het doel is daarom om dit dossier nu voor een periode van tenminste vier schooljaren ongewijzigd te laten voortbestaan.

Echter, indien er zich in de context van het beroep relevante ontwikkelingen voordoen die aanpassingen in het dossier noodzakelijk maken, zullen wij die doorvoeren. Daarom wordt jaarlijks het onderzoek naar arbeidsmarktontwikkelingen en trends en innovaties geraadpleegd.

Ook gebruikerservaringen kunnen leiden tot aanpassingen in het dossier binnen de termijn van vier schooljaren.

Actualiteit BCP's

Wij nemen een bcp in onderhoud zodra er signalen uit de branche zijn, zodra we hier vanuit feedback verzoeken info over krijgen of wanneer we zelf weten dat er ontwikkelingen in het beroep zijn die tot aanpassing van het bcp zouden kunnen leiden. Geen van deze drie punten is hier van toepassing. Er staat dus geen onderhoud gepland.