

4.1 Afdelingsmanager

Algemene informatie

Context van de kwalificatie	De afdelingsmanager werkt in de detailhandel in uiteenlopende winkelformules in zowel het MKB als het GVB en in zowel de food- als non-food sector. De afdelingsmanager beheert een afdeling met 5 tot 15 medewerkers binnen een centraal geleid filiaalbedrijf of een zelfstandige onderneming.
Typerende beroepshouding	De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen 'winkel' binnen de onderneming of het filiaal en laat daarbij een commerciële en professionele instelling zien. Binnen de muren van de organisatie laat hij zien verantwoordelijk te zijn voor het reilen en zeilen in de winkel, is klantgericht en sociaalvaardig richting de klant en geeft stimulerend en motiverend leiding aan zijn team van medewerkers. Zijn ervaring in de afdeling gebruikt hij om op een ondernemende wijze mee te denken met de ondernemer of zijn leidinggevende in het filiaal.
Niveau van de beroepsuitoefening	Niveau 4
Rol en verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een aansturende en uitvoerende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn afdeling. Hij voert de taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van de onderneming en leidinggevende. Hij vervangt deze incidenteel bij zijn afwezigheid.
Complexiteit	De afdelingsmanager combineert en bedenkt oplossingsgerichte procedures. Bij afwijkingen op het gebied van middelen, werkprocessen en omgeving past hij oplossingen of nieuwe procedures toe. Voor het beroep zijn algemene (specialistische) kennis en vaardigheden van de branche en verkoopvak nodig, en ook specialistische kennis en vaardigheden op het gebied van bedrijfsvoering en leidinggeven en theoretische kennis van het werkveld zijn onmisbaar voor uitoefening van het beroep.
Wettelijke beroepsvereisten	Nee
Branche vereisten	Nee
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"> • het ERK-niveau B1 is van toepassing op de vaardigheden lezen en luisteren. • het ERK-niveau A2 is van toepassing op de vaardigheden gesprekken voeren, spreken en schrijven. <p>De beroepseisen ten aanzien van een (moderne) vreemde taal (of talen) zijn beschreven in deel C van dit dossier. Het betreft Engels of Duits.</p>

2.1 Afdelingsmanager

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit

Proces-competentie-matrix Afdelingsmanager

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "Klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen
Werkprocessen																					
1.1	Vertaalt beleidsplannen naar eigen situatie																				
1.2	Vertaalt ondernemingsbeleid naar plannen voor de afdeling													X				X			X
1.3	Bewaakt beleid en doet verbetervoorstellen																				
1.4	Voert activiteiten uit binnen het ondernemingsbeleid	X												X							X
1.5	Analyseert en interpreteert de verkoopcijfers											X		X							X
1.6	Bewaakt de financiële situatie en rapporteert hierover											X						X			X

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
		Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen	Omgaan met verandering en aanpassen	Met druk en tegenslag omgaan	Gedrevenheid en ambitie tonen	Ondernemend en commercieel handelen	Bedrijfsmatig handelen
Werkprocessen																										
1.7	Profileert het filiaal/de vestiging op lokaal niveau																									
1.8	Bepaalt personeelsbehoefte conform de organisatiestructuur												X													X
1.9	Werft en selecteert medewerkers	X																	X							X
1.10	Begeleidt medewerkers bij het functioneren in het beroep		X	X																						
1.11	Organiseert ontwikkeling van medewerkers			X									X					X								
1.12	Verzorgt de personeelsadministratie																X		X							
1.13	Organiseert en leidt werkoverleg		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 Afdelingsmanager

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.2 werkproces: Vertaalt ondernemingsbeleid naar plannen voor de afdeling		
Omschrijving	De afdelingsmanager bepaalt samen met de leidinggevende hoe het ondernemingsbeleid gestalte krijgt in de afdeling. Hij bepaalt hoe de korte- en lange-termijndoelstellingen uit het beleid vorm krijgen binnen de afdeling, maakt hier een voorstel met activiteiten voor en bespreekt dit met de leidinggevende. In het gesprek met de leidinggevende en collega's/afdelingsmanagers geeft hij ook aan welke knelpunten hij in het algemene ondernemingsbeleid ondervindt en welke verbetervoorstellen hij hiervoor heeft. Wanneer er akkoord is over de plannen, maakt hij een afdelingsplan en relateert dit aan de huidige middelen en bezetting en geeft mogelijke knelpunten op basis van het plan door.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • Operationele plannen die passen binnen het ondernemingsbeleid en die positief bijdragen aan de afdelingsomzet. • Een goede inschatting van benodigde middelen en personeelsinzet. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Arbobeleid concretiseren • Assortimentsbeleid concretiseren • Doelstellingen SMART formuleren • Jaar- of kwartaalplan opstellen/doorrekenen (r) • Kennis van het managementproces toepassen • Kwaliteitszorg concretiseren • Milieubeleid concretiseren • Personeelsbeleid concretiseren • Presentatiebeleid concretiseren • Prijsbeleid concretiseren • Promotiebeleid concretiseren • Verkoopbeleid concretiseren • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> • Informatie genereren uit gegevens • Conclusies trekken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • verwerkt kennis van het ondernemingsbeleid in combinatie met branchekennis en concurrentie-ontwikkelingen activiteiten, rekt plannen door en combineert activiteiten, zodat de activiteiten haalbaar zijn, passen binnen het ondernemingsbeleid en getuigen van inzicht in de branche.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Activiteiten plannen • Mensen en middelen organiseren 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • brengt de uit te voeren activiteiten duidelijk in kaart, geeft aan hoe die passen binnen het ondernemingsbeleid en uitgevoerd moeten worden en met welke middelen en personeelsinzet, signaleert mogelijke knelpunten, zodat duidelijk is in hoeverre

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.2 werkproces: Vertaalt ondernemingsbeleid naar plannen voor de afdeling		
		de activiteiten uitvoerbaar zijn binnen het ondernemingsbeleid.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none"> • Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren • Kansen en mogelijkheden benutten 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • bekijkt de commerciële kansen en risico's op basis van inzicht in trends, marktontwikkelingen en bij concurrenten, formuleert uitdagende doelstellingen (op het gebied van presentatie, promotie en assortiment) en grijpt kansen om de bestaande activiteiten uit te bouwen, zodat de afdelingsactiviteiten kunnen leiden tot vergroting van winst en/of omzet.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit**1.4 werkproces: Voert activiteiten uit binnen het ondernemingsbeleid**

Omschrijving	De afdelingsmanager voert met zijn team de voorgenomen activiteiten volgens het plan uit. Hij bewaakt voortdurend of de uitvoering van de activiteiten passen binnen de gang van zaken van de onderneming. Hij analyseert de kosten en opbrengsten van de activiteiten, legt deze naast de resultaten van de gehele onderneming en trekt conclusies over het resultaat van de afdeling. Hij evalueert klachten en relateert deze aan de klachten van de onderneming, legt zijn bevindingen voor aan zijn leidinggevende en/of collega's en doet verbetervoorstellen. Waar nodig stuurt hij direct bij door activiteiten aan te passen. Hij verantwoordt de resultaten aan zijn leidinggevende en licht gemaakte keuzes toe.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none">• Bewaking of de activiteiten bijdragen aan de doelstellingen van het ondernemingsbeleid.• Realistische verbetervoorstellen ten aanzien van het beleid.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none">• Arbobeleid uitvoeren• Assortimentsbeleid uitvoeren• Kwaliteitszorg uitvoeren• Milieubeleid uitvoeren• Personeelsbeleid formuleren/uitvoeren• Presentatiebeleid uitvoeren• Prijsbeleid uitvoeren• Promotiebeleid uitvoeren• Verbetervoorstellen doorrekenen (r)• Verkoopbeleid uitvoeren• Mondelinge taalbeheersing Nederlands• Schriftelijke taalbeheersing Nederlands	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none">• Beslissingen nemen• Afgewogen risico's nemen	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• neemt duidelijke beslissingen om activiteiten aan te passen aan de processen in de onderneming of wanneer doelstellingen niet bereikt (dreigen) te worden, calculeert de consequenties van de eigen keuzes in en onderneemt actie, zodat de afdelingsactiviteiten anticiperen op ontwikkelingen in de onderneming.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none">• Oplossingen voor problemen bedenken	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• verbindt juiste conclusies aan de evaluatie en onderbouwt zijn voorstellen met behulp van het gevoerde ondernemingsbeleid en branchekennis, zodat realistische verbetervoorstellen worden gedaan.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none">• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• zoekt continu naar mogelijkheden om met de activiteiten in de afdeling om de

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit**1.4 werkproces: Voert activiteiten uit binnen het ondernemingsbeleid**

		afdelingsomzet te vergroten, zodat de activiteiten positief bijdragen aan het resultaat van de onderneming.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none">• Kostenbewust handelen• Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• houdt zicht op ontwikkelingen in het filiaal, vertaalt deze ontwikkelingen naar de eigen afdeling en bekijkt continu naar mogelijkheden om afdelingskosten te reduceren, zodat de activiteiten en de personeelsinzet passen bij het behalen van afdelingdoelstellingen als afgeleide doelstellingen van de onderneming.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.5 werkproces: Analyseert en interpreteert de verkoopcijfers		
Omschrijving	De afdelingsmanager hanteert registratiesystemen om de verkoopcijfers te analyseren. Hij interpreteert deze cijfers door deze te relateren aan prognoses en ontwikkelingen. Daarnaast onderzoekt hij de oorzaak van tegenvallende verkoopcijfers en relateert de verkoopcijfers aan het beleid. Op basis van deze analyse beoordeelt hij het uitgevoerde beleid in de afdeling.	
Gewenst resultaat	Door een betrouwbare en nauwkeurige analyse van de verkoopcijfers zijn juiste conclusies getrokken over het gevoerde beleid in de afdeling.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • ICT-systemen hanteren • Omzetberekeningen uitvoeren (r) • Omzetprognoses maken (r) • Statistische berekeningen uitvoeren (r) • Verkooprapportages maken • Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> • Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • interpreteert de verkoopcijfers in relatie tot de resultaten van andere afdelingen, marktwerking, concurrentiepositie, trends en ontwikkelingen in de branche, verbindt conclusies hieraan, zodat de succes- en faalfactoren kunnen worden bepaald.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> • Conclusies trekken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • verklaart zorgvuldig het verschil tussen werkelijke cijfers en prognoses om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de resultaten van de onderneming.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> • Financieel bewustzijn tonen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • beoordeelt de consequenties van afwijkende verkoopcijfers voor het te voeren beleid, zodat inzichtelijk wordt of (financiële) aanpassingen in de uitvoering van het beleid gedaan moeten worden.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.6 werkproces: Bewaakt de financiële situatie en rapporteert hierover		
Omschrijving	De afdelingsmanager zorgt ervoor dat de financiële gegevens ingevoerd en geanalyseerd worden. Hij controleert en bewaakt de vastgestelde begroting en budgetten, analyseert periodiek de financiële informatie en rapporteert hierover aan de ondernemer/zijn leidinggevende. Bij afwijkingen overlegt hij met de ondernemer/zijn leidinggevende en/of neemt hij zelf direct maatregelen.	
Gewenst resultaat	Bewaking en rapportage van de budgetten en begroting om tijdig afwijkingen te signaleren en problemen te voorkomen.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Break-even-omzet bepalen • Budget bewaken • Budgetverschillen analyseren (r) • Exploitatiebudget interpreteren/beoordelen (r) • Exploitatiebudget opstellen (r) • Veiligheidsmarge berekenen (r) • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> • Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • rapporteert op basis van de gemaakte budgetten en de gerealiseerde cijfers, relateert hieraan de markt- en/of organisatieontwikkelingen, zodat duidelijk wordt op welke punten het financieel beleid bijgestuurd moet worden.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Voortgang bewaken 	De afdelingsmanager: Bewaakt de financiële situatie door tijdig afwijkingen te signaleren en actie te ondernemen, zodat het budget niet wordt overschreven.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> • Financieel bewustzijn tonen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • analyseert de financiële situatie en resultaten, maakt rapportages waarin ingegaan wordt op de financiële consequenties van het gevoerde beleid, zodat verbetervoorstellen gericht zijn op verbetering van de financiële situatie en aanpassing van budgetten.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.8 werkproces: Bepaalt personeelsbehoefte conform de organisatiestructuur		
Omschrijving	De afdelingsmanager signaleert een tijdelijke of structurele behoefte aan nieuwe medewerkers op basis van de (verwachte) omzet en werkzaamheden. Hij bekijkt de mogelijkheden binnen het personeels(afdelings)budget voor het aannemen van extra medewerkers en brengt in kaart aan welke soort medewerker behoefte is. Hij verwerkt deze gegevens in een voorstel aan de ondernemer/zijn leidinggevende.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> Realistisch personeelsplan op basis van de personeelsbehoefte, passend binnen het personeels(afdelings)budget en de organisatiestructuur. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> Kwalitatieve personeelsbehoefte in kaart brengen Kwantitatieve personeelsbehoefte bepalen (r) Personeelsbeleid formuleren/uitvoeren Personeelsplan maken Wet- en regelgeving als werkgever implementeren en handhaven Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> Oplossingen voor problemen bedenken Informatie genereren uit gegevens 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> verzamelt en gebruikt alle beschikbare gegevens, verwerkt deze in een personeelsplan en geeft ook alternatieven aan, zodat de ondernemer/zijn leidinggevende toestemming geeft om het plan te implementeren.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> Financieel bewustzijn tonen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> beoordeelt of het financieel haalbaar en verantwoord is om personeel in dienst te nemen op basis van de huidige en toekomstige situatie, zodat een verantwoorde keuze kan worden gemaakt voor het wel of niet aannemen van personeel.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.9 werkproces: Werft en selecteert medewerkers		
Omschrijving	De afdelingsmanager kijkt op basis van de gesignaleerde personeelsbehoefte of het personeelsplan de teambezetting en de financiële mogelijkheden hoe een vacature vervuld kan worden. Hij beschrijft aan welke eisen medewerkers moet voldoen. Hij werft met ondersteuning van de ondernemer/de leidinggevende kandidaten voor de betreffende functie of besteedt dit uit, voert met deze personen een sollicitatiegesprek en selecteert een medewerker.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> Binnen de gegeven voorwaarden is voorzien in personeelsbehoefte. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> Functieomschrijving maken/gebruiken Personeelsbeleid formuleren/uitvoeren Productiviteitskengetallen berekenen (r) Wet- en regelgeving als werkgever implementeren en handhaven Mondelinge taalbeheersing Nederlands Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> Beslissingen nemen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> bepaalt op basis van de gestelde voorwaarden en de benodigde kwaliteiten wie in aanmerking kan komen voor de functie en beargumenteert de keuze en de consequenties hiervan, zodat een verantwoorde keuze wordt gemaakt.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> Kostenbewust handelen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> baseert de keuze van een medewerker ook op de financiële consequenties en kijkt naar mogelijkheden om kosten zo laag mogelijk te houden, zodat een verantwoorde keuze wordt gemaakt.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"> Kwaliteitsniveaus halen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> stelt bij gesprekken met de kandidaat de juiste vragen om een goed beeld te krijgen, neemt daarbij de wettelijke richtlijnen en organisatiespecifieke regels en procedures in acht, zodat de selectieprocedure goed en correct wordt uitgevoerd.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.10 werkproces: Begeleidt medewerkers bij het functioneren in het beroep		
Omschrijving	De afdelingsmanager begeleidt en voert formele gesprekken met medewerkers in het kader van het beroepsfunctioneren. Gedurende een langere periode observeert hij medewerkers, signaleert hij sterke en zwakke punten van de medewerkers en geeft hij aanwijzingen voor verbetering van de werkuitvoering. In gesprekken met de medewerker reflecteert en evalueert hij samen met de medewerkers, hij geeft feedback op het functioneren en samen kijken ze naar ontwikkelmogelijkheden. Tijdens de gesprekken maakt hij afspraken met de medewerker over ontwikkelpunten voor de volgende periode, zo ook over mogelijke extra begeleiding.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • De medewerkers hebben inzicht in hun functioneren. • De medewerkers worden binnen de gestelde normen begeleid. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Formele gesprekken met personeel voeren • Functieomschrijving maken/gebruiken • Personeelsbeleid formuleren/uitvoeren • Mondelinge taalbeheersing Nederlands 	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> • Functioneren van mensen controleren 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • observeert of medewerkers naar behoren functioneren en onderneemt actie als zij niet voldoen aan de afspraken, zodat zij begeleid worden in hun beroepsfunctioneren.
	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> • Coachen • Motiveren 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • geeft heldere en constructieve feedback, toont betrokkenheid bij de medewerkers en daagt ze uit om grenzen te verleggen, zodat medewerkers gemotiveerd zijn en zich inzetten voor hun eigen kansen en die van de organisatie.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.11 werkproces: Organiseert ontwikkeling van medewerkers		
Omschrijving	De afdelingsmanager onderzoekt ontwikkelingsmogelijkheden, -behoeften en –noodzaak bij medewerkers om aan de doelstellingen van de organisatie te kunnen (blijven) voldoen. Hij werkt hiervoor (nieuwe) medewerkers in en stelt opleidingsplannen op.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe medewerkers zijn ingewerkt en functioneren volgens de eisen van de organisatie. • Opleidingsbehoeften en het ontwikkeltraject zijn weergegeven in een opleidingsplan op basis van mogelijkheden en noodzaak. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Nieuw personeel introduceren/inwerken • Opleidingsbehoefte bepalen • Opleidingsplan beoordelen/opstellen • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> • Coachen • Anderen ontwikkelen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • geeft duidelijke instructies aan (nieuwe) medewerkers, houdt hierbij rekening met de capaciteiten van medewerkers en geeft feedback over de werkzaamheden, zodat taken goed worden aangeleerd en de medewerker goed ingewerkt wordt.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> • Informatie genereren uit gegevens • Conclusies trekken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • achterhaalt de ontwikkelingsmogelijkheden, -behoeften en –noodzaak bij de medewerker en relateert deze aan de eisen vanuit de organisatie, zodat duidelijk is of, waarin en hoe de medewerker zich kan ontwikkelen.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Activiteiten plannen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • geeft opleidingsbehoeften en het ontwikkeltraject weer in een opleidingsplan, zodat het plan inzicht geeft in de stappen die ondernomen moeten worden en de rolverdeling van betrokkenen ten behoeve van de ontwikkeling van de medewerker.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit**1.12 werkproces: Verzorgt de personeelsadministratie**

Omschrijving	De afdelingsmanager verzorgt de (personeels)administratie bij de in-, door- en kwalificatie van medewerkers. Met betrekking tot personele aangelegenheden rapporteert hij verder aan de ondernemer/de leidinggevende de urenplanning, het ziekteverzuim en de omzet per gewerkt uur.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none">De personeelsadministratie en de personeelsdossiers zijn volgens de eisen van de organisatie op orde.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none">Gegevens personeelsadministratie aanleverenPersoneelsdossiers inrichten/bijhoudenWet- en regelgeving als werkgever implementeren en handhavenSchriftelijke taalbeheersing Nederlands	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none">Voortgang bewaken	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">controleert eigen werkzaamheden en voortgang in het bijhouden van de personeelsadministratie, signaleert afwijkingen (overschrijdingen, informatietekort, etc.) en neemt hierop actie, zodat de personeelsadministratie voldoet aan wettelijke eisen, opvraagbaar en inzichtelijk is.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none">Systematisch werken	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">verwerkt gegevens zorgvuldig en systematisch in een systeem, zodat zowel voor hemzelf als voor de organisatie de gegevens voor procesbewaking op te roepen zijn.

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit		
1.13 werkproces: Organiseert en leidt werkoverleg		
Omschrijving	De afdelingsmanager organiseert periodiek werkoverleg met medewerkers door agendapunten te bepalen en het overleg in te plannen. Hij leidt het overleg, bewaakt de tijd en moedigt inbreng van medewerkers aan. Hij stelt medewerkers op de hoogte van de bedrijfsdoelstellingen en de ontwikkelingen in de organisatie en geeft aan wat veranderingen voor de werkuitvoering betekenen. Hij legt de afspraken die gemaakt zijn tijdens het werkoverleg vast en komt hierop terug in een volgend overleg. Hij evalueert met medewerkers de verkoopactiviteiten door klantbehoeften, klachten, nee-verkoop en opvallende gebeurtenissen met elkaar te bespreken en te bespreken hoe hierop geanticipeerd kan worden. Ook bespreekt hij zaken die betrekking hebben op samenwerking, collegialiteit en werksfeer.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • Een gestructureerd werkoverleg, waarin inhoudelijke en procedurele onderwerpen aan de orde komen. • Het werkoverleg draagt bij aan commitment van medewerkers en een goede werksfeer. • Op basis van evaluatie van de werkzaamheden worden verbeteringen geïnitieerd/geïmplementeerd. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • ICT-systemen hanteren • Werkoverleg organiseren/leiden • Wettelijk geregelde medezeggenschap naleven • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> • Instructies en aanwijzingen geven • Richting geven 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • geeft aan welke bedrijfsdoelstellingen behaald moeten worden en vraagt om inbreng van de medewerkers om werkzaamheden te evalueren en bepaalt in overleg met de medewerkers op welke wijze met de aangegeven klantbehoeften, klachten, nee-verkoop en opvallende gebeurtenissen omgegaan kan worden, zodat de dienst- en serviceverlening verbeterd worden.
	Samenwerken en overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Anderen raadplegen en betrekken • Bevorderen van de teamgeest • Bijdrage van anderen waarderen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • bespreekt plannen binnen het team, geeft in het werkoverleg ruimte voor iedereen, moedigt medewerkers aan om standpunten in te brengen en complimenteert medewerkers voor hun inbreng, zodat medewerkers betrokken zijn

Kerntaak 1 Voert beleid van de organisatie uit**1.13 werkproces: Organiseert en leidt werkoverleg**

		bij elkaar, de veranderingen en de onderneming.
	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none">• Tijd indelen• Voortgang bewaken	De afdelingsmanager: Bewaakt tijdens het overleg de tijd en de onderwerpen door zich te houden aan de agenda en discussies in goede banen te leiden, zodat het werkoverleg gestructureerd verloopt.
	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none">• Expertise delen	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• deelt de eigen kennis en expertise met medewerkers, maakt melding van belangrijke zaken op het gebied van assortiment en serviceverlening, zodat medewerkers goed begeleid worden in hun vak.

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad

Proces-competentie-matrix Afdelingsmanager

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad		Competenties																								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	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	Beheert het magazijn																									
2.2	Stuurt het logistieke proces van de vestiging aan																									
2.3	Beheert goederenontvangst en –opslag		x															x		x						x
2.4	Beheert artikelpresentaties		x								x									x						x
2.5	Bewaakt de voorraad en bestelt												x							x						
2.6	Beheert verzorging van verkoop- en opslagruimte		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 Afdelingsmanager

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad		
2.3 werkproces: Beheert goederenontvangst en –opslag		
Omschrijving	De afdelingsmanager controleert steekproefsgewijs aan de hand van de geleidedocumenten de ontvangen goederen op kwantiteit en kwaliteit. Vervolgens bepaalt hij de wijze en plaats van opslag van de goederen en de prioriteit bij het opslaan. Verder zorgt hij dat retouren en de wijziging van orders worden afgehandeld. Waar mogelijk delegeert hij deze werkzaamheden aan medewerkers, verdeelt de taken, instrueert hen over de werkzaamheden, controleert de uitvoering van de werkzaamheden en stuurt bij. Daarnaast lost hij problemen op bij de ontvangst en opslag en onderhoudt hierover contacten met (de inkoopafdeling van) het hoofdkantoor of de leverancier/vervoerder.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • De randvoorwaarden voor een efficiënte goederenontvangst en –opslag zijn verzorgd. • Een afhandeling van de goederenontvangst en –opslag volgens de eisen van de organisatie. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: • Aantallen vergelijken (r) • Actiepunten arbozorg formuleren • Afval scheiden • Begeleidings- en coachingsvaardigheden toepassen • Brandpreventieve maatregelen nemen • Derving voorkomen/verminderen • Interne transportmiddelen kiezen/verzorgen/gebruiken • Managementvaardigheden toepassen • Procedure goederenontvangst/-opslag controleren • Productiviteitskengetallen berekenen (r) • RIE uitvoeren en actiepunten formuleren • Werken conform de regels uit de arbowet • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing MVT • Mondelinge taalbeheersing MVT 	Plannen en organiseren <ul style="list-style-type: none"> • Activiteiten plannen • Doelen en prioriteiten stellen • Voortgang bewaken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • bepaalt de prioriteiten bij de goederenontvangst en -opslag, verwerkt deze in de personeelsplanning, bewaakt de voortgang van de werkzaamheden en past de planning aan wanneer nodig, zodat de goederen zo snel mogelijk ontvangen en opgeslagen kunnen worden.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • bewaakt de kwaliteit en productiviteit van de goederenontvangst en –opslag aan de hand van gestelde eisen en signaleert afwijkingen tijdig, zodat de goederenontvangst en –opslag volgens de eisen van de organisatie verlopen.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> • Taken delegeren • Instructies en aanwijzingen geven 	De afdelingsmanager:

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad

2.3 werkproces: Beheert goederenontvangst en –opslag

	<ul style="list-style-type: none">• Functioneren van mensen controleren	<ul style="list-style-type: none">• verdeelt taken, geeft duidelijke instructies aan individuele medewerker of het team, controleert of deze instructies worden opgevolgd, onderneemt actie of onderzoekt de reden wanneer niet voldaan wordt aan de gemaakte afspraken en spreekt hier medewerkers of team op aan, zodat de werkzaamheden correct worden uitgevoerd.
	<p>Bedrijfsmatig handelen</p> <ul style="list-style-type: none">• Kostenbewust handelen• Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie	<p>De afdelingsmanager:</p> <ul style="list-style-type: none">• bepaalt de meest efficiënte werkvolgorde rekening houdend met prioriteiten, voorkoming van derving en andere werkprocessen, zodat kostenbewust wordt gehandeld.

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad

2.4 werkproces: Beheert artikelpresentaties

Omschrijving	De afdelingsmanager geeft het team opdracht om artikelpresentaties op te bouwen of aan te passen volgens het presentatieplan. Hij plant deze werkzaamheden en delegeert deze werkzaamheden aan het team. Hij controleert of de artikelpresentaties voldoen aan het presentatieplan en of deze voldoen aan de gestelde regels op het gebied van hygiëne, veiligheid, opbouw en voorraadhoogte. Bij afwijkingen geeft hij bij medewerkers aan op welke manier de artikelpresentatie aangepast moet worden, geeft extra toelichting op het presentatieplan of helpt hen bij het aanpassen.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> De artikelpresentaties voldoen aan de commerciële uitgangspunten, presentatiebeleid en/of presentatieplan. De werkzaamheden rondom presenteren zijn goed georganiseerd en uitgevoerd. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Afval scheiden Begeleidings- en coachingsvaardigheden toepassen Brandpreventieve maatregelen nemen Derving voorkomen/verminderen Displayplan maken/uitvoeren Frontpresentatieplan opstellen/uitvoeren ICT-systemen hanteren Interne transportmiddelen kiezen/verzorgen/gebruiken Managementvaardigheden toepassen Presentatietechnieken kiezen/toepassen Presentatievoorschriften toepassen/opstellen Reclame-invloeden op waarde schatten RIE uitvoeren en actiepunten formuleren Schaprendement beoordelen (r) Werken conform de regels uit de arbowet Winkeldiefstalpreventieplan maken/uitvoeren Winkelvoorraad peilen (r) Mondelinge taalbeheersing Nederlands Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> Vakspecifieke manuele vaardigheden aanwenden Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden Gevoel voor ruimte en richting tonen Expertise delen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> toont begrip van het presentatieplan, constructies en ruimtegebruik en maakt incidenteel op basis van het presentatieplan een artikelpresentatie, legt het presentatieplan uit aan medewerkers, zodat de presentaties aan de commerciële uitgangspunten voldoen.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> controleert voortdurend of de presentaties aan het presentatieplan en de eisen voldoen op het gebied van hygiëne, opbouw en voorraad, signaleert afwijkingen en onderneemt bij afwijkingen direct actie om de presentaties aan te passen, zodat de presentatie aan het presentatieplan en de eisen voldoen.
	Aansturen	De afdelingsmanager:

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad

2.4 werkproces: Beheert artikelpresentaties

	<ul style="list-style-type: none">• Taken delegeren• Instructies en aanwijzingen geven• Functioneren van mensen controleren	<ul style="list-style-type: none">• maakt een taakverdeling, communiceert deze naar het team, geeft instructies over de taken, geeft instructies over de taakuitvoering, controleert de uitvoering van de taken en stuurt bij waar nodig, zodat de taken tijdig en correct worden uitgevoerd door het team.
	<p>Bedrijfsmatig handelen</p> <ul style="list-style-type: none">• Kostenbewust handelen• Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie	<p>De afdelingsmanager:</p> <ul style="list-style-type: none">• kijkt naar mogelijkheden om kosten en derving te reduceren door een planmatige aanpak bij het beheren van artikelpresentaties en overziet de gevolgen van veranderingen in plan en uitvoering, zodat afgewogen besluiten met betrekking tot het beheer van artikelpresentaties genomen kunnen worden.

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad**2.5 werkproces: Bewaakt de voorraad en bestelt**

Omschrijving	De afdelingsmanager bewaakt de voorraad door deze regelmatig te controleren. Hij registreert de voorraad of laat dit doen. Hierbij let hij op afwijkingen door breuk, beschadiging of criminele derving. Hij bewaakt het voorraadniveau en corrigeert het wanneer nodig. Vervolgens bestelt hij het assortiment.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none">• De voorraad is op peil en de voorraadadministratie is conform de richtlijnen bijgehouden.• De bestelling is afgestemd op het gewenste voorraadniveau waarbij rekening is gehouden met de gewenste servicegraad.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Bestelhoeveelheid bepalen (r)• ICT-systemen hanteren• Inventarisatie organiseren/uitvoeren• Omzetsnelheid/-duur berekenen (r)• Servicegraad berekenen (r)• Soorten voorraad berekenen (r)• Voorraad tellen (r)• Voorraad(administratie) bijhouden (r)• Schriftelijke taalbeheersing Nederlands• Schriftelijke taalbeheersing MVT	Analyseren <ul style="list-style-type: none">• Conclusies trekken	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• bepaalt de bestelling op basis van voorraadgegevens, gewenste voorraadniveau en servicegraad, zodat de bestelling de kans op derving en nee-verkoop minimaliseert.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none">• Systematisch werken	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• controleert zorgvuldig en systematisch de voorraad en bijbehorende gegevens om zo tijdig afwijkingen te signaleren,• plaatst zorgvuldig de bestelling, zodat er geen discrepantie bestaat tussen de ingeschatte benodigde artikelen en de daadwerkelijke bestelde artikelen.

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad

2.6 werkproces: Beheert verzorging van verkoop- en opslagruimte

Omschrijving	De afdelingsmanager zorgt dat de afdeling en opslagruimte aan de eisen van de organisatie voldoen. Hij signaleert afwijkingen in de verzorging van de afdeling en opslagruimte en zorgt dat deze afwijkingen worden opgelost. Daarnaast zorgt hij dat voor openingstijd de afdeling gereedgemaakt wordt door medewerkers aan te sturen.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none">De afdeling en de opslagruimte zien er volgens de normen van de organisatie schoon en verzorgd uit.Klanten hebben zo min mogelijk overlast ondervonden van de opruim- en schoonmaakwerkzaamheden.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none">* In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:Afval scheidenBegeleidings- en coachingsvaardigheden toepassenCalamiteiten signaleren/voorkomenDerving voorkomen/verminderenEnergie besparenManagementvaardigheden toepassenOnderhoudsplan winkelinventaris uitvoeren/opstellenPromotiemateriaal kiezen/aanbrengenReclame-invloeden op waarde schattenReinigingsplan opstellen/uitvoerenSchappen/vakken/displays verzorgenSchoonmaakmaterialen en -middelen gebruikenWerken conform de regels uit de arbowetMondelinge taalbeheersing Nederlands	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none">Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewakenKwaliteitsniveaus halen	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">controleert in hoeverre de afdeling en de opslagruimte voldoen aan de eisen van de organisatie en arbo, accepteert niet dat de afdeling en de opslagruimte niet aan deze eisen voldoen en onderneemt actie, zodat afwijkingen zo snel mogelijk worden verholpen.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none">Kostenbewust handelen	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">bepaalt de meeste efficiënte werkvolgorde rekening houdend met prioriteiten, voorkoming van derving en andere werkprocessen, zodat kostenbewust wordt gehandeld.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none">Taken delegerenInstructies en aanwijzingen gevenFunctioneren van mensen controleren	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">maakt een taakverdeling, communiceert deze naar het team, geeft instructies over de taken, geeft instructies over de

Kerntaak 2 Beheert goederenstroom en voorraad		
2.6 werkproces: Beheert verzorging van verkoop- en opslagruimte		
		taakuitvoering, controleert de uitvoering van de taken en stuurt bij waar nodig, zodat de taken tijdig en correct worden uitgevoerd door het team.

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit

Proces-competentie-matrix Afdelingsmanager

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		Beslissen en activiteiten initiëren	Aansturen	Begeleiden	Aandacht en begrip tonen	Samenwerken en overleggen	Ethisch en integer handelen	Relaties bouwen en netwerken	Overtuigen en beïnvloeden	Presenteren	Formuleren en rapporteren	Vakdeskundigheid toepassen	Materialen en middelen inzetten	Analyseren	Onderzoeken	Creëren en innoveren	Leren	Plannen en organiseren	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten	Kwaliteit leveren	Instructies en procedures opvolgen
Werkprocessen																					
3.1	Voert acquisitieactiviteiten uit																				
3.2	Ontvangt en benadert klanten		x	x															x		
3.3	Voert verkoopgesprek									x		x							x		
3.4	Levert branchespecifiek maatwerk		x									x								x	
3.5	Onderhandelt met de klant																				
3.6	Plaatst een bestelling voor de klant																		x	x	
3.7	Handelt klachten af	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 Afdelingsmanager

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit		
3.2 werkproces: Ontvangt en benadert klanten		
Omschrijving	De afdelingsmanager ontvangt klanten in de afdeling, begroet hen en observeert hen. Hij maakt op basis van de observatie een inschatting van het type klant. Gedurende de tijd dat de klant in de afdeling aanwezig is, stelt hij of een medewerker zich zichtbaar op naar de klant en houdt hij de klant in de gaten om te bepalen of de klant hulp nodig heeft, geen criminele activiteiten ontplooit en/of hij een verkoopgesprek kan aanvangen met de klant (inspringmoment bepalen). Wanneer de klant de winkel verlaat, neemt hij afscheid van de klant. Hij stelt medewerkers zichtbaar op en begeleidt de medewerkers door hen te adviseren over de manier waarop zij het beste de klanten kunnen ontvangen en benaderen.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> Klanten voelen zich welkom en gerespecteerd door de wijze van ontvangst en benadering tijdens het winkelbezoek. Het inspringmoment is juist bepaald. Door ontvangst en observatie wordt de klant juist getypeerd. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Begeleidings- en coachingsvaardigheden toepassen Calamiteiten signaleren/voorkomen Consumentengedrag typeren Consumententrends vertalen naar eigen situatie Derving voorkomen/verminderen Inzicht in retailmix tonen Inzicht in verkoop- en distributiesystemen tonen Inzicht in winkelformule tonen Klanten typeren Wet- en regelgeving m.b.t. het aanhouden van een winkeldief hanteren Mondelinge taalbeheersing Nederlands Mondelinge taalbeheersing MVT 	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"> Behoeften en verwachtingen achterhalen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> bepaalt op basis van observatie op welke manier en op welk moment hij de klant benadert om het verkoopgesprek aan te vangen, zodat de klant tijdig wordt aangesproken.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> Instructies en aanwijzingen geven 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> geeft duidelijke instructies aan medewerkers over de plaats waar zij hun werkzaamheden uitvoeren en hoe klanten ontvangen en benaderd dienen te worden, zodat medewerkers voor de klant zichtbaar zijn.
	Begeleiden <ul style="list-style-type: none"> Adviseren 	De afdelingsmanager:

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.2 werkproces: Ontvangt en benadert klanten**

		<ul style="list-style-type: none">• geeft advies en feedback aan medewerkers over de manier waarop de klant wordt ontvangen en benaderd, zodat de klant zich (meer) welkom voelt.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none">• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren• Kansen en mogelijkheden benutten	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• schat de koopkansen bij de klant goed in, bepaalt het juiste inspringmoment en benadert de klant op maat, zodat de klant openstaat om het gesprek aan te gaan.

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.3 werkproces: Voert verkoopgesprek**

Omschrijving	De afdelingsmanager beantwoordt vragen van klanten over artikelen en geeft hen desgevraagd toelichting over de toepassing, eigenschappen en verwerking van het artikel. Wanneer de klant zijn zoekvraag niet helder heeft, stelt hij vragen om de klant te helpen bij het formuleren van zijn zoekvraag. Wanneer de zoekvraag helder is, wijst hij de klant op de mogelijkheden van het assortiment. Hij verwijst de klant door naar een medewerker, wanneer hij de vragen van de klant niet toereikend kan beantwoorden. Hij informeert de klant over service, ruil-, retour- en garantiebepalingen en de leverings- en betalingsvoorwaarden conform de koopovereenkomst. Wanneer de mogelijkheid er is, past hij bijverkoop toe.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none">• De klantvragen zijn naar tevredenheid van de klant beantwoord of de klant is juist doorverwezen.• Het contact met de klant brengt verkoop, vertrouwen van de klant en/of klantbinding tot stand.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none">• * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt:• Artikel- en assortimentskennis gebruiken• Artikelspecificaties gebruiken (r)• Begeleidings- en coachingsvaardigheden toepassen• Inzicht in marketingstrategie tonen• Inzicht in marktsegmentatie tonen• Inzicht in soorten serviceverlening tonen• Klanten typeren• Koopsignalen opvangen• Verkoopvaardigheden toepassen• Mondelinge taalbeheersing Nederlands• Mondelinge taalbeheersing MVT	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none">• Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• verheldert de vraag van de klant vlot en beantwoordt vragen op basis van assortimentskennis of door een goede doorverwijzing, geeft informatie over de mogelijkheden van het assortiment, zodat de klant naar tevredenheid geholpen is.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none">• Kansen en mogelijkheden benutten	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• signaleert kansen voor bijverkoop of aanvullende verkoop in het verkoopgesprek, zodat de klant een voorstel wordt gedaan voor extra aankopen.
	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none">• Behoeften en verwachtingen achterhalen	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• stelt zich actief op bij het beantwoorden van klantvragen, doorverwijzen van de klant en het doen van koopsuggesties die passen bij de klantvraag, zodat de klant

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit**3.3 werkproces: Voert verkoopgesprek**

		een commercieel verantwoord koopaanbod krijgt.
	<p>Presenteren</p> <ul style="list-style-type: none">• Betrouwbaarheid en deskundigheid uitstralen• Op de toehoorder(s) / toeschouwer(s) inspelen	<p>De afdelingsmanager:</p> <ul style="list-style-type: none">• wekt vertrouwen bij de klant door het stellen van relevante vragen, stemt zijn benadering af op de klant, reageert passend op antwoorden en signalen van de klant, zodat de klant tevreden is met de wijze van benaderen, informeren en/of doorverwijzen.

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit		
3.4 werkproces: Levert branchespecifiek maatwerk		
Omschrijving	De afdelingsmanager voert branchespecifieke (technische) handelingen uit om een artikel op maat te kunnen verkopen. Wanneer nodig verricht hij metingen op het artikel of bij de klant, gebruikt hij branchespecifieke hulpmiddelen om het artikel te bewerken, te snijden, etc. en/of voegt hij verschillende artikelen/producten bij elkaar.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> Een artikel op maat naar de wensen van de klant binnen de kwaliteitseisen van de organisatie. De werkzaamheden worden correct door medewerkers uitgevoerd. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> * In relatie tot de branche waarin bpv plaatsvindt: Actiepunten arbozorg formuleren Artikel- en assortimentskennis gebruiken Artikelspecificaties gebruiken (r) Begeleidings- en coachingsvaardigheden toepassen Branchewetgeving toepassen Derving voorkomen/verminderen Hoeveelheden afmeten en afwegen (r) Werken conform de regels uit de arbowet Mondelinge taalbeheersing Nederlands Mondelinge taalbeheersing MVT 	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> verricht branchespecifiek maatwerk door rekening te houden met de artikelkenmerken en -mogelijkheden en gebruikt hierbij de juiste materialen en middelen, zodat de klant tevreden is en het artikel veilig en commercieel verantwoord op maat is gemaakt.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"> Systematisch werken Kwaliteitsniveaus halen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> werkt ordelijk en systematisch bij het branchespecifiek maatwerk en houdt voortdurend de kwaliteit van het werk in de gaten, zodat het eindresultaat aan de kwaliteitseisen van de klant en de organisatie voldoet.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none"> Instructies en aanwijzingen geven Functioneren van mensen controleren 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> instrueert het team over het de eisen met betrekking tot het correct uitvoeren van het branchespecifiek maatwerk, controleert de uitvoering daarvan op basis van de gestelde eisen en corrigeert het team,

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit

3.4 werkproces: Levert branchespecifiek maatwerk

		zodat de werkzaamheden correct worden uitgevoerd door de medewerkers.
--	--	---

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit		
3.6 werkproces: Plaatst een bestelling voor de klant		
Omschrijving	De afdelingsmanager plaatst een bestelling voor de klant, wanneer het gevraagde artikel niet voorradig is. Hij hanteert hiervoor het bestelprocedures. Hij administreert de benodigde gegevens en geeft bij de klant aan wanneer het artikel opgehaald kan worden.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • Het artikel is met de juiste specificaties volgens de bestelprocedure besteld. • De klant is juist geïnformeerd over de afhandeling van de bestelling. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Aflevertijd voor bestelling bepalen (r) • Voorraad- en bestelgegevens lezen (r) • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing MVT • Mondelinge taalbeheersing MVT 	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"> • Aansluiten bij behoeften en verwachtingen • "Klant"-tevredenheid in de gaten houden 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • controleert of verzamelt de benodigde gegevens bij de klant, bespreekt de bestelprocedure en gaat bij de klant na of de bestelling juist is, zodat de klant tevreden is met de bestelling.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsniveaus halen • Systematisch werken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • hanteert de bestelprocedures nauwkeurig en administreert de bestellingen systematisch , zodat de bestelling correct is geplaatst en geadministreerd.

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit		
3.7 werkproces: Handelt klachten af		
Omschrijving	De afdelingsmanager handelt klachten af die medewerkers niet kunnen afhandelen. Hij onderzoekt de klacht, schat de ernst van de klacht in, bepaalt op welke wijze de klacht wordt afgehandeld, communiceert dit naar de klant, onderneemt actie om de klacht af te handelen en administreert de klacht in het systeem	
Gewenst resultaat	De klacht is op een klantvriendelijke manier volgens de (wettelijke) richtlijnen geanalyseerd, beoordeeld en afgehandeld.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> • Consumentenrecht toepassen • Garantiebewijs uitschrijven • ICT-systemen hanteren • Klachtenbeleid beoordelen/uitvoeren • Tegoed-/reparatiebon uitschrijven • Mondelinge taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing Nederlands • Schriftelijke taalbeheersing MVT • Mondelinge taalbeheersing MVT 	Beslissen en activiteiten initiëren <ul style="list-style-type: none"> • Beslissingen nemen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • neemt bij lastige klachten een duidelijke beslissing op welke manier de klacht afgehandeld wordt, zodat een oplossing wordt gevonden voor een lastige klacht, ook al is deze beslissing onplezierig voor de klant en/of de organisatie.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> • Conclusies trekken • Oplossingen voor problemen bedenken • Gegevens controleren en aannames toetsen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • stelt vragen aan de klant om informatie te verkrijgen, toetst de informatie op betrouwbaarheid en volledigheid, maakt logische gevolgtrekkingen en stelt aan de klant oplossingen en alternatieven voor, waarbij een afweging is gemaakt tussen organisatiebelang en klantvriendelijkheid.
	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none"> • Aansluiten bij behoeften en verwachtingen • "Klant"-tevredenheid in de gaten houden 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> • blijft vriendelijk, beleefd en toont empathie, geeft prioriteit aan de zorgen van de klant, komt afspreken met de klant na en neemt klachten serieus, zodat de klant het gevoel heeft dat de klacht serieus in behandeling wordt genomen.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> • Financieel bewustzijn tonen 	De afdelingsmanager:

Kerntaak 3 Coördineert verkoopactiviteiten en voert deze uit		
3.7 werkproces: Handelt klachten af		
		<ul style="list-style-type: none">• maakt bij de keuze van oplossingen ook een financiële afweging en kan deze keuze verantwoorden aan zijn leidinggevende, zodat de organisatie zo min mogelijk schade oploopt op korte én lange termijn.

Kerntaak 4 Coördineert de kassatransacties en voert deze uit

Proces-competentie-matrix Afdelingsmanager

Kerntaak 4 Coördineert de kassatransacties en voert deze uit		Competenties																			
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
		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																					
4.1	Beheert het afrekenstelsel											x		x							
4.2	Informeert de klant over de verkoopafhandeling																		x		
4.3	Bedient het afrekenstelsel		x																	x	
4.4	Sluit het afrekenstelsel en verzorgt de geldadministratie											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 Afdelingsmanager

Kerntaak 4 Coördineert de kassatransacties en voert deze uit		
4.1 werkproces: Beheert het afrekensysteem		
Omschrijving	De afdelingsmanager beheert het afrekensysteem door het systeem gebruiksklaar te maken of dit te laten doen, zorg te dragen dat hulpmiddelen beschikbaar zijn en te controleren of veiligheidsmaatregelen en het afrekensysteem optimaal werken. Bij storingen en afwijkingen onderzoekt hij de oorzaak en neemt actie om het probleem op te lossen.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> Het afrekensysteem en de waardepapieren worden veilig en volgens procedures beheerd, zodat derving en afwijkingen voorkomen kunnen worden. Afwijkingen zijn gesignaleerd en oorzaken zijn onderzocht. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> Derving voorkomen/verminderen Kassaprocedures opstellen/naleven RIE uitvoeren en actiepunten formuleren Werken conform de regels uit de arbowet Wet- en regelgeving m.b.t. het aanhouden van een winkeldief hanteren Winkeldiefstalpreventieplan maken/uitvoeren 	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> beheert het afrekensysteem en de opvolging veiligheidsmaatregelen, leest gegevens nauwkeurig en neemt snel informatie in zich op om het afrekensysteem en de veiligheidsmaatregelen volgens voorgeschreven (werk)procedures en veilig te hanteren, afwijkingen te signaleren en oorzaken te onderzoeken, zodat (criminele) derving zoveel mogelijk wordt voorkomen.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> Conclusies trekken Oplossingen voor problemen bedenken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> bedenkt bij afwijkingen van het afrekensysteem en na analyse van de oorzaak passende oplossingen om (verdere) problemen te voorkomen.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> Kostenbewust handelen Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie 	De afdelingsmanager:

Kerntaak 4 Coördineert de kassatransacties en voert deze uit		
4.1 werkproces: Beheert het afrekenstelsel		
		<ul style="list-style-type: none">• bepaalt de meest efficiënte werkvolgorde rekening houdend met prioriteiten, naleving arboregeling, voorkoming van derving en andere werkprocessen, zodat kostenbewust wordt gehandeld.

Kerntaak 4 Coördineert de kassatransacties en voert deze uit**4.2 werkproces: Informeert de klant over de verkoopafhandeling**

Omschrijving	De afdelingsmanager schat het moment in dat de verkooptransactie afgehandeld kan worden. Hij verwijst de klant naar het afrekenpunt. Hij geeft de klant aan hoe de afhandeling van de verkooptransactie verder verloopt door de klant te informeren over betaalwijze, spaarsystemen, garantie- en ruilvoorwaarden en de wijze van aflevering. In dit laatste contactmoment met de klant gaat hij door het stellen van vragen, observeren, etc. de tevredenheid van de klant na en op welke wijze de tevredenheid vergroot kan worden.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none">• De klant is op klantvriendelijke de hoogte gebracht van de wijze waarop de verkoop wordt afgehandeld met inachtneming van consumentenrecht en verkoopvoorwaarden.• het contact bij de kassa is ook gebruikt om klantbinding tot stand te brengen.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none">• Betalingscondities uiteenzetten• Btw berekenen/btw-bon uitschrijven• Consumentenrecht toepassen• Contracten beoordelen/opstellen• Derving voorkomen/verminderen• Verkoopvoorwaarden beoordelen/toepassen• Mondelinge taalbeheersing Nederlands• Mondelinge taalbeheersing MVT	Op de behoeften en verwachtingen van de "klant" richten <ul style="list-style-type: none">• Aansluiten bij behoeften en verwachtingen• "Klant"-tevredenheid in de gaten houden	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• sluit bij het informeren over de verkoopafhandeling aan op de vraag van de klant, consumentenrecht en verkoopvoorwaarden en gaat na of aan de vraag is voldaan, zodat de klant het gevoel heeft goed geholpen te zijn.
	Ondernemend en commercieel handelen <ul style="list-style-type: none">• Kansen en mogelijkheden identificeren en creëren• Kansen en mogelijkheden benutten	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• handelt alert en attent in het laatste contact met de klant en grijpt waar mogelijk een kans aan om de vraag in het voordeel van de organisatie om te buigen, zodat er een sterke(re) klantbinding ontstaat.

Kerntaak 4 Coördineert de kassatransacties en voert deze uit**4.3 werkproces: Bedient het afrekensysteem**

Omschrijving	De afdelingsmanager handelt de verkooptransactie af door vast te stellen hoeveel de klant moet betalen. Hij bedient de aanwezige apparatuur van het afrekensysteem om de betaling van de klant te verwerken. Hij controleert tijdens de afhandeling van de verkooptransactie of de juiste prijzen worden gehanteerd. Bij afwijkingen of verdachte situaties onderneemt hij passende actie. Desgewenst zorgt hij voor het in- of verpakken van de aankoop en neemt daarna afscheid van de klant. Wanneer mogelijk delegeert hij deze taken aan medewerkers. Hij instrueert hen, controleert of medewerkers zich aan de taken, werkprocedures en instructies houden en stuurt zo nodig bij. Bij afwijkingen of veranderingen corrigeert hij medewerkers of geeft hen nieuwe instructies.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none">• De aankopen zijn correct verwerkt en betaald door de klant.• Medewerkers voeren de werkzaamheden correct uit.	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none">• Afval scheiden• Begeleidings- en coachingsvaardigheden toepassen• Berekeningen maken met geld (r)• Btw berekenen/btw-bon uitschrijven• Derving voorkomen/verminderen• ICT-systemen hanteren• Managementvaardigheden toepassen• RIE uitvoeren en actiepunten formuleren• Werken conform de regels uit de arbowet	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none">• Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken• Productiviteitsniveaus halen• Systematisch werken• Kwaliteitsniveaus halen	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• werkt zoveel mogelijk volgens de geldende kwaliteitsprocedures, heeft een juiste balans tussen zorgvuldigheid en tempo, houdt in de gaten of de juiste prijzen worden aangeslagen, alle artikelen afgerekend worden en signaleert en rapporteert afwijkingen tijdig, zodat de kans op fouten geminimaliseerd wordt en klanten tevreden zijn.
	Aansturen <ul style="list-style-type: none">• Taken delegeren• Instructies en aanwijzingen geven• Functioneren van mensen controleren	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none">• maakt een taakverdeling, communiceert deze naar het team, geeft instructies over de taken, geeft instructies over de taakuitvoering, controleert de uitvoering van de taken en stuurt bij waar nodig, zodat de taken tijdig en correct worden uitgevoerd door het team.

Kerntaak 4 Coördineert de kassatransacties en voert deze uit

4.4 werkproces: Sluit het afrekensysteem en verzorgt de geldadministratie

Omschrijving	De afdelingsmanager zorgt voor het afsluiten van het afrekensysteem, de opslag van waardepapieren en de administratie daar omheen. Bij kasverschillen spoort hij de oorzaak op en onderhoudt hierover contact met zijn leidinggevende/het hoofdkantoor. Hij verzorgt de administratie met betrekking tot de afhandeling van de verkooptransactie, maakt financiële overzichten van de verkooptransacties. Hij zorgt tevens voor het geldtransport.	
Gewenst resultaat	<ul style="list-style-type: none"> De geldadministratie en financiële overzichten zijn volgens procedures verzorgd en gereed voor controle en verdere bewerking. Het geld en de waardepapieren zijn veilig opgeborgen. 	
Vakkennis en vaardigheden	Competentie en component(en)	Prestatie-indicator
<ul style="list-style-type: none"> Geld afkomen Geld storten Geldadministratie verzorgen (r) ICT-systemen hanteren Kassaregistratie verzorgen/controleren Kassa's afmelden Kasverschillen analyseren (r) Kasverschillen voorkomen Procedures kluisbeheer naleven Schriftelijke taalbeheersing Nederlands 	Vakdeskundigheid toepassen <ul style="list-style-type: none"> Vakspecifieke mentale vermogens aanwenden 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> telt het geld en andere waardepapieren snel en bedreven, interpreteert de gegevens met betrekking tot de verkoopafhandeling juist voor een correct en realistisch beeld van de kassatransacties.
	Analyseren <ul style="list-style-type: none"> Conclusies trekken Gegevens controleren en aannames toetsen 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> toetst de financiële gegevens op juistheid, betrouwbaarheid en volledigheid, spoort de oorzaak op van de afwijkingen en bepaalt welke actie ondernomen moet worden, om de oorzaak aan te pakken.
	Kwaliteit leveren <ul style="list-style-type: none"> Kwaliteit- en productiviteitsniveaus bewaken Systematisch werken 	De afdelingsmanager: <ul style="list-style-type: none"> werkt ordelijk, administreert en rapporteert nauwkeurig gegevens, zodat de geldstroom inzichtelijk is en gebruikt kan worden voor de bedrijfsvoering.
	Bedrijfsmatig handelen <ul style="list-style-type: none"> Kostenbewust handelen Inzicht tonen in de dynamiek van de organisatie 	De afdelingsmanager:

Kerntaak 4 Coördineert de kassatransacties en voert deze uit		
4.4 werkproces: Sluit het afrekensysteem en verzorgt de geldadministratie		
		<ul style="list-style-type: none">• bepaalt de meest efficiënte werkvolgorde rekening houdend met prioriteiten, voorkoming van derving en andere werkprocessen, zodat kostenbewust wordt gehandeld.