

## 4.1 Manager paardensportbedrijf

### Algemene informatie

Context van de kwalificatie	De manager paardensportbedrijf is als ondernemer of als manager werkzaam in een manege of ander paardensportbedrijf. Zijn beroepscontext is sterk afhankelijk van het gehanteerde bedrijfssysteem. Hij voert zijn werkzaamheden uit in de stal, de rijbak en op kantoor.
Typerende beroepshouding	De manager paardensportbedrijf is zeer betrokken bij zijn bedrijf. Hij heeft een ondernemende en proactieve beroepshouding. Hij probeert maatschappelijke ontwikkelingen als kansen voor zijn bedrijf te zien. Hierbij heeft hij voortdurende aandacht voor de wensen en (on)mogelijkheden van zijn klanten, (het welzijn van) de dieren, en de veiligheid op het bedrijf. Hij kan omgaan met een grote diversiteit aan klantgroepen, met uiteenlopende belangen. Hij speelt flexibel in op wisselende interne en externe omstandigheden. Bij het coördineren en uitvoeren van werkzaamheden is hij zorgvuldig en resultaatgericht.
Niveau van de beroepsuitoefening	Niveau 4
Rol en verantwoordelijkheden	De manager paardensportbedrijf heeft een leidinggevende en coördinerende rol. Hij werkt zelfstandig en is verantwoordelijk voor de totale bedrijfsvoering en de bedrijfsresultaten en voor de continuïteit van het manegebedrijf. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf heeft hij ook uitvoerende taken en in dat geval moet hij een balans vinden tussen deze taken en de bedrijfsvoering. Bij het geven van instructie heeft hij een begeleidende en stimulerende rol en is verantwoording verschuldigd aan degene in wiens opdracht hij de training verzorgt. Hij geeft zelfstandig training/les en coacht of begeleidt de ruiters bij wedstrijden.
Complexiteit	Het beroep van de manager paardensportbedrijf wordt gekenmerkt door afwisselende werkzaamheden op het gebied van de bedrijfsvoering, het leiding geven aan mensen en processen en het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden. Hierbij moeten besluiten genomen worden op basis van steeds wisselende bedrijfsomstandigheden. Ook dient hij met zijn bedrijfsvoering te anticiperen op ontwikkelingen in de markt en in de maatschappij. Daarnaast vereist het werken met levende dieren een constante oplettendheid. De manager paardensportbedrijf kent een diversiteit aan werkzaamheden en heeft feitelijke en theoretische kennis in een brede context voor zijn werkgebied. Hij schat bij onverwachte situaties in wanneer het nodig is dat hij van de standaardinstructies afwijkt en hij een deskundige moet inschakelen.
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Branche vereisten	Ja, het gaat om de sporttechnische vaardigheden waaraan de beginnend beroepsbeoefenaar dient te voldoen. Ze staan in een overzicht (GRID Paardensport) in deel D, paragraaf 2.4.
Nederlands en rekenen	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.
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> <li>• het ERK-niveau A2 is van toepassing op de vaardigheden gesprekken voeren, spreken en schrijven.</li> </ul> <p>De beroepseisen ten aanzien van een (moderne) vreemde taal (of talen) zijn beschreven in deel C van dit dossier. Het betreft een MVT naar keuze en een MVT naar keuze.</p>

## 2.4 Manager paardensportbedrijf

### Kerntaak 1 Verzorgt instructie

#### Proces-competentie-matrix Manager paardensportbedrijf

Kerntaak 1 Verzorgt instructie		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	Stimuleert de sportieve vorming van ruiters			x		x	x	x				x														
1.2	Stelt trainingsprogramma op											x		x				x		x						
1.3	Richt trainingssituatie in											x	x					x			x					
1.4	Voert trainingsprogramma uit			x			x			x		x	x					x			x					
1.5	Traint paarden			x		x	x					x	x					x			x					
1.6	Begeleidt bij wedstrijden			x	x		x					x						x					x	x		
1.7	Begeleidt sporttechnische ontwikkeling ruiters																									
1.8	Adviseert over koop en verkoop van paarden																									

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 Manager paardensportbedrijf**

<b>Kerntaak 1 Verzorgt instructie</b>		
<b>1.1 werkproces: Stimuleert de sportieve vorming van ruiters</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf begeleidt ruiters bij hun sportieve ontwikkeling conform de regels van de Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (KNHS). Hij onderhoudt een functionele relatie met de ruiters en hun sociale omgeving, waarbij hij de individuele ontwikkeling volgt en eventuele knelpunten signaleert. Hij stelt normen en bewaakt waarden met name ten aanzien van dierenwelzijn. Hij besteedt aandacht aan sportiviteit en de betrokkenheid van de ruiters bij de sport. Hij spreekt ruiters aan op hun sportgedrag en informeert hen over sportrelevante zaken als veiligheid, sportkleding, regels en voorschriften. Hij neemt indien mogelijk maatregelen om knelpunten op te lossen.	
<b>Gewenst resultaat</b>	De begeleiding sluit aan bij belevingswereld en wensen van ruiters. De begeleiding is gebaseerd op vertrouwen in en respect voor de ruiters, binnen een veilig en sportief klimaat. (Sport)waarden en -normen worden gerespecteerd. De begeleiding is conform de regels van de Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (KNHS).	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anatomie van het paard</li> <li>Coachingsvaardigheden</li> <li>Communiceren</li> <li>Hanteert correct taalgebruik</li> <li>Kennis van de fysiologie van het paard</li> <li>Kennis van de gebruikelijke vaktermen</li> <li>Kennis van trainingsleer</li> <li>Ziekteleer</li> </ul>	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> <li>Coachen</li> <li>Adviseren</li> <li>Motiveren</li> </ul>	Hij geeft ruiters adviezen over hoe ze iets het beste aan kunnen pakken en verdedigt zo nodig het eigen advies bij weerstand of tegenwerping. Daarnaast geeft hij ruiters heldere, eerlijke en constructieve feedback over hun functioneren en hun prestaties, stimuleert ruiters om kritisch naar zichzelf te kijken en motiveert de ruiters hun best te doen en uitdagingen aan te gaan, zodat ze hun doel bereiken.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>Openhartig en oprecht communiceren</li> </ul>	Hij maakt zaken met betrekking tot sportieve vorming bespreekbaar, maar treedt daarbij diplomatiek op, zodat ruiters zijn adviezen en kritiek aannemen.
	Ethisch en integer handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>Ethisch handelen</li> </ul>	Hij handelt consequent in lijn met de binnen de organisatie en de paardensport geldende ethische normen en waarden.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>Bemiddelen bij onenigheid</li> </ul>	Hij stelt zich op als bemiddelaar als hij ruiters aanspreekt op hun sportgedrag.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>Expertise delen</li> </ul>	Hij draagt eigen kennis en expertise op begrijpelijke wijze aan ruiters over, toont in de praktijk hoe dingen aangepakt moeten worden, beantwoordt vragen over het vakspecialisme adequaat.

<b>Kerntaak 1 Verzorgt instructie</b>		
<b>1.2 werkproces: Stelt trainingsprogramma op</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf stelt het niveau en de mogelijkheden van de combinatie ruiter/paard vast, stelt het trainingsprogramma op en maakt een planning. Hierbij zorgt hij dat de doelstellingen met betrekking tot de rijtechniek, de mentale instelling van de ruiter en de conditie van paard en ruiter geïntegreerd aan bod komen en dat daarbij reële doelen gesteld worden. Hij evalueert het trainingsprogramma en stelt het indien nodig bij.	
<b>Gewenst resultaat</b>	<p>Het programma is afgestemd op de wensen en mogelijkheden van ruiter en paard.</p> <p>Het programma is gebaseerd op analyse van beginsituatie en concrete doelen en voorziet in evaluatiemomenten.</p>	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anatomie van het paard</li> <li>Kennis van de fysiologie van het paard</li> <li>Kennis van didactiek/pedagogiek</li> <li>Kennis van rijtechniek</li> <li>Kennis van trainingsleer</li> <li>Klantvriendelijkheid</li> <li>Ziekteleer</li> </ul>	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Hij toont inzicht in de rijvaardigheden van de ruiter en de fysiologie van het paard, zodat het programma is afgestemd op het niveau de mogelijkheden van de combinatie ruiter/paard.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>Informatie genereren uit gegevens</li> <li>Conclusies trekken</li> </ul>	Hij analyseert bij het opstellen van het trainingsprogramma de beschikbare (cijfermatige en/of verbale) gegevens grondig en zoekt uit wat de betekenis is van gegevens. Daarnaast maakt hij logische gevolgtrekkingen uit beschikbare informatie en maakt rationele inschattingen die gebaseerd zijn op beschikbare feiten, weegt voor- en nadelen goed tegen elkaar af en bekijkt verschillende alternatieven en hun consequenties alvorens tot een conclusie te komen voor het optimale trainingsprogramma.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> <li>Doelen en prioriteiten stellen</li> <li>Activiteiten plannen</li> <li>Tijd indelen</li> <li>Voortgang bewaken</li> </ul>	Hij formuleert duidelijke, concrete en uitdagende doelen voor de ruiters, stelt het trainingsprogramma ruim van tevoren op en houdt bij het opstellen van het programma rekening met actuele mogelijkheden, omstandigheden en afspraken. Daarnaast ontwikkelt hij programma's die rekening houden met mogelijk veranderende omstandigheden en mogelijke problemen. Ook schat hij de benodigde tijd voor activiteiten realistisch in, stelt indicatoren vast om voortgang te meten en is zich voortdurend bewust welke zaken een positief of negatief effect op de voortgang kunnen hebben, zodat de training optimaal kan verlopen.

<b>Kerntaak 1 Verzorgt instructie</b>		
<b>1.2 werkproces: Stelt trainingsprogramma op</b>		
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisch werken</li> </ul>	Hij pakt het opstellen van het trainingsprogramma op een ordelijke en systematische manier aan en werkt zoveel mogelijk volgens beproefde methoden, zodat de training succesvol kan verlopen.

<b>Kerntaak 1 Verzorgt instructie</b>		
<b>1.3 werkproces: Richt trainingssituatie in</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf richt de trainingssituatie in op basis van tekeningen en schema's in het trainingsprogramma. Hij zorgt voor de benodigde materialen en de juiste toepassing ervan. Hij draagt tijdens de voorbereiding zorg voor het voorkomen van calamiteiten en creëert een veilige omgeving voor ruiter, paard en omgeving. Hij past de binnen de vereniging of het bedrijf geldende procedure voor (levens)reddende handelingen toe.	
<b>Gewenst resultaat</b>	De trainingssituatie is ingericht op basis van het trainingsprogramma. Er is een veilige trainingssituatie.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiceren in Nederlands en moderne vreemde taal</li> <li>• Handelt conform bedrijfsrichtlijnen/procedures/wet- en regelgeving/reglementen FNRS en KNHS.</li> <li>• Kennis van bedrijfshulpverlening</li> <li>• Kennis van de gebruikelijke vaktermen</li> <li>• Kennis van hulpmiddelen en materialen</li> </ul>	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevoel voor ruimte en richting tonen</li> </ul>	Hij interpreteert tekeningen en schema's goed en vertaalt deze naar de praktijk, zodat de trainingssituatie is ingericht op basis van het trainingsprogramma. Daarnaast kan hij zaken visualiseren en informatie van video's interpreteren.
	Materialen en middelen inzetten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschikte materialen en middelen kiezen</li> <li>• Goed zorgdragen voor materialen en middelen</li> </ul>	Hij zorgt er bij het inrichten van de trainingssituatie voor dat hij goed op de hoogte is van de bestaande materialen en middelen voor de training en hun gebruiksmogelijkheden en gaat zorgvuldig om met materialen en middelen, zodat de training goed kan verlopen.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen en middelen organiseren</li> </ul>	Hij stelt de middelen en mens vast die nodig zijn om de trainingssituatie in te richten en zorgt ervoor dat de middelen verkregen worden en ter plekke komen.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken conform veiligheidsvoorschriften</li> </ul>	Hij houdt zich bij het inrichten van de trainingssituatie aan veiligheidsregels en volgt voorschriften op, gebruikt materialen en apparatuur op een veilige manier, ziet toe op de veiligheid tijdens de training, zodat ongelukken zoveel mogelijk voorkomen kunnen worden.

<b>Kerntaak 1 Verzorgt instructie</b>		
<b>1.4 werkproces: Voert trainingsprogramma uit</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf voert het trainingsprogramma uit, rekening houdend met de specifieke eigenschappen van de combinatie ruiter/paard en eventueel de groep. Hierbij zorgt hij dat de doelstellingen met betrekking tot de rijtechniek, de mentale instelling van de ruiter en de conditie van paard en ruiter geïntegreerd aan bod komen en dat daarbij reële doelen gesteld worden. Hij legt contact met ruiters, geeft heldere aanwijzingen en bewaakt de voortgang van de training. Hij draagt tijdens de instructie zorg voor het voorkomen van calamiteiten en creëert een veilige werkomgeving voor ruiter, paard en omgeving. Hij past de binnen de vereniging of het bedrijf geldende procedure voor levensreddende handelingen toe. Hij handelt consequent in lijn met de binnen de organisatie en de paardensport geldende ethische normen en waarden en houdt zich aan procedures en wetgeving. Hij evalueert de instructie met deelnemers en collega's.	
<b>Gewenst resultaat</b>	De instructie verloopt in sociaal en fysiek opzicht veilig De instructie is afgestemd op de wensen en mogelijkheden van de ruiters. De veiligheidsregels - onder andere ten aanzien van persoonlijke bescherming en de veiligheid van omstanders - worden tijdens de instructie nageleefd.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatieleer</li> <li>• Communiceren in Nederlands en moderne vreemde taal</li> <li>• Handelt conform bedrijfsrichtlijnen/procedures/wet- en regelgeving/reglementen FNRS en KNHS.</li> <li>• Kennis van bedrijfshulpverlening</li> <li>• Kennis van de gebruikelijke vaktermen</li> <li>• Kennis van didactiek/pedagogiek</li> <li>• Kennis van hulpmiddelen en materialen</li> <li>• Klantvriendelijkheid</li> </ul>	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseren</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Anderen ontwikkelen</li> </ul>	Hij geeft ruiters adviezen over hoe ze iets het beste aan kunnen pakken, verdedigt zo nodig het eigen advies bij weerstand of tegenwerping, herkent en erkent ontwikkelmogelijkheden en ontwikkelbehoeften bij ruiters, stimuleert hen de grenzen van hun mogelijkheden te verkennen en motiveert de ruiters hun best te doen en uitdagingen aan te gaan, zodat ze hun doel bereiken.
	Ethisch en integer handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethisch handelen</li> </ul>	Hij voert het trainingsprogramma uit in lijn met de binnen de organisatie en de paardensport geldende ethische normen en waarden.
	Presenteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijk uitleggen en toelichten</li> <li>• Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen</li> </ul>	Hij legt zaken tijdens de instructie duidelijk uit, weet zaken begrijpelijk en correct toe te lichten, gebruikt heldere taal controleert of de instructie goed overgekomen is. Daarnaast wekt hij vertrouwen bij de ruiter op basis van deskundigheid en straalt autoriteit uit.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakspecifieke manuele vaardigheden aanwenden</li> <li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Hij toont een goed observerend vermogen tijdens de instructie. Daarnaast toont hij een onafhankelijke zit en zoveel rijkunstig gevoel dat hij de combinatie ruiter en paard optimaal kan trainen. Ook draagt hij de eigen



## Kerntaak 1 Verzorgt instructie

### 1.4 werkproces: Voert trainingsprogramma uit

		kennis en expertise op begrijpelijke wijze aan anderen over en beantwoordt vragen over het vakspecialisme adequaat, zodat de ruiters inzicht krijgen in trainingsmethoden.
	Materialen en middelen inzetten <ul style="list-style-type: none"><li>Materialen en middelen doeltreffend gebruiken</li></ul>	Hij zet bij de training materialen en middelen in waarvoor ze bedoeld zijn en zorgt ervoor dat hij goed op de hoogte is van de werking van de te gebruiken materialen en middelen, zodat hij in voorkomende situaties de juiste materialen en middelen in kan zetten.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"><li>Voortgang bewaken</li></ul>	Hij bewaakt activiteiten en voortgang in de training van zichzelf en van anderen en is zich voortdurend bewust welke zaken een positief of negatief effect op de voortgang kunnen hebben.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"><li>Werken conform veiligheidsvoorschriften</li><li>Werken conform voorgeschreven procedures</li></ul>	Hij volgt tijdens de training veiligheidsregels en voorschriften op, gebruikt materialen en apparatuur op een veilige manier en ziet toe op de veiligheid tijdens de training. Daarnaast gebruikt hij methoden en procedures die zijn goedgekeurd door de organisatie.

<b>Kerntaak 1 Verzorgt instructie</b>		
<b>1.5 werkproces: Traint paarden</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf stelt de mogelijkheden van het paard vast en de wensen en mogelijkheden van de eigenaar. Op basis hiervan bepaalt hij de trainingsactiviteiten en voert deze uit ter verbetering van het niveau van het paard. Hierbij gaat het onder andere om gymnastische oefeningen en het opbouwen van de conditie van het paard. Hij zorgt voor optimale trainingsomstandigheden. Hij observeert het paard nauwlettend (lichamelijke en geestelijke gezondheid). Verder informeert hij de eigenaar over de vorderingen en de capaciteiten van het paard en geeft hij adviezen over het gebruik en de verzorging van het paard. Hij maakt paarden zadelmak. Hij handelt consequent in lijn met de binnen de organisatie en paardensport geldende ethische normen en waarden en houdt zich aan procedures en wetgeving.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Het paard is voor zover mogelijk, op het gewenste africhtingsniveau en in de gewenste conditie gebracht. De eigenaar is op een heldere en tactvolle wijze geïnformeerd over de mogelijkheden en beperkingen van het paard.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anatomie van het paard</li> <li>Communiceren</li> <li>Communiceren in Nederlands en moderne vreemde taal</li> <li>Handelt conform bedrijfsrichtlijnen/procedures/wet- en regelgeving/reglementen FNRS en KNHS.</li> <li>Kennis van de fysiologie van het paard</li> <li>Kennis van de voedingsleer</li> <li>Kennis van hulpmiddelen en materialen</li> <li>Kennis van rijtechniek</li> <li>Kennis van trainingsleer</li> <li>Klantvriendelijkheid</li> <li>Ziekteleer</li> </ul>	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseren</li> </ul>	Hij adviseert de eigenaar met overtuiging en verdedigt zo nodig het eigen advies bij weerstand of tegenwerping, zodat de eigenaar inzicht krijgt in de mogelijkheden en beperkingen van het paard.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>Proactief informeren</li> </ul>	Hij informeert de eigenaar over de vorderingen en capaciteiten van het paard.
	Ethisch en integer handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>Ethisch handelen</li> </ul>	Hij traint paarden in lijn met de binnen de organisatie en paardensport geldende ethische normen en waarden.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>Vakspecifieke manuele vaardigheden aanwenden</li> <li>Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> <li>Vakspecifieke fysieke kwaliteiten tonen</li> </ul>	Hij toont vakdeskundigheid bij het observeren van het paard, het vaststellen van de mogelijkheden van het paard en de wensen en mogelijkheden van de eigenaar, toont een onafhankelijke zit en zoveel rijkunstig gevoel dat hij de combinatie ruiter en paard optimaal kan trainen en toont atletisch vermogen, aangepast aan paard en situatie, waarbij coördinatie en uithoudingsvermogen van groot belang zijn.
	Materialen en middelen inzetten <ul style="list-style-type: none"> <li>Materialen en middelen doeltreffend gebruiken</li> <li>Geschikte materialen en middelen kiezen</li> </ul>	Hij zorgt ervoor dat hij goed op de hoogte is van de bestaande materialen en middelen voor de training van paarden en hun gebruiksmogelijkheden en maakt op basis van de vraag of het probleem dat speelt de juiste keuze. Daarnaast gebruikt hij materialen en middelen

<b>Kerntaak 1 Verzorgt instructie</b>		
<b>1.5 werkproces: Taint paarden</b>		
		waarvoor ze bedoeld zijn en zorgt ervoor goed op de hoogte te zijn van de werking van de te gebruiken materialen en middelen.
	Plannen en organiseren • Voortgang bewaken	Hij bepaalt de trainingsactiviteiten, bewaakt de voortgang in de training van zichzelf en van anderen en is zich voortdurend bewust welke zaken een positief of negatief effect op de voortgang kunnen hebben.
	Instructies en procedures opvolgen • Werken conform veiligheidsvoorschriften	Hij houdt zich tijdens de training van paarden aan veiligheidsregels en volgt voorschriften op; gebruikt materialen en apparatuur op een veilige manier en ziet toe op de veiligheid tijdens de training.

<b>Kerntaak 1 Verzorgt instructie</b>		
<b>1.6 werkproces: Begeleidt bij wedstrijden</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf stelt vast of de combinatie ruiter/paard geschikt is voor het niveau van beoogde wedstrijden. Hij formuleert doelen, stelt prioriteiten en plant activiteiten. Hij begeleidt individuele ruiters en eventueel teams bij wedstrijden. Deze begeleiding bestaat uit het houden van voor- en/of nabesprekingen, waarin evaluatie zal plaatsvinden, en voor- en natrainingen die zich richten op de omstandigheden van de wedstrijd en sporttechnische aanwijzingen. Hij handelt consequent in lijn met de binnen de organisatie en de paardensport geldende ethische normen en waarden.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Tijdens de begeleiding van wedstrijden is rekening gehouden met verschillende prestatiebepalende factoren. Ruiters, overige wedstrijddeelnemers, de jury en overige betrokkenen zijn gerespecteerd. De communicatie met ruiters verloopt helder en in een prettige sfeer. De wedstrijd/toets is in mentaal en fysiek opzicht veilig verlopen voor de combinatie ruiter/paard. De begeleiding vindt plaats conform de wedstrijdregels.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachingsvaardigheden</li> <li>• Communiceren in Nederlands en moderne vreemde taal</li> <li>• Kennis van de wedstrijdreglementen van FNRS en KNHS</li> <li>• Kennis van fysiologie en psychologie van ruiter en paard</li> <li>• Kennis van rijtechniek</li> <li>• Klantvriendelijkheid</li> </ul>	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachen</li> <li>• Adviseren</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Anderen ontwikkelen</li> </ul>	Hij geeft ruiters heldere, eerlijke en constructieve feedback over hun functioneren en hun prestaties; stimuleert anderen om kritisch naar zichzelf te kijken. Daarnaast zet hij anderen aan om zelf met mogelijke oplossingen te komen en alternatieven uit te proberen. Tevens geeft hij ruiters adviezen over hoe ze iets het beste aan kunnen pakken en verdedigt zo nodig het eigen advies bij weerstand of tegenwerping. Ook motiveert hij de ruiters hun best te doen, doelen te bereiken, uitdagingen aan te gaan, herkent en erkent ontwikkelmogelijkheden en ontwikkelbehoeften bij hen en schept kansen en mogelijkheden voor ruiters om zich te ontwikkelen.
	Aandacht en begrip tonen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inleven in andermans gevoelens</li> <li>• Anderen steunen</li> <li>• Bezorgdheid tonen voor anderen</li> </ul>	Hij geeft aandacht aan de zorg die door ruiters worden geuit en doet moeite om de gevoelens van anderen te begrijpen en toont bezorgdheid over het fysieke en mentale welzijn van ruiters voor, tijdens of na de wedstrijd.
	Ethisch en integer handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethisch handelen</li> </ul>	Hij begeleidt bij wedstrijden in lijn met de binnen de organisatie en de paardensport geldende ethische normen en waarden.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Hij toont een goed observerend vermogen tijdens wedstrijden. Daarnaast draagt hij de eigen kennis en

## Kerntaak 1 Verzorgt instructie

### 1.6 werkproces: Begeleidt bij wedstrijden

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expertise delen</li></ul>	expertise op begrijpelijke wijze aan ruiters over en beantwoordt vragen over het vakspecialisme adequaat, zodat ruiters inzicht krijgen in de gewenste aanpak bij het deelnemen aan wedstrijden.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"><li>• Doelen en prioriteiten stellen</li><li>• Activiteiten plannen</li></ul>	Hij formuleert duidelijke, concrete en uitdagende doelen voor ruiters, houdt bij het stellen van doelen rekening met het feit dat ze haalbaar moeten zijn. Daarnaast brengt hij wedstrijdactiviteiten ruim van te voren in kaart, plant en regelt activiteiten, geeft aan welke wedstrijden prioriteit hebben en zorgt ervoor dat wedstrijden goed op elkaar afgestemd zijn.
	Met druk en tegenslag omgaan <ul style="list-style-type: none"><li>• Effectief blijven presteren onder druk</li><li>• Een positieve kijk houden</li></ul>	Hij blijft onder druk of spanning van de wedstrijd objectief in het beoordelen van zaken en problemen. Hij relateert problemen, zodat de ruiter zijn aandacht kan richten op de wedstrijd.
	Gedrevenheid en ambitie tonen <ul style="list-style-type: none"><li>• Successen willen boeken</li></ul>	Hij pakt reële wedstrijddoelen met volharding aan en zet door tot wedstrijden succesvol zijn gespeeld.

## Kerntaak 2 Ontwikkelt en onderhoudt eigen competenties

### Proces-competentie-matrix Manager paardensportbedrijf

Kerntaak 2 Ontwikkelt en onderhoudt eigen competenties		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	Ontwikkelt en onderhoudt sporttechnische capaciteiten											x					x	x			
2.2	Ontwikkelt en onderhoudt didactische capaciteiten					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 Manager paardensportbedrijf**

<b>Kerntaak 2 Ontwikkelt en onderhoudt eigen competenties</b>		
<b>2.1 werkproces: Ontwikkelt en onderhoudt sporttechnische capaciteiten</b>		
<b>Omschrijving</b>	<p>De manager paardensportbedrijf ontwikkelt en onderhoudt zijn rijtechnische kennis en rijtechnische vaardigheid met betrekking tot de discipline waarbinnen hij werkzaam is. Hiertoe neemt hij onder andere deel aan wedstrijden en volgt hij zelf trainingen. Hij formuleert een loopbaanpad voor langere termijn.</p> <p>Hij stelt zichzelf leerdoelen ten aanzien van de eigen rijtechnische kennis en vaardigheden en ontwikkelt zijn competenties ten aanzien van bedrijfsvoeren en kwaliteitszorg.</p>	
<b>Gewenst resultaat</b>	<p>Sporttechnische capaciteiten zijn voortdurend in ontwikkeling.</p> <p>Kennis en vaardigheden ten aanzien van alle sporttechnische aspecten van het vakgebied blijven op niveau.</p>	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Blijft op eigen initiatief zichzelf ontwikkelen</li> <li>Feedback geven en vragen</li> <li>Handelt conform bedrijfsrichtlijnen/procedures/wet- en regelgeving/reglementen FNRS en KNHS.</li> <li>Kennis van rijtechniek</li> <li>Kennis van trainingsleer</li> <li>Omgaan met kritiek</li> <li>Zelfreflectie</li> </ul>	<p>Vakdeskundigheid toepassen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Hij toont vakdeskundigheid door snel en/of veel informatie in zich op te nemen, zaken makkelijk te onthouden en vlot te associëren, zodat hij zijn sporttechnische capaciteiten kan ontwikkelen..
	<p>Leren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vakkennis en vaardigheden bijhouden</li> <li>Leren van feedback en fouten</li> <li>Zichzelf verder willen ontwikkelen</li> </ul>	Hij toont interesse in nieuwe ontwikkelingen op het vakgebied, onderneemt stappen om vakkennis en vaardigheden steeds goed bij te houden en te ontwikkelen, ziet fouten als een kans om te leren en te verbeteren, gaat op zoek naar feedback over prestaties (bijvoorbeeld van collega's), gebruikt feedback om de eigen effectiviteit te vergroten, maakt gebruik van training en andere mogelijkheden en kansen voor verdere ontwikkeling.
	<p>Plannen en organiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doelen en prioriteiten stellen</li> <li>Activiteiten plannen</li> <li>Tijd indelen</li> <li>Voortgang bewaken</li> </ul>	Hij formuleert concrete ontwikkeldoelen en bepaalt prioriteiten in het bereiken van de doelen. Daarnaast brengt hij activiteiten ruim van te voren in kaart, stelt plannen ruim van te voren op en houdt bij het plannen rekening met actuele mogelijkheden, omstandigheden, afspraken. Ook schat hij de benodigde tijd voor ontwikkelactiviteiten realistisch in; organiseert eigen tijd en tijd van anderen op een effectieve en efficiënte manier en bewaakt de voortgang.
	<p>Gedrevenheid en ambitie tonen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vooruit willen komen in de organisatie</li> </ul>	Hij wil graag verder komen in de paardensport en streeft naar een loopbaanpad voor langere termijn.

<b>Kerntaak 2 Ontwikkelt en onderhoudt eigen competenties</b>		
<b>2.2 werkproces: Ontwikkelt en onderhoudt didactische capaciteiten</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf ontwikkelt en onderhoudt zijn didactische, communicatieve, methodische en pedagogische vaardigheid met betrekking tot de discipline waarbinnen hij werkzaam is. Hiertoe volgt hij zelf trainingen. Hij formuleert een loopbaanpad voor langere termijn. Hij reflecteert op zijn eigen mogelijkheden en beperkingen en overlegt met collega's om kennis en ervaringen uit te wisselen. Hij stelt zichzelf leerdoelen ten aanzien van de eigen kennis en vaardigheden en ontwikkelt zijn competenties ten aanzien van bedrijfsvoering en kwaliteitszorg.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Didactische capaciteiten zijn voortdurend in ontwikkeling. Kennis en vaardigheden ten aanzien van alle didactische aspecten van het vakgebied blijven op niveau .	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback geven en vragen</li> <li>• Kennis van trainingsleer</li> <li>• Omgaan met kritiek</li> <li>• Zelfreflectie</li> </ul>	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderen raadplegen en betrekken</li> </ul>	Hij vraagt de mening en ideeën van medewerkers en ruiters, stimuleert anderen om hun opvattingen en ideeën in te brengen, roept (tijdig) de hulp in van anderen en raadpleegt anderen indien nodig.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Hij toont vakdeskundigheid door snel en/of veel informatie in zich op te nemen, zaken makkelijk te onthouden en vlot te associëren, zodat hij zijn didactische vaardigheden kan ontwikkelen.
	Leren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakkennis en vaardigheden bijhouden</li> <li>• Leren van feedback en fouten</li> <li>• Zichzelf verder willen ontwikkelen</li> </ul>	Hij toont interesse in nieuwe ontwikkelingen op het vakgebied, onderneemt stappen om vakkennis en vaardigheden steeds goed bij te houden en te ontwikkelen, ziet fouten als een kans om te leren en te verbeteren. Daarnaast gaat hij op zoek naar feedback over prestaties (bijvoorbeeld van collega's), gebruikt feedback om de eigen effectiviteit te vergroten en maakt gebruik van training en andere mogelijkheden en kansen voor verdere ontwikkeling.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelen en prioriteiten stellen</li> <li>• Activiteiten plannen</li> <li>• Tijd indelen</li> <li>• Voortgang bewaken</li> </ul>	Hij formuleert concrete ontwikkeldoelen en bepaalt prioriteiten in het bereiken van de doelen, brengt activiteiten ruim van te voren in kaart en stelt plannen ruim van te voren op, houdt bij het plannen rekening met huidige mogelijkheden, omstandigheden en afspraken, schat de benodigde tijd voor ontwikkelactiviteiten realistisch in, organiseert eigen tijd en tijd van anderen op een effectieve en efficiënte manier en bewaakt de voortgang.



<b>Kerntaak 2 Ontwikkelt en onderhoudt eigen competenties</b>		
<b>2.2 werkproces: Ontwikkelt en onderhoudt didactische capaciteiten</b>		
	Gedrevenheid en ambitie tonen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vooruit willen komen in de organisatie</li> </ul>	Hij wil graag verder komen in de paardensport en streeft naar een loopbaanpad voor langere termijn.

### Kerntaak 3 Voert publieksgerichte activiteiten uit

#### Proces-competentie-matrix Manager paardensportbedrijf

Kerntaak 3 Voert publieksgerichte activiteiten uit		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		Beoordelen en activiteiten initieren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwach- tingen van de "klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen
Werkprocessen																					
3.1	Verricht werkzaamheden ten behoefte van evenementen	x				x		x		x				x				x	x		x
3.2	Verricht werkzaamheden ten behoefte van voorlichtende activiteiten	x				x		x		x				x				x	x		
3.3	Verricht werkzaamheden ten behoefte van pr-activiteiten	x				x		x			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 Manager paardensportbedrijf**

Kerntaak 3 Voert publieksgerichte activiteiten uit		
3.1 werkproces: Verricht werkzaamheden ten behoeve van evenementen		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf is betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van evenementen die afhankelijk van de aard van het bedrijf (recreatief, educatief, sport en/of therapeutisch) vorm krijgen. Hij draagt zorg voor het materiaal en onderhoudt contacten met betrokkenen. Hij overlegt met collega's over de uit te voeren werkzaamheden. Hij zorgt voor een veilige en representatieve omgeving, rekening houdend met procedures en wetgeving. Hij onderhoudt contacten met het publiek. Hij levert een actieve bijdrage aan uitwerken van nieuwe evenementen en de evaluatie hiervan.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Bij het organiseren van evenementen is rekening gehouden met de belangen en wensen van de vereniging of het bedrijf. De werkzaamheden tijdens het organiseren van evenementen zijn uitgevoerd in samenspraak en samenwerking met medewerkers. Er zijn nieuwe evenementen geïnitieerd en uitgewerkt.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiceren in Nederlands en moderne vreemde taal</li> <li>• Handelt conform bedrijfsrichtlijnen/procedures/wet- en regelgeving/reglementen FNRS en KNHS.</li> <li>• Kennis van bedrijfshulpverlening</li> <li>• Kennis van hulpmiddelen en materialen</li> <li>• Organisatievermogen</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acties en activiteiten initiëren</li> </ul>	Hij zorgt ervoor dat nieuwe evenementen van de grond komen en dat plannen worden uitgevoerd.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemmen</li> <li>• Anderen raadplegen en betrekken</li> </ul>	Hij vraagt bij het organiseren van evenementen de mening en ideeën van medewerkers.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaties opbouwen met mensen</li> </ul>	Hij legt en onderhoudt contact met publiek bij het organiseren van evenementen, zodat de evenementen aansluiten bij de wensen en informatiebehoefte van het publiek.
	Presenteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enthousiasme uitstralen</li> <li>• Onderhoudend communiceren</li> </ul>	Hij straalt bij het organiseren van evenementen enthousiasme uit en weet publiek mee te trekken in het eigen enthousiasme, stelt zich in het contact innemend op en geeft publiek en andere betrokkenen de nodige aandacht.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie genereren uit gegevens</li> <li>• Conclusies trekken</li> </ul>	Hij doet cijfermatig en kwalitatief onderzoek bij het vaststellen van nieuwe activiteiten, maakt logische gevolgtrekkingen uit beschikbare informatie, maakt rationele inschattingen die gebaseerd zijn op beschikbare feiten, weegt voor- en nadelen tegen elkaar

### Kerntaak 3 Voert publieksgerichte activiteiten uit

#### 3.1 werkproces: Verricht werkzaamheden ten behoeve van evenementen

		af en bekijkt verschillende alternatieven en hun consequenties alvorens tot een conclusie te komen.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"><li>Mensen en middelen organiseren</li></ul>	Hij stelt bij het organiseren van evenementen de middelen en mensen vast die nodig zijn om het werk uit te voeren en zorgt ervoor dat de middelen verkregen worden en ter plekke komen.
	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"><li>Aansluiten bij behoeften en verwachtingen</li><li>"Klant"-tevredenheid in de gaten houden</li></ul>	Hij is er bij het organiseren van evenementen op gericht zoveel mogelijk aan de verwachtingen van het publiek te voldoen, geeft een op de persoon gerichte dienstverlening, geeft prioriteit aan zorgen/problemen van publiek, maakt de juiste afweging tussen klantvriendelijkheid en het belang van de organisatie en checkt regelmatig of publiek (nog) tevreden is.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"><li>Werken conform veiligheidsvoorschriften</li></ul>	Hij houdt zich bij het organiseren van evenementen aan veiligheidsregels en volgt voorschriften op en gebruikt materialen en apparatuur op een veilige manier, zodat ongelukken zoveel mogelijk voorkomen kunnen worden.

<b>Kerntaak 3 Voert publieksgerichte activiteiten uit</b>		
<b>3.2 werkproces: Verricht werkzaamheden ten behoeve van voorlichtende activiteiten</b>		
<b>Omschrijving</b>	<p>De manager paardensportbedrijf is betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van voorlichtende activiteiten die afhankelijk van de aard van het bedrijf (recreatief, educatief, sport en/of therapeutisch) vorm krijgen.</p> <p>Hij draagt zorg voor het materiaal en onderhoudt contacten met betrokkenen. Hij overlegt met collega's over de uit te voeren werkzaamheden. Hij onderhoudt contacten met het publiek. Hij zorgt voor een representatieve omgeving. Hij levert een actieve bijdrage aan uitwerken van nieuwe voorlichtende activiteiten en de evaluatie hiervan.</p>	
<b>Gewenst resultaat</b>	<p>Tijdens het uitvoeren van de voorlichtende activiteiten is rekening gehouden met de belangen en wensen van de vereniging of het bedrijf.</p> <p>De voorlichtende werkzaamheden zijn uitgevoerd in samenspraak en samenwerking met medewerkers. Er zijn nieuwe voorlichtingsactiviteiten geïnitieerd en uitgewerkt.</p>	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatieleer</li> <li>• Communiceren in Nederlands en moderne vreemde taal</li> <li>• Handelt conform bedrijfsrichtlijnen/procedures/wet- en regelgeving/reglementen FNRS en KNHS.</li> <li>• Kennis van de media</li> <li>• Kennis van hulpmiddelen en materialen</li> <li>• Klantvriendelijkheid</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acties en activiteiten initiëren</li> </ul>	Hij zorgt ervoor dat nieuwe voorlichtingsactiviteiten van de grond komen en dat plannen worden uitgevoerd.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemmen</li> <li>• Anderen raadplegen en betrekken</li> </ul>	Hij vraagt bij het organiseren van voorlichtingsactiviteiten de mening en ideeën van medewerkers.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaties opbouwen met mensen</li> </ul>	Hij legt en onderhoudt contact met publiek bij het organiseren van voorlichtingsactiviteiten, zodat de voorlichtingsactiviteiten aansluiten bij de wensen en informatiebehoefte van het publiek.
	Presenteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enthousiasme uitstralen</li> <li>• Onderhoudend communiceren</li> </ul>	Hij straalt bij het organiseren van voorlichtingsactiviteiten enthousiasme uit en weet publiek mee te trekken in het eigen enthousiasme, stelt zich in het contact innemend op en geeft de ander de nodige aandacht.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie genereren uit gegevens</li> <li>• Conclusies trekken</li> </ul>	Hij doet cijfermatig en kwalitatief onderzoek bij het vaststellen van nieuwe voorlichtingsactiviteiten en maakt logische gevolgtrekkingen uit beschikbare informatie. Daarnaast maakt hij rationele inschattingen die gebaseerd zijn op beschikbare feiten, weegt voor- en nadelen tegen elkaar af en bekijkt verschillende alternatieve en hun consequenties alvorens tot een conclusie te komen.

### Kerntaak 3 Voert publieksgerichte activiteiten uit

#### 3.2 werkproces: Verricht werkzaamheden ten behoeve van voorlichtende activiteiten

	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"><li>Mensen en middelen organiseren</li></ul>	Hij stelt bij het organiseren van voorlichtingsactiviteiten de middelen en mensen vast die nodig zijn om de voorlichtingsactiviteiten uit te voeren en zorgt ervoor dat de middelen verkregen worden en ter plekke komen.
	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"><li>Aansluiten bij behoeften en verwachtingen</li><li>"Klant"-tevredenheid in de gaten houden</li></ul>	Hij is er bij het organiseren van voorlichtingsactiviteiten op gericht zoveel mogelijk aan de verwachtingen van het publiek te voldoen. Hij geeft een op de persoon gerichte dienstverlening, maakt de juiste afweging tussen klantvriendelijkheid en het belang van de organisatie en checkt regelmatig of publiek (nog) tevreden is.

Kerntaak 3 Voert publieksgerichte activiteiten uit		
3.3 werkproces: Verricht werkzaamheden ten behoeve van pr-activiteiten		
<b>Omschrijving</b>	<p>De manager paardensportbedrijf is betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van pr-activiteiten die afhankelijk van de aard van het bedrijf (recreatief, educatief, sport en/of therapeutisch) vorm krijgen. Hij ontwikkelt pr-materiaal.</p> <p>Hij draagt zorg voor het materiaal en onderhoudt hij contacten met betrokkenen. Hij overlegt met collega's over de uit te voeren werkzaamheden. Hij levert een actieve bijdrage aan uitwerken van nieuwe pr-activiteiten en de evaluatie hiervan.</p>	
<b>Gewenst resultaat</b>	<p>Tijdens het uitvoeren van de pr-werkzaamheden is rekening gehouden met de belangen en wensen van de vereniging of het bedrijf.</p> <p>De pr-werkzaamheden zijn uitgevoerd in samenspraak en samenwerking met medewerkers.</p> <p>Er zijn nieuwe pr-activiteiten geïnitieerd en uitgewerkt.</p>	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatieleer</li> <li>• Handelt conform bedrijfsrichtlijnen/procedures/wet- en regelgeving/reglementen FNRS en KNHS.</li> <li>• Kennis van de media</li> <li>• Kennis van financiële bedrijfsvoering</li> <li>• Kennis van hulpmiddelen en materialen</li> <li>• Klantvriendelijkheid</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acties en activiteiten initiëren</li> </ul>	Hij zorgt ervoor dat nieuwe pr-activiteiten van de grond komen en dat plannen worden uitgevoerd.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemmen</li> <li>• Anderen raadplegen en betrekken</li> </ul>	Hij vraagt bij het organiseren van pr-activiteiten de mening en ideeën van medewerkers.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaties opbouwen met mensen</li> <li>• Relatienetwerk onderhouden en benutten</li> </ul>	Hij legt bij het organiseren van pr-activiteiten contact met de klant. Daarnaast onderhoudt hij een netwerk van relevante contacten, zodat de pr-activiteiten zijn afgestemd op de wensen van de doelgroep.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekkelijk en boeiend formuleren</li> <li>• Communicatie op de ontvanger(s) richten</li> </ul>	Hij presenteert informatie in pr-materialen op een manier die de belangstelling en aandacht van de ontvangers trekt en vasthoudt, weet zaken op een boeiende wijze te formuleren en richt zich in (schriftelijke) communicatie op de vraag en (informatie)behoefte van het publiek.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie genereren uit gegevens</li> <li>• Conclusies trekken</li> </ul>	Hij doet cijfermatig en kwalitatief onderzoek bij het vaststellen van nieuwe pr-activiteiten en maakt logische gevolgtrekkingen uit beschikbare informatie. Daarnaast maakt hij rationele inschattingen die gebaseerd zijn op beschikbare feiten, weegt voor- en nadelen tegen elkaar af en bekijkt verschillende alternatieven en hun consequenties alvorens tot een conclusie te komen.

### Kerntaak 3 Voert publieksgerichte activiteiten uit

#### 3.3 werkproces: Verricht werkzaamheden ten behoeve van pr-activiteiten

	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"><li>Mensen en middelen organiseren</li></ul>	Hij stelt bij het organiseren van pr-activiteiten de middelen en mensen vast die nodig zijn om de pr-activiteiten uit te voeren en zorgt voor het regelen hiervan.
	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><li>"Klant"-tevredenheid in de gaten houden</li></ul>	Hij steekt bij het organiseren van pr-activiteiten energie in het vaststellen van de verwachtingen van de klant, is erop gericht zoveel mogelijk aan de verwachtingen van het publiek te voldoen, geeft een op de persoon gerichte dienstverlening, geeft prioriteit aan zorgen/problemen van publiek, maakt de juiste afweging tussen klantvriendelijkheid en het belang van de organisatie en checkt regelmatig of publiek (nog) tevreden is.



# Kerntaak 4 Ontwikkelt sporttechnisch beleid en voert sporttechnisch kader aan

## Proces-competentie-matrix Manager paardensportbedrijf

Kerntaak 4 Ontwikkelt sporttechnisch beleid en voert sporttechnisch kader 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 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	Implementeert ondernemingsplan																									
4.2	Onderhoudt externe contacten																									
4.3	Beheert bedrijfsadministratie																									
4.4	Bewaakt uitvoering van kwaliteitsbeleid																									
4.5	Stuurt medewerkers aan		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 Manager paardensportbedrijf**

<b>Kerntaak 4 Ontwikkelt sporttechnisch beleid en voert sporttechnisch kader aan</b>		
<b>4.5 werkproces: Stuurt medewerkers aan</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf informeert en instrueert medewerkers voorafgaand en tijdens de werkzaamheden over de te verrichten taken, de prioriteiten, de productiviteits- en kwaliteitsnormen en de te behalen resultaten. Hij bewaakt de voortgang van de werkzaamheden en ziet erop toe dat de medewerkers de werkzaamheden uitvoeren conform de gemaakte afspraken, bedrijfsprocedures en de eisen met betrekking tot arbo, veiligheid en milieu. Hij geeft feedback aan medewerkers met betrekking tot hun werk en hun handelen.	
<b>Gewenst resultaat</b>	De medewerkers zijn helder en duidelijk geïnstrueerd over de werkzaamheden (m.b.t. taakverdeling, werkwijze, wettelijke eisen, bedrijfsinstructies en tijdsschema) en worden zodanig aangestuurd dat de werkzaamheden efficiënt en effectief verlopen. De aanwezige capaciteit en talenten worden optimaal benut.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Leidinggevende vaardigheden</li> </ul>	<b>Aansturen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instructies en aanwijzingen geven</li> <li>Functioneren van mensen controleren</li> <li>Richting geven</li> </ul>	<p>Hij informeert medewerkers over de prioriteiten, de productiviteits- en kwaliteitsnormen en de te behalen resultaten en instrueert helder en duidelijk over de te verrichten taken, zodat medewerkers helder en duidelijk geïnstrueerd zijn over de werkzaamheden.</p> <p>Daarnaast controleert hij of medewerkers de werkzaamheden uitvoeren conform de gemaakte afspraken, bedrijfsprocedures en de eisen met betrekking tot arbo, veiligheid en milieu, zodat de werkzaamheden efficiënt en effectief verlopen.</p>
	<b>Begeleiden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coachen</li> </ul>	Hij geeft medewerkers heldere, eerlijke en constructieve feedback met betrekking tot hun werk en hun handelen.
	<b>Plannen en organiseren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voortgang bewaken</li> </ul>	Hij bewaakt de voortgang van de werkzaamheden, zodat deze efficiënt en effectief verlopen.

## Kerntaak 5 Onderneemt

### Proces-competentie-matrix Manager paardensportbedrijf

Kerntaak 5 Onderneemt		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																					
5.1	Ontwikkelt ondernemingsplan	x									x					x					
5.2	Implementeert ondernemingsplan	x															x				
5.3	Stelt marketingmix vast	x												x							x
5.4	Signaleert en handelt klachten af								x		x				x				x		
5.5	Onderhoudt externe contacten					x		x	x												
5.6	Bewaakt financiële situatie en verantwoordt deze	x				x								x						x	
5.7	Bepaalt de personeelsbehoefte													x							
5.8	Bepaalt en bewaakt beleid met betrekking tot kwaliteit, arbo, milieu en veiligheid	x									x			x						x	

Kerntaak 5 Onderneemt		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																										
5.9	Plant en verdeelt werkzaamheden		x			x												x								
5.10	Begeleidt medewerkers op vaktechnisch gebied		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 Manager paardensportbedrijf**

<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.1 werkproces: Ontwikkelt ondernemingsplan</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf maakt strategische keuzes voor de bedrijfsontwikkeling op korte en lange termijn. Hij beschrijft de doelstellingen en kernactiviteiten van de onderneming en beschrijft tevens de wegen waarlangs deze bereikt moeten worden. De beroepsbeoefenaar kiest een bedrijfsformule. Hij oriënteert zich op wettelijke- en maatschappelijke kaders en stelt zijn ondernemingsplan op. Hij past zijn ondernemingsplan steeds aan op basis van gewijzigde ontwikkelingen.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een ondernemingsplan waarin doelstelling, strategie en formule van de onderneming staan beschreven.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis van de markt</li> <li>• Kennis van opbouw en inhoud van een ondernemingsplan</li> <li>• Vaardig in het achterhalen van relevante gegevens</li> <li>• Vaardig in het correct gebruiken van taal</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen nemen</li> </ul>	Hij besluit tijdig op basis van doelstelling en strategie duidelijk voor een bedrijfsformule, zodat deze in het ondernemingsplan kan worden uitgewerkt.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correct formuleren</li> <li>• Structuur aanbrengen</li> <li>• Vlot en bondig formuleren</li> </ul>	Hij stelt een ondernemingsplan op waarin hij op gestructureerde wijze de doelstellingen en kernactiviteiten van de onderneming en de wegen waarlangs deze bereikt moeten worden beschrijft. Daarnaast hanteert hij hierbij correcte spelling en grammatica, onderscheidt hoofd- en bijzaken en vermijdt onnodig gebruik van ingewikkelde formuleringen en zinsconstructies, zodat het ondernemingsplan goed leesbaar is.
	Creëren en innoveren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toekomstvisie laten zien</li> <li>• Toekomstgerichte strategie(ën) ontwikkelen</li> </ul>	Hij geeft blijk van een duidelijke visie op de toekomst en ontwikkelt een strategie in lijn met deze visie, waarbij hij rekening houdt met de wettelijke en maatschappelijke kaders.  Hij stemt regelmatig het ondernemingsplan af op veranderingen in de omgeving van de onderneming.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• De markt en de spelers daarin kennen</li> </ul>	Hij oriënteert zich op de trends en ontwikkelingen in de markt en de activiteiten van spelers daarbinnen, zodat hij strategische keuzes kan maken voor de onderneming.

<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.2 werkproces: Implementeert ondernemingsplan</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf stelt een activiteitenplan op om het beleid van de onderneming uit te voeren. Hij geeft in het activiteitenplan aan welke marketingactiviteiten ondernomen moeten worden, welke tijdlijn daarbij hoort en welke middelen en mensen daarvoor beschikbaar zijn. Op basis van activiteitenplannen bewaakt hij de voortgang van de activiteiten en maakt hij mensen en middelen vrij. Hij stelt waar nodig het beleid of het activiteitenplan bij of doet hier voorstellen voor.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een uitvoerbaar activiteitenplan, waarmee de voortgang van de activiteiten kan worden bewaakt.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planningsvaardigheden</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>Op eigen initiatief handelen</li> </ul>	Hij neemt tijdig het initiatief tot het opstellen van een activiteitenplan, zodat er tijdig een uitvoerbaar activiteitenplan is.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> <li>Activiteiten plannen</li> <li>Tijd indelen</li> <li>Mensen en middelen organiseren</li> <li>Voortgang bewaken</li> </ul>	Hij stelt ruim van te voren een activiteitenplan op waarin hij de marketingactiviteiten plant en vaststelt welke middelen en mensen nodig zijn om de activiteiten uit te voeren en volgens welk tijdspad, zodat er een uitvoerbaar activiteitenplan is.  Daarnaast bewaakt hij op basis van het activiteitenplan de voortgang van de activiteiten.

<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.3 werkproces: Stelt marketingmix vast</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf bepaalt de producten/diensten die hij aanbiedt, de prijs van deze producten/diensten, de manier waarop hij de promotie en presentatie van zijn onderneming vormgeeft en de plaats waar hij zijn onderneming vestigt.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een marketingmix die aansluit op de doelstellingen, de bedrijfsformule, de markt, de doelgroepen en de concurrentie.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis over concurrenten en hun posities</li> <li>• Kennis van de markt</li> <li>• Kennis van de organisatie</li> <li>• Kennis van doelgroepen</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen nemen</li> </ul>	Hij kiest tijdig, in onderlinge samenhang met elkaar, de producten en diensten die hij aanbiedt, de prijs van deze producten/diensten, de manier waarop hij de promotie en presentatie van zijn onderneming vormgeeft en de plaats waar hij zijn onderneming vestigt zodat hij een op de onderneming passende marketingmix vaststelt.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie genereren uit gegevens</li> <li>• Verbanden leggen</li> </ul>	Hij analyseert de beschikbare informatie met betrekking tot product/dienst/prijs, promotie en vestigingsplaats grondig en ziet hoe deze onderling samenhangen en elkaar beïnvloeden zodat hij de optimale marketingmix kiest.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• De markt en de spelers daarin kennen</li> </ul>	Hij weet wat er speelt op de markt en bepaalt mede op basis daarvan de marketingmix.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieel bewustzijn tonen</li> <li>• Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie</li> </ul>	Hij bepaalt de prijs van de producten/diensten, waarbij hij inzicht toont in zaken die invloed hebben op de kostprijs.  Daarnaast neemt hij de bedrijfsformule, de doelen, de markt, de doelgroepen en de concurrentie als uitgangspunt bij het bepalen van de marketingmix.

<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.4 werkproces: Signaleert en handelt klachten af</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf s ignaleert klachten tijdens contacten met klanten. Daarnaast ontvangt hij specifieke klachten van klanten. Hij schat de ernst in van de klachten en onderzoekt de oorzaak van de klacht. Hij gaat na met welke oplossingen de klachten kunnen worden opgelost, en bepaalt op welke wijze de klacht wordt afgehandeld. Klachten handelt hij af volgens de klachtenprocedure en administreert deze in het systeem.	
<b>Gewenst resultaat</b>	De klacht is volgens procedures afgehandeld. De klacht is getracht naar tevredenheid van de klanten en de onderneming op te lossen.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumentenrecht</li> <li>• Kennis van de klachtenprocedures</li> <li>• Omgang met klachten</li> </ul>	Overtuigen en beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overeenstemming nastreven</li> </ul>	Hij streeft naar een win-win situatie bij het oplossen van de klacht, zodat de klacht naar tevredenheid van de klant en de onderneming opgelost kan worden.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauwkeurig en volledig rapporteren</li> </ul>	Hij registreert alle benodigde klachtgegevens accuraat en administreert deze nauwkeurig in het systeem zodat de klachten volgens de procedure worden afgehandeld.
	Onderzoeken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie achterhalen</li> </ul>	Hij zoekt naar de oorzaak van de klacht zodat de klacht opgelost kan worden.
	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Klant"-tevredenheid in de gaten houden</li> </ul>	Hij neemt klanten serieus en onderneemt actie volgens de klachtenprocedure, zodat de klacht naar tevredenheid van de klacht opgelost wordt.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken conform voorgeschreven procedures</li> </ul>	Hij hanteert de voorgeschreven klachtenprocedures voor een eenduidige afhandeling van klachten.



<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.5 werkproces: Onderhoudt externe contacten</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf onderhoudt (externe) contacten met klanten, leveranciers en externe adviseurs en bouwt een eigen netwerk op. 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 onderneming.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een actueel netwerk en een effectief gebruik ervan.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesprekstechnieken</li> <li>Nederlands in woord en geschrift</li> <li>Vaardigheid in het omgaan met mensen</li> </ul>	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>Anderen raadplegen en betrekken</li> </ul>	Hij raadpleegt zonodig zijn netwerk zodat hij informatie verkrijgt die van belang is voor het opstarten en continueren van de onderneming en de bijbehorende keuzes.
	Relaties bouwen en netwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaties opbouwen met mensen</li> <li>Relatienetwerk onderhouden en benutten</li> </ul>	Hij houdt zijn netwerk actueel, hij legt actief contacten met mensen die een positieve bijdrage kunnen leveren aan de organisatie, investeert in het opbouwen van een goede werkrelatie en gebruikt het netwerk om de werkgerelateerde doelen te bereiken en ervoor te zorgen dat er op de vakgebieden die relevant zijn voor de onderneming, expertise beschikbaar is.
	Overtuigen en beïnvloeden <ul style="list-style-type: none"> <li>Indruk maken op anderen</li> </ul>	Hij profileert zich positief binnen zijn netwerk zodat hij een goede indruk maakt op relaties uit het netwerk.

**Kerntaak 5 Onderneemt****5.6 werkproces: Bewaakt financiële situatie en verantwoordt deze**

<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf controleert en bewaakt de vastgestelde begroting en budgetten. Hij analyseert periodiek de financiële informatie en neemt hierop maatregelen. Samen met de administrateur stelt hij een jaarrekening op waardoor hij zich extern kan verantwoorden. Hij draagt zijn btw correct af.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Financiële overzichten die inzicht geven in de financiële situatie van de onderneming. Adequate bijsturing van de financiële situatie op grond van de informatie.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Vaardigheden in de analyse van financiële informatie</li></ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"><li>Beslissingen nemen</li></ul>	Hij neemt op basis van de periodieke analyse van de financiële informatie op tijd beslissingen om zonodig de financiële situatie bij te sturen.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"><li>Proactief informeren</li></ul>	Hij maakt melding van afwijkingen op de begroting aan zijn leidinggevende zodat er maatregelen genomen kunnen worden.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"><li>Gegevens controleren en aannames toetsen</li><li>Oplossingen voor problemen bedenken</li></ul>	Hij toetst de financiële informatie aan de opgestelde begroting en de budgetten zodat eventuele overschrijding van de begroting zichtbaar wordt. Daarnaast komt hij met haalbare oplossingen wanneer er maatregelen genomen moeten worden om de financiële situatie bij te sturen zodat de financiële situatie adequaat bijgestuurd kan worden.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"><li>Financieel bewustzijn tonen</li></ul>	Hij maakt gebruik van de beschikbare financiële gegevens van het bedrijf om financiële overzichten te maken zodat de financiële situatie van het bedrijf inzichtelijk wordt.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"><li>Werken overeenkomstig de wettelijke richtlijnen</li></ul>	Hij kent de wettelijke richtlijnen die gelden voor de financiën van een bedrijf en past deze toe zodat hij zich extern kan verantwoorden.

<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.7 werkproces: Bepaalt de personeelsbehoefte</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf bepaalt op basis van zijn doelstellingen, personeelsbudget en bedrijfsanalyse de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Overzicht van kosten en baten van het in dienst nemen van personeel	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennis van kosten/baten analyse</li> </ul>	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>Informatie genereren uit gegevens</li> <li>Conclusies trekken</li> </ul>	Hij combineert gegevens uit doelstellingen, personeelsbudget en bedrijfsanalyse tot relevante informatie en trekt daaruit conclusies, zodat de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte is vastgesteld.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenbewust handelen</li> <li>Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie</li> </ul>	Hij maakt een afweging tussen kosten en baten van het in dienst nemen van personeel, zodat het past binnen het personeelsbudget. Daarnaast heeft hij bij de vaststelling van de personeelsbehoefte inzicht in de veranderingen op lange en korte termijn binnen en buiten de organisatie die van invloed zijn op de personeelsbehoefte zodat er een juiste inschatting van de personeelsbehoefte wordt gemaakt.

<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.8 werkproces: Bepaalt en bewaakt beleid met betrekking tot kwaliteit, arbo, milieu en veiligheid</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf bepaalt het beleid op het gebied van kwaliteit, arbo, milieu en veiligheid. Hij selecteert voor het eigen bedrijf passende zorgsystemen. Hij houdt rekening met de geldende wet- en regelgeving, de voorschriften van zorgsystemen en het bedrijfsbeleid. Hij werkt de zorgsystemen uit in concrete procedures of werkinstructies. Hij bewaakt het werken volgens deze procedures en werkinstructies. Waar nodig past hij procedures en werkinstructies aan.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Het beleid op het gebied van kwaliteit, veiligheid, milieu en arbo is vastgesteld. De zorgsystemen zijn actueel en passend bij het bedrijfsbeleid. Signalen voor verbetering van het zorgsysteem worden vertaald in verbetervoorstellen	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis en toepassing van zorgsystemen</li> <li>• Kennis van kwaliteitsmanagement</li> <li>• Kennis van wet- en regelgeving</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen nemen</li> </ul>	Hij bepaalt op het gebied van kwaliteit, arbo, milieu en veiligheid het beleid, zodat de zorgsystemen hierop gebaseerd kunnen worden.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauwkeurig en volledig rapporteren</li> <li>• Structuur aanbrengen</li> </ul>	Hij stelt procedures en werkinstructies nauwkeurig en gestructureerd op en past ze zonedig aan, zodat ze correct en begrijpelijk zijn voor de medewerkers.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie genereren uit gegevens</li> <li>• Conclusies trekken</li> <li>• Verbanden leggen</li> </ul>	Hij gebruikt benodigde gegevens voor het selecteren van zorgsystemen en voor het opstellen en aanpassen van procedures en werkinstructies, houdt daarbij het grote geheel en de actualiteit in de gaten, bepaalt welke zorgsystemen, procedures en werkinstructies gewenst zijn en combineert ze tot een geheel, zodat een evenwichtig en actueel systeem beschikbaar is.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken</li> </ul>	Hij bewaakt de kwaliteit van het werk aan de hand van procedures en werkinstructies, zodat de gestelde kwaliteitsdoelen worden behaald
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken overeenkomstig de wettelijke richtlijnen</li> <li>• Werken conform voorgeschreven procedures</li> </ul>	Hij werkt bij het opstellen van het beleid en het selecteren van zorgsystemen volgens (wettelijke) richtlijnen en voorgeschreven procedures van de gekozen zorgsystemen, zodat de zorgsystemen actueel en passend bij het bedrijfsbeleid zijn en voldoen aan (wettelijke) richtlijnen.

<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.9 werkproces: Plant en verdeelt werkzaamheden</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf maakt een planning voor de inzet van materieel en personeel. Hij kent verantwoordelijkheden toe aan de medewerkers en wijst hen de werkzaamheden toe. Hij houdt hierbij rekening met de kwaliteiten en (ontplooiings)wensen van medewerkers, de beschikbare middelen en actuele ontwikkelingen met betrekking tot de werkzaamheden. Hij past deze planning wanneer nodig aan.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Een planning waarin de te verrichten werkzaamheden zijn afgestemd op de medewerkers.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactief spreken</li> <li>• Kennis van competentieontwikkeling bij medewerkers</li> <li>• Kennis van de organisatie</li> <li>• Planningsvaardigheden</li> </ul>	<b>Aansturen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven</li> </ul>	Hij wijst medewerkers verantwoordelijkheden toe die bij hen passen zodat de werkzaamheden op een passende manier zijn verdeeld
	<b>Samenwerken en overleggen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderen raadplegen en betrekken</li> </ul>	Hij overlegt tijdig over de op te stellen planning en een eventuele aanpassing van de planning, zodat er een goede planning ligt waarin de te verrichten werkzaamheden zijn afgestemd op de medewerkers.
	<b>Plannen en organiseren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteiten plannen</li> <li>• Mensen en middelen organiseren</li> </ul>	Hij maakt een planning voor de inzet van materieel en personeel en houdt bij het plannen rekening met kwaliteiten en (ontplooiings)wensen van medewerkers, de beschikbare middelen en actuele ontwikkelingen met betrekking tot de werkzaamheden en past indien nodig de gemaakte planning aan, zodat er een planning is waarin de te verrichten werkzaamheden zijn afgestemd op de medewerkers en omstandigheden.

<b>Kerntaak 5 Onderneemt</b>		
<b>5.10 werkproces: Begeleidt medewerkers op vaktechnisch gebied</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf motiveert en stimuleert de medewerkers. Hij coacht medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Hij voert functionerings- en beoordelingsgesprekken.	
<b>Gewenst resultaat</b>	Gemotiveerde medewerkers. Personeel dat naar behoren functioneert. De aanwezige capaciteiten en talenten worden optimaal benut.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachings- en begeleidingsvaardigheden.</li> <li>• Kennis van gespreksvoering</li> </ul>	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Functioneren van mensen controleren</li> </ul>	Hij voert functionerings- en beoordelingsgesprekken, zodat het personeel naar behoren functioneert.
	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachen</li> <li>• Motiveren</li> <li>• Anderen ontwikkelen</li> </ul>	Hij zorgt ervoor dat mensen met enthousiasme en een positieve instelling hun taken en opdrachten uitvoeren, benadrukt het belang van hun inbreng bij het behalen van resultaten en stimuleert medewerkers zodat medewerkers gemotiveerd zijn. Daarnaast stimuleert hij medewerkers om kritisch naar de eigen ontwikkelmogelijkheden te kijken, zodat aanwezige capaciteiten en talenten optimaal benut worden.

## Kerntaak 6 Voert en verzorgt dieren

### Proces-competentie-matrix Manager paardensportbedrijf

Kerntaak 6 Voert en verzorgt dieren		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		Bedrijfsmatig handelen	Ondernemend en commercieel handelen	Gedrevenheid en ambitie tonen	Met druk en tegenslag omgaan	Omgaan met verandering en aanpassen	Instructies en procedures opvolgen	Kwaliteit leveren	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	Plannen en organiseren	Leren	Creëren en innoveren	Onderzoeken	Analyseren	Materialen en middelen inzetten	Vakdeskundigheid toepassen	Formuleren en rapporteren	Presenteren	Overtuigen en beïnvloeden	Relaties bouwen en netwerken	Ethisch en integer handelen
Werkprocessen																					
6.1	Voert dieren	x	x				x				x	x	x					x			x
6.2	Verzorgt dieren	x	x			x	x				x	x	x					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 Manager paardensportbedrijf**

<b>Kerntaak 6 Voert en verzorgt dieren</b>		
<b>6.1 werkproces: Voert dieren</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf zorgt de voer- en watervoorziening voor de paarden planmatig en volgens bedrijfsprocedures. Hij voert de paarden en zorgt voor de juiste werking van voerapparatuur en watervoorziening. Hij maakt een voerplanning op basis van de gewenste prestatie van de paarden en signaleert veranderingen in de voerplanning. Hij registreert de gegevens rondom water- en voedselvoorziening. Hij werkt volgens wettelijke richtlijnen.	
<b>Gewenst resultaat</b>	De paarden zijn in een goede voedingsconditie, inclusief vochtthuishouding.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslisvaardigheid</li> <li>• Instructievaardigheden</li> <li>• Kennis van de specifieke voerbehoefte van het dier</li> <li>• Kennis van geldende ethische maatstaven voor dierenwelzijn</li> <li>• Kennis van hulpmiddelen voor voedsel- en watervoorziening</li> <li>• Kennis van inkoopkanalen</li> <li>• Kennis van kostprijzen</li> <li>• Kennis van registreren</li> <li>• Kennis van wet- en regelgeving</li> <li>• Planningsvaardigheden</li> </ul>	<b>Beslissen en activiteiten initiëren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen nemen</li> </ul>	Hij neemt beslissingen m.b.t. het meest geschikte voer in de juiste hoeveelheid en de juiste waterhoeveelheid voor het paard, zodat het paard een voedingsconditie en vochtbalans heeft, die de gezondheid en de gewenste prestatie ten goede komt.
	<b>Aansturen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven</li> <li>• Instructies en aanwijzingen geven</li> </ul>	Hij geeft duidelijke instructies en aanwijzingen over het voeren, zodat de medewerkers weten wat de doelen zijn en wat ieders rol is.
	<b>Ethisch en integer handelen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethisch handelen</li> </ul>	Bij de zorg voor voer en water van de paarden handelt hij in woord en daad in lijn met de geldende ethische maatstaven voor dierenwelzijn.
	<b>Formuleren en rapporteren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauwkeurig en volledig rapporteren</li> </ul>	Hij registreert over voeropname, zodat inzichtelijk wordt hoe het verloop in de voeropname is.
	<b>Vakdeskundigheid toepassen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Hij voorziet de paarden van voedsel en water in de juiste hoeveelheid en tijdsverdeling op grond van kennis, inzicht en recente informatie over voedselkwaliteit en uitwerking, zodat de paarden in een optimale voedingsconditie en gezondheid zijn.
	<b>Materialen en middelen inzetten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialen en middelen doelmatig gebruiken</li> <li>• Materialen en middelen doeltreffend gebruiken</li> <li>• Geschikte materialen en middelen kiezen</li> </ul>	Hij kiest geschikte materialen en middelen ten behoeve van de voedsel en watervoorziening van de paarden, zodat de voedselvoorzieningsprocessen optimaal verlopen.



## Kerntaak 6 Voert en verzorgt dieren

### 6.1 werkproces: Voert dieren

	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"><li>• Doelen en prioriteiten stellen</li><li>• Activiteiten plannen</li><li>• Tijd indelen</li><li>• Mensen en middelen organiseren</li></ul>	Hij plant de werkzaamheden rondom voedsel- en watervoorziening, inclusief een tijdsindeling en de inzet van mensen, zodanig dat deze processen effectief en efficiënt afgewikkeld kunnen worden. Hij zorgt voor de beschikbaarheid van voer in de benodigde hoeveelheid en van de gewenste kwaliteit.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none"><li>• Kansen en mogelijkheden benutten</li></ul>	Hij weet de juiste inkoopkanalen te vinden en is op de hoogte van de trends en ontwikkelingen zodat hij hier bij de inkoop van voer aandacht aan kan besteden.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"><li>• Werken conform veiligheidsvoorschriften</li><li>• Werken overeenkomstig de wettelijke richtlijnen</li></ul>	Hij volgt bedrijfsprocedures en veiligheidsvoorschriften op, met inachtneming van wettelijke richtlijnen, zodat voedsel- en watervoorziening volgens instructie en wettelijke richtlijnen verlopen.

<b>Kerntaak 6 Voert en verzorgt dieren</b>		
<b>6.2 werkproces: Verzorgt dieren</b>		
<b>Omschrijving</b>	De manager paardensportbedrijf bepaalt welke verzorgingswerkzaamheden nodig zijn en zorgt dat deze conform de in het bedrijf geldende procedures worden uitgevoerd; hij controleert de conditie van de dieren en signaleert afwijkingen en ziekten. Hij schat in welke paarden op welk moment welke verzorging nodig hebben. Hij schakelt zondig specialistische hulp in. Hij gaat op correcte wijze met de dieren om en probeert, zo nodig, het gedrag van de dieren te beïnvloeden. Hij werkt volgens wettelijke richtlijnen en heeft oog voor dierenwelzijn.	
<b>Gewenst resultaat</b>	De paarden zijn optimaal gezond en welzijn laats niets te wensen over.	
<b>Vakkennis en vaardigheden</b>	<b>Competentie en component(en)</b>	<b>Prestatie-indicator</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administratievaardigheden</li> <li>• Beslisvaardigheid</li> <li>• Hanteert correct taalgebruik</li> <li>• Instructievaardigheden</li> <li>• Kennis van de specifieke verzorgingsbehoefte van het dier</li> <li>• Kennis van geldende ethische maatstaven voor dierenwelzijn</li> <li>• Kennis van hulpmiddelen voor dierenverzorging en -gezondheidszorg</li> <li>• Kennis van kwaliteitsmanagement</li> <li>• Kennis van vaktermen</li> <li>• Kennis van wet- en regelgeving</li> <li>• Klantvriendelijkheid</li> <li>• Planningsvaardigheden</li> <li>• Vaardigheid in het hanteren van dieren tijdens de verzorging</li> </ul>	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen nemen</li> <li>• Afgewogen risico's nemen</li> </ul>	Hij neemt beslissingen en hakt knopen door m.b.t. gezondheid en welzijn van de paarden, waarbij hij weloverwogen risico's neemt, zodat gezondheid en welzijn van de dieren optimaal gewaarborgd zijn.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderen bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven</li> <li>• Instructies en aanwijzingen geven</li> </ul>	Hij geeft duidelijke instructies en aanwijzingen over het verzorgen, zodat de medewerkers weten wat de doelen zijn en wat ieders rol is.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderen raadplegen en betrekken</li> <li>• Proactief informeren</li> </ul>	Hij signaleert wanneer het paard specifieke verzorging nodig heeft en schakelt zonodig specialistische hulp in.
	Ethisch en integer handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ethisch handelen</li> </ul>	Bij de zorg voor gezondheid en welzijn van de paarden handelt hij in woord en daad in lijn met de geldende ethische maatstaven voor dierenwelzijn.
	Formuleren en rapporteren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauwkeurig en volledig rapporteren</li> </ul>	Hij registreert de benodigde verzorging, zodat duidelijk is welke verzorging moet worden geboden.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden</li> </ul>	Hij signaleert op grond van vaktechnisch inzicht tijdig verschillen in gedrag, houding, voer- en wateropname; ook signaleert hij mogelijke risico's op epidemieën en treft passende voorzorgsmaatregelen, zodat afwijkingen en/of ziekten in een vroeg stadium geconstateerd worden en zodat het bedrijf optimaal beschermd is tegen uitbraak van ziekten.
	Materialen en middelen inzetten <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialen en middelen doelmatig gebruiken</li> <li>• Materialen en middelen doeltreffend gebruiken</li> </ul>	Hij kiest geschikte materialen en middelen ten behoeve van gezondheid en welzijn van de paarden, zodat

## Kerntaak 6 Voert en verzorgt dieren

### 6.2 werkproces: Verzorgt dieren

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geschikte materialen en middelen kiezen</li><li>• Goed zorgdragen voor materialen en middelen</li></ul>	gezondheid en welzijn van de paarden positief beïnvloed kunnen worden.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"><li>• Activiteiten plannen</li></ul>	Hij bepaalt welke paarden op welk moment welke verzorging nodig hebben.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"><li>• Kwaliteitsniveaus halen</li></ul>	Hij verzorgt de paarden met oog voor kwaliteit, zodat zijn bedrijf op dat gebied een goede naam opbouwt.
	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"><li>• "Klant"-tevredenheid in de gaten houden</li></ul>	Hij houdt bij het bepalen van de verzorgingsmaatregelen rekening met de wensen van de klant.
	Instructies en procedures opvolgen <ul style="list-style-type: none"><li>• Werken conform veiligheidsvoorschriften</li><li>• Werken overeenkomstig de wettelijke richtlijnen</li></ul>	Hij volgt bedrijfsprocedures en veiligheidsvoorschriften op, met inachtneming van wettelijke richtlijnen, zodat de zorg voor gezondheid en welzijn van de paarden volgens instructie en wettelijke richtlijnen verlopen.