

# Kwalificatiedossier

## Afdelingsmanager

**Status:**

Dit kwalificatiedossier is opgesteld op basis van de formats en handleidingen, zoals deze bekend waren op 1 juni 2004. Dit kwalificatiedossier is ontwikkeld onder de verantwoordelijkheid van de paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven van Kenniscentrum Handel. Het bestuur van Kenniscentrum Handel heeft op ? de goedkeuring van het ministerie van OCW ontvangen.

De delen 1 en 2 (blz.4 tot 46)geven de kern en de nadere uitwerking van het kwalificatieprofiel weer evenals het bijbehorende verantwoordingsdocument, waarin de keuzes van de paritaire commissie beroepsonderwijs en bedrijfsleven zijn toegelicht en verantwoord.

In deel 3 (blz.47) wordt verwezen naar de onderliggende brondocumenten.

# Inhoudsopgave

<b>DEEL 1 DE DOOR HET MINISTERIE VAN OCW/LNV VAST TE STELLEN KERN VAN HET KWALIFICATIEPROFIEL .....</b>	<b>1</b>
1 ALGEMENE INFORMATIE .....	1
2 SPECIFIEKE INFORMATIE .....	2
3 KERNTAKEN .....	5
4 KERNOPGAVEN .....	6
5 COMPETENTIEMATRIX .....	7
<b>DEEL 2 DE DOOR HET BESTUUR VAN HET KENNISCENTRUM OP ADVIES VAN DE PARITAIRE COMMISSIE BEROEPSONDERWIJS BEDRIJFSLEVEN VAST TE STELLEN NADERE UITWERKING.....</b>	<b>8</b>
6 VERRIJKTE KERNTAKEN VAN HET TOTALE KWALIFICATIEPROFIEL.....	8
7 EVENTUELE KERNOPGAVEN BEHOREND BIJ EEN UITSTROOMDIFFERENTIATIE	17
8 BEROEPSCOMPETENTIES MET BEHEERSINGSCRITERIA.....	18
9 OPBOUW KWALIFICATIEPROFIEL .....	26
9.1 Kern .....	26
9.2 Uitstroomdifferentiaties .....	26
10 CERTIFICEERBARE EENHEDEN.....	27
11 COMPETENTIEMATRIX .....	28
12 VERANTWOORDINGSDOCUMENT.....	29
12.1 De onderliggende beroepscompetentieprofielen.....	29
12.2 Naam en structuur van het kwalificatieprofiel.....	31
12.3 Van beroepscompetentieprofiel(en) naar kwalificatieprofiel .....	33
12.4 Leer- en burgerschapscompetenties.....	35
12.5 Borging van de kwaliteit van examinering .....	43
12.6 Doorstroomrechten .....	44
12.7 Het proces van totstandkoming van het Kwalificatieprofiel.....	45
<b>DEEL 3 BRONDOCUMENTEN .....</b>	<b>47</b>

*Er bestaat in het Nederlands een dilemma als het gaat over het gebruik van woorden die als mannelijk en vrouwelijk geïnterpreteerd kunnen worden. We zouden consequent kunnen werken met 'hij/zij' en 'zijn/haar', maar dat geeft een gedwongenheid die wij stilistisch niet verantwoord vinden. De personen die in dit stuk de handelingen verrichten of beschreven worden, kunnen in onze optiek net zo goed mannen zijn als vrouwen.*

**DEEL 1 DE DOOR HET MINISTERIE VAN OCW/LNV VAST TE  
STELLEN KERN VAN HET KWALIFICATIEPROFIEL**

<b>Kwalificatieprofiel Afdelingsmanager</b>		
<b>1 Algemene informatie</b>	datum: 1 juni 2005	versie: 1
Onder regie van kenniscentrum	Kenniscentrum Handel	
Ontwikkeld door	Afdeling Kwalificatiestructuur, Arbeidsmarkt & Services van Kenniscentrum Handel	
Bron- en referentiedocumenten	<p>Onderliggend beroepscompetentieprofiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afdelingsmanager  Het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager is gelegitimeerd in de bestuursvergadering van de Stichting Opleidingsfonds Detailhandel d.d. 18 mei 2002. Het beroepscompetentieprofiel is in februari 2004 herzien en geaccordeerd.</li> </ul> <p>Het door de Stuurgroep kwalificatiestructuur vastgestelde brondocument leren en burgerschap (mei 2004).</p> <p>Eventuele overige referentiedocumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Referentiedocument Talen (2005)</li> </ul>	
Verantwoording door/op	Kenniscentrum Handel d.d. 31 maart 2005.	

## 2 Specifieke informatie

korte typering van het kwalificatieprofiel

De afdelingsmanager werkt in de detailhandel in uiteenlopende winkelformules in zowel het MKB als het GWB en in zowel de food- als de non-food sector.

De afdelingsmanager is meewerkend voorman op een afdeling van een kleine tot middelgrote onderneming. Hij geeft leiding aan een klein team van (aankomend) verkopers en verkoopspecialisten. Hij is met name intern gericht naar zijn afdeling en is dan ook verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van zijn afdeling. Hij krijgt hierbij ondersteuning van zijn leidinggevende, in de meeste gevallen de filiaalmanager.

Hij is met name bezig met operationele zaken waarbij hij zich richt op verkoop- en adviesgesprekken, het coördineren van de verzorging van de presentaties, verkoopprijs en -omgeving, de ontvangst en opslag van goederen en het afhandelen van de verkooptransactie. Hij voert zelf werkzaamheden uit of begeleidt en stuurt medewerkers hierin ten behoeve van een optimale goederen- en geldstroom.

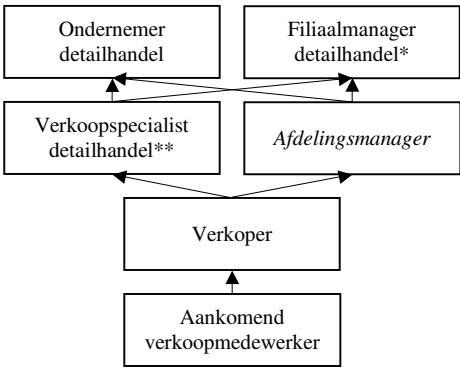
Daarnaast voert hij enkele taken op strategisch niveau uit. Hij bestelt artikelen, bepaalt waar welke artikelen moeten staan en stelt vast welke verkoopactiviteiten moeten worden uitgevoerd. Verder stuurt hij zijn afdelingsteam aan, begeleidt, controleert de medewerkers en voert overleg. Ook voert hij het beleid uit, nadat de filiaalmanager dit beleid vertaald heeft naar de situatie in zijn afdeling. Hij gaat na wat er verbeterd kan worden in de operationele werkzaamheden en procedures op zijn afdeling. Hij richt zijn verbetervoorstellen tot de filiaalmanager.

De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor de omzet van een aantal assortimentsgroepen. Hij moet dan ook beslissingen nemen ten aanzien van de voorraad en presentatie van zijn assortiment. Zijn filiaalmanager blijft echter altijd eindverantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling.

De afdelingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. Hij is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket en in de meeste gevallen ook voor dat van anderen. Hij voert de meeste taken op eigen initiatief uit en doet in opdracht voorstellen voor verbetering.

De afdelingsmanager is klantgericht, sociaalvaardig, flexibel, representatief en assertief. Hij heeft een commerciële en professionele instelling, is servicegevoelig en vindt dienstverlening aan de klant belangrijk. De afdelingsmanager laat een stimulerende en motiverende beroepshouding zien in de omgang met medewerkers, klanten, collega's en leidinggevenden. Hij heeft daarbij een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

Bij de start zal de afdelingsmanager niet meteen volledig zelfstandig aan de slag kunnen gaan en begeleiding van zijn leidinggevende nodig hebben om zich te ontwikkelen in zijn beroep. Hij zal starten met een wat kleiner team onder zijn hoede. De beginnende afdelingsmanager zal nog moeten groeien in verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en managementvaardigheden.

	<p>De beginnende afdelingsmanager zal in steeds grotere mate alleen verantwoordelijk worden voor de medewerkers en resultaten van de afdeling. In het begin zal hij veel overleg plegen met zijn leidinggevende over prestaties van de afdeling en de medewerkers. Ook zal hij ondersteuning zoeken bij het interpreteren van gegevens en het doen van verbetervoorstellen. Verder zal hij in de loop van de tijd zijn managementvaardigheden uitbreiden, door steeds meer in de rol van begeleider van de medewerkers te groeien, hen in hun ontwikkeling te coachen en steeds meer gebruik te maken van het delegeren van taken. De afdelingsmanager heeft de mogelijkheid om binnen de detailhandel verticaal door te groeien naar het beroep van filiaalmanager of ondernemer en horizontaal naar verkoopspecialist.</p>																								
<p>Kwalificatiestructuur</p>	<p>De afdelingsmanager verhoudt zich als volgt tot andere beroepen in de detailhandel:</p>  <pre> graph TD     A[Aankomend verkoopmedewerker] --&gt; B[Verkoper]     B --&gt; C[Afdelingsmanager]     C --&gt; D[Filiaalmanager detailhandel*]     C --&gt; E[Verkoopspecialist detailhandel**]     E --&gt; F[Ondernemer detailhandel]   </pre> <p>* Uitstroomdifferentiatie van de filiaalmanager  ** Uitstroomdifferentiatie van de verkoopspecialist</p>																								
<p>Typering en niveau van de kwalificatie</p>	<table border="0"> <tr> <td>0</td> <td>assistent</td> <td>0</td> <td>niveau 1</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>vakman</td> <td>0</td> <td>niveau 2</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>niveau 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>niveau 4</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td>middenkaderfunctionaris</td> <td>x</td> <td>niveau 3</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>niveau 4</td> </tr> </table>	0	assistent	0	niveau 1	0	vakman	0	niveau 2			0	niveau 3			0	niveau 4	x	middenkaderfunctionaris	x	niveau 3			0	niveau 4
0	assistent	0	niveau 1																						
0	vakman	0	niveau 2																						
		0	niveau 3																						
		0	niveau 4																						
x	middenkaderfunctionaris	x	niveau 3																						
		0	niveau 4																						
<p>Uitstroomdifferentiaties</p>	<p>Er bestaan geen uitstroomdifferentiaties voor het kwalificatieprofiel afdelingsmanager.</p>																								
<p>Vrije ruimte</p>	<p>De inhoud van de vrije ruimte wordt vastgesteld en onderhouden door het bevoegd gezag van de onderwijsinstelling.</p>																								

Examinering	De onderwijsinstellingen bieden via de bedrijfstakgroepen (BTG's) van de Bve Raad de paritaire commissie inzicht in de wijze waarop de examinering van dit kwalificatieprofiel wordt vormgegeven. De paritaire commissie kan hierover haar mening geven, maar heeft geen bevoegdheden inzake examinering.
Diploma	Ten bewijze dat is voldaan aan de eisen uit dit kwalificatieprofiel wordt het diploma Afdelingsmanager (Kenniscentrum Handel) toegekend, indien de examinering met een voldoende resultaat is afgerond.
Certificeerbare eenheden	Het kwalificatieprofiel Afdelingsmanager heeft geen certificeerbare eenheden.
Wettelijke beroepsvereisten	Niet van toepassing.

### 3 Kerntaken

De volgende kerntaken maken deel uit van de **kern** van het kwalificatieprofiel

1. Voert het beleid op afdelingsniveau uit
2. Stuurt het afdelingsteam aan
3. Voert en coördineert verkoop- en adviesgesprekken
4. Coördineert de verzorging van artikelpresentaties, winkelruimte en omgeving van de afdeling
5. Coördineert ontvangst en opslag op afdelingsniveau
6. Handelt de verkooptransactie af en coördineert daarbij
7. Bestelt artikelen op afdelingsniveau

## 4 Kernopgaven

De volgende kernopgaven maken deel uit van de **kern** van het kwalificatieprofiel

### Kernopgave 1: Zelf beslissen of hulp inroepen

De afdelingsmanager staat voor de opgave om bij moeilijkheden tijdens zijn werkzaamheden te besluiten om zelf een oplossing te bedenken of ondersteuning in te schakelen van zijn leidinggevende. Enerzijds kan het te laat inschakelen van een leidinggevende leiden tot grotere moeilijkheden, omzetverlies, etc. Anderzijds kan de afdelingsmanager te veel overbodige vragen stellen, waardoor het lijkt dat hij niet zelfstandig kan werken.

De afdelingsmanager moet moeilijkheden en eigen capaciteiten kunnen inschatten.

### Kernopgave 2: Klantvriendelijkheid versus ondernemingsbelang

De afdelingsmanager staat voor de opgave om voortdurend het evenwicht te bewaren tussen ondernemingsbelang en klantvriendelijkheid.

Klantvriendelijkheid kan ten koste gaan van het ondernemingsbelang en andersom. De afdelingsmanager heeft de opdracht om een goede klantrelatie te onderhouden en de commerciële doelstellingen van de onderneming te behalen. In sommige gevallen zal de afdelingsmanager een keuze moeten maken tussen klantvriendelijkheid en ondernemingsbelang.

### Kernopgave 3: Taak A versus taak B

De afdelingsmanager staat voor de opgave om verschillende taken op hetzelfde moment uit te voeren. Hij heeft namelijk uitvoerende en aansturende taken, waarbij hij te maken heeft met de aanwezigheid van klanten.

Het is belangrijk dat de afdelingsmanager de juiste prioriteit stelt, zodat taken op tijd en correct worden uitgevoerd en klanten op vriendelijke wijze worden geholpen. Wanneer de afdelingsmanager niet de juiste prioriteiten stelt, kan dit leiden tot niet uitgevoerde taken, ontevreden klanten en dus omzetverlies.

De afdelingsmanager moet bij zijn beslissing dus rekening houden met deadlines, kosten, klantwensen en zijn medewerkers.

### Kernopgave 4: Eigen belang versus ondernemingsbelang

De afdelingsmanager staat voor de opgave om opdrachten veilig (volgens bedrijfsprocedures), snel én goed te doen. In sommige gevallen kan de afdelingsmanager aan deze drie aspecten niet voldoen bij de uitvoering van zijn werkzaamheden. Hij zal dan een beslissing moeten nemen aan welke aspecten hij in ieder geval wil of moet voldoen. Dit kan per situatie verschillen.

De afdelingsmanager zal afgewogen keuzes moeten maken zonder dat deze risico voor zichzelf of anderen opleveren. Hij moet daarbij ook rekening houden met de wensen vanuit de onderneming.

### Kernopgave 5: Delegeren versus zelf doen

De afdelingsmanager staat voor de opgave om een balans te vinden tussen het delegeren en zelf uitvoeren van werkzaamheden. Teveel zelf doen heeft als risico dat de afdelingsmanager niet al zijn werkzaamheden op tijd kan uitvoeren. Aan de andere kant kan de afdelingsmanager ook niet te veel delegeren, waardoor hij het overzicht of de binding met de klanten kan verliezen.

De afdelingsmanager moet kunnen inschatten welke werkzaamheden hij kan delegeren, rekening houdend met de capaciteiten van zijn medewerkers.

## 5 Competentiematrix

In de competentiematrix zijn ten behoeve van de overzichtelijkheid de competenties opgenomen die bij de kern van dit kwalificatieprofiel een rol spelen. De matrix is een hulpmiddel en brengt in beeld welke competenties nodig zijn bij welke kerntaken en kernopgaven. Voor de nadere detaillering wordt geadviseerd het betreffende onderdeel in deel 2 van het kwalificatieprofiel te bekijken.

Competenties		Kerntaak							Kernopgave				
		1 Voert het beleid op afdelingsniveau uit	2 Stuurt het afdelingsteam aan	3 Voert en coördineert verkoop- en adviesgesprekken	4 Coördineert de verzorging van artikelpresentaties, winkelruimte en omgeving van de afdeling	5 Coördineert ontvangst en opslag op afdelingsniveau	6 Handelt de verkooptransactie af en coördineert daarbij	7. Bestelt artikelen op afdelingsniveau	1 Zelf beslissen of hulp inroepen	2 Klantvriendelijkheid versus ondernemingsbelang	3 Taak A versus taak B	4 Eigen belang versus ondernemingsbelang	5 Delegeren versus zelf doen
1	Vakkundig handelen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Doel- en proceduregericht handelen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Organisatie- en omgevingsgerichtheid	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Klantgericht handelen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Samenwerken	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Oplossend vermogen en besluitvaardigheid	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Pro-actief handelen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Kwaliteitsgericht handelen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Plannen en organiseren	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	Leer- en aanpassingsvermogen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Coachend vermogen			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Leidinggeven		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## DEEL 2 DE DOOR HET BESTUUR VAN HET KENNISCENTRUM OP ADVIES VAN DE PARITAIRE COMMISSIE BEROEPSONDERWIJS BEDRIJFSLEVEN VAST TE STELLEN NADERE UITWERKING

### 6 Verrijkte kerntaken van het totale kwalificatieprofiel

<b>Kerntaak 1: Voert het beleid op afdelingsniveau uit</b>	
Proces	<p>De afdelingsmanager maakt in overleg met zijn leidinggevende een activiteitenplan voor de afdeling. Ze maken hierbij gebruik van het beleidsplan van het hoofdkantoor en is hij op de hoogte van ontwikkelingen in de onderneming en de branche.</p> <p>Binnen de gegeven kaders geeft de afdelingsmanager verkoop- en promotieactiviteiten vorm binnen de afdeling. Hij evalueert deze tussentijds om zicht te houden op de doelstellingen van de afdeling behaald zullen worden. Bij afwijkingen waarschuwt hij zijn leidinggevende en doet voorstellen ter verbetering.</p> <p>Verder analyseert de afdelingsmanager financiële gegevens om de omzetcijfers van de afdeling te kunnen prognosticeren. Ook bespreekt hij het financiële resultaat met zijn leidinggevende of de verantwoordelijke hiervoor.</p> <p>Tot slot signaleert de afdelingsmanager verbeterpunten voor zijn afdeling. Hij doet verbetervoorstellen voor lange en korte termijn aan zijn leidinggevende.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een uitvoerende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en gedeeltelijk verantwoordelijk voor de resultaten van zijn afdeling. Hij voert de taken op eigen initiatief uit.
Complexiteit	De afdelingsmanager combineert oplossingsgerichte procedures. Bij afwijkingen op het gebied van middelen, werkprocessen en omgeving past hij in overleg met zijn leidinggevende oplossingen toe.
Betrokkenen	De afdelingsmanager onderhoudt contact met zijn leidinggevende, andere afdelingen en hoofdkantoor over de uitvoering van het beleid op de afdeling. Daarnaast heeft hij contact met derden, zoals het distributiecentrum.
Hulpmiddelen	Beleidsplannen, kengetallen, bedrijfsspecifieke gegevens en (computer)systemen.
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en ondernemings specifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.

Keuzes en dilemma's	<p>Bij het uitvoeren van het beleid doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De afdelingsmanager moet een inschatting kunnen maken in hoeverre hij zelfstandig uitvoering kan geven aan het beleid of wanneer hij toestemming moet vragen aan zijn leidinggevende. Hij zal continu de kaders vanuit het hoofdkantoor en van zijn leidinggevende in het vizier moeten hebben.</li> <li>• De afdelingsmanager moet een juist evenwicht bewaren tussen aandacht geven aan het uitvoeren van beleid en de werkzaamheden op de afdeling. Te weinig aandacht aan het uitvoeren van beleid kan op termijn het behalen van de ondernemingsdoelstellingen in gevaar brengen. Te veel aandacht aan het uitvoeren van beleid kan de uitvoering van werkzaamheden op de werkvloer in gevaar brengen.</li> </ul>
<b>Kerntaak 2: Stuurt het afdelingsteam aan</b>	
Proces	<p>De afdelingsmanager voert in opdracht van zijn leidinggevende het personeelsbeleid van het hoofdkantoor uit. Samen met zijn leidinggevende bepaalt hij de personeelsbehoefte voor de afdeling. Hij zorgt ervoor dat de huisregels en arbeidsvoorwaarden, die door zijn leidinggevende naar de situatie op zijn afdeling zijn vertaald, door hem en zijn medewerkers worden nageleefd.</p> <p>De afdelingsmanager ondersteunt zijn leidinggevende bij het werven en selecteren van personeel en voert samen met zijn leidinggevende sollicitatiegesprekken. Verder zorgt hij ervoor dat nieuw personeel ingewerkt wordt in zijn afdeling.</p> <p>De afdelingsmanager voert met medewerkers (individueel) overleg en met ondersteuning van zijn leidinggevende functionerings- en beoordelingsgesprekken.</p> <p>De afdelingsmanager zorgt voor een goede werkomgeving en lost met zijn leidinggevende conflicten in het team op.</p> <p>Voor de rapportage naar zijn leidinggevende bewaakt de afdelingsmanager de urenplanning, het ziekteverzuim, de omzet per gewerkt uur en zorgt hij voor gegevens voor de personeelsadministratie.</p> <p>De afdelingsmanager evalueert met zijn leidinggevende de uitvoering van het personeelsbeleid en de persoonlijke ontwikkeling van hemzelf en zijn medewerkers. Samen met zijn leidinggevende zoekt hij naar verbetermogelijkheden binnen zijn team.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn afdeling.
Complexiteit	De afdelingsmanager combineert en bedenkt oplossingsgerichte procedures. Bij afwijkingen op het gebied van middelen, werkprocessen en personele aangelegenheden past hij in overleg met zijn leidinggevende oplossingen toe.
Betrokkenen	De afdelingsmanager stuurt en begeleidt medewerkers en houdt zijn leidinggevende op de hoogte van personele aangelegenheden op de afdeling.

Hulpmiddelen	Beleidsplannen, planningen, kengetallen, wet- en regelgeving, bedrijfsspecifieke gegevens en (computer)systemen.
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en ondernemings specifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het aansturen van het afdelingsteam doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De afdelingsmanager moet een afweging maken tussen het teambelang en individueel belang. Niet alle beslissingen met betrekking tot personele aangelegenheden kunnen voordelig zijn voor het team dan wel het individu. Hij moet echter zorgen voor een juist evenwicht bij de keuze voor het team of het individu.</li> <li>• De afdelingsmanager moet een juist evenwicht bewaren tussen aandacht geven aan personele aangelegenheden en de werkzaamheden op de afdeling. Te weinig aandacht aan het personeel kan op termijn zorgen voor problemen op de werkvloer, teveel aandacht brengt de uitvoering van de werkzaamheden in gevaar.</li> </ul>
<b>Kerntaak 3: Voert en coördineert verkoop- en adviesgesprekken</b>	
Proces	<p>De afdelingsmanager organiseert de werkzaamheden rondom het verkoopproces. Hij maakt daarvoor een taakverdeling en communiceert deze naar zijn medewerkers op zijn afdeling. Voor het verkopen van artikelen en het helpen van klanten is de afdelingsmanager op de hoogte van promotionele acties. Hij zorgt ervoor dat de medewerkers worden geïnformeerd over nieuwe artikelen en acties.</p> <p>De afdelingsmanager zorgt ervoor dat de werkzaamheden rondom het verkoopproces goed verlopen door zijn medewerkers goed te instrueren, bij te sturen en te coachen daar waar nodig. De afdelingsmanager voert verkoop- en adviesgesprekken, beantwoordt vragen van klanten en informeert hen over service. Hij ondersteunt zijn medewerkers bij vragen en knelpunten. De afdelingsmanager handelt klachten af. Verder signaleert en meldt hij derving en probeert hij derving te voorkomen.</p> <p>De afdelingsmanager controleert de werkzaamheden van de medewerkers en geeft hen feedback naar aanleiding van de werkzaamheden. Hij evalueert de werkzaamheden en kijkt naar verbetermogelijkheden. Hij formuleert ook verbetervoorstellen naar aanleiding van gesprekken met klanten en ontvangen klachten. Hij brengt hierover rapport uit naar zijn leidinggevende.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn afdeling. Hij voert taken op eigen initiatief uit.

Complexiteit	De afdelingsmanager combineert en bedenkt oplossingsgerichte procedures. Bij afwijkingen op het gebied van middelen, werkprocessen, personele aangelegenheden en omgeving past hij in overleg met zijn leidinggevende oplossingen toe.
Betrokkenen	De afdelingsmanager stuurt en begeleidt medewerkers, houdt zijn leidinggevende op de hoogte van personele aangelegenheden op de afdeling en informeert en adviseert klanten.
Hulpmiddelen	Demonstratie- en informatiemateriaal en klachtensysteem.
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en ondernemings specifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	Bij het voeren en coördineren van verkoop- en adviesgesprekken doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De afdelingsmanager moet bij het voeren van een verkoopgesprek en het afhandelen van een klacht een juist evenwicht vinden tussen klantvriendelijkheid en ondernemingsbelang. Hij heeft de taak zich klantvriendelijk op te stellen binnen de kaders van de onderneming.</li> <li>• De afdelingsmanager moet prioriteiten stellen in de tijd die hij kan besteden aan het helpen van de klant, het aansturen en begeleiden van medewerkers en andere werkzaamheden. Hij moet bij zijn afweging de afbreukrisico's van zijn keuzen kunnen inschatten.</li> <li>• De afdelingsmanager moet het juiste evenwicht vinden tussen het delegeren en het zelf uitvoeren van werkzaamheden, zodat alle werkzaamheden correct uitgevoerd worden, hij overzicht heeft en de medewerkers een goede werkbelasting hebben.</li> </ul>
<b>Kerntaak 4:</b> Coördineert de verzorging van artikelpresentaties, winkelruimte en omgeving van de afdeling	
Proces	De afdelingsmanager signaleert en organiseert de werkzaamheden rondom de verzorging van artikelpresentaties in zijn afdeling. Hij zorgt ervoor dat de presentatie van zijn afdeling in overeenstemming is met het winkelbeeld van de onderneming. De afdelingsmanager maakt daarvoor een taakverdeling en communiceert deze naar zijn medewerkers. Hij zorgt ervoor dat het presentatieplan toegepast wordt of doet wijzigingsvoorstellen aan zijn leidinggevende.  De afdelingsmanager zorgt ervoor dat de werkzaamheden goed verlopen door zijn medewerkers goed te instrueren, bij te sturen en te coachen daar waar nodig. De afdelingsmanager signaleert wanneer presentaties aangevuld en opgebouwd moeten worden en geeft medewerkers opdracht deze werkzaamheden uit te voeren of doet dit zelf. Hij controleert of de artikelpresentaties aan de normen voldoen en geeft de medewerkers

	<p>feedback op niet correct uitgevoerde handelingen. De afdelingsmanager signaleert en meldt tevens afwijkingen in de verzorging van de winkel en de directe omgeving. Hij geeft dit door aan de verantwoordelijke. Verder signaleert en meldt hij derving en probeert hij derving te voorkomen.</p> <p>De afdelingsmanager controleert de werkzaamheden van de medewerkers en geeft hen feedback naar aanleiding van de werkzaamheden. Hij evalueert de werkzaamheden, kijkt naar verbetermogelijkheden en koppelt deze terug naar zijn leidinggevende.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn afdeling. Hij voert taken op eigen initiatief uit.
Complexiteit	De afdelingsmanager combineert bedrijfsafhankelijke standaardprocedures. Hij schakelt zijn leidinggevende in bij afwijkingen in middelen, werkprocessen of omgeving of lost knelpunten zelf op.
Betrokkenen	De afdelingsmanager stuurt en begeleidt medewerkers en houdt zijn leidinggevende op de hoogte van ontwikkelingen op de afdeling.
Hulpmiddelen	Presentatieplan en promotiemateriaal
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en ondernemingsspecifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het coördineren en beheren van verzorging van de presentatie doet zich de volgende keuzes en het dilemma voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De afdelingsmanager moet het juiste evenwicht vinden tussen het delegeren en het zelf uitvoeren van werkzaamheden, zodat alle werkzaamheden correct uitgevoerd worden, hij overzicht heeft en de medewerkers een goede werkbelasting hebben.</li> </ul>
<b>Kerntaak 5: Coördineert ontvangst en opslag op afdelingsniveau</b>	
Proces	<p>De afdelingsmanager signaleert en organiseert de werkzaamheden rondom het proces van ontvangst en opslag in de afdeling. Hij maakt daarvoor een taakverdeling en communiceert deze aan de medewerkers.</p> <p>De afdelingsmanager zorgt ervoor dat de werkzaamheden rondom ontvangst en opslag goed verlopen door zijn medewerkers goed te instrueren, bij te sturen en te coachen daar waar nodig.</p> <p>De afdelingsmanager controleert steekproefsgewijs aan de hand van de geleidedocumenten de ontvangen goederen op kwantiteit en kwaliteit en onderneemt actie bij afwijkingen.</p> <p>De afdelingsmanager bepaalt de wijze van opslag van de goederen, plaats van en prioriteit bij het opslaan. Verder zorgt hij voor de afhandeling van de retouren en de wijziging van orders.</p> <p>De afdelingsmanager communiceert problemen bij de ontvangst en</p>

	<p>opslag naar zijn leidinggevende en/of verantwoordelijke. Verder signaleert en meldt hij derving en probeert hij derving te voorkomen.</p> <p>De afdelingsmanager controleert de werkzaamheden van de medewerkers en geeft hen feedback naar aanleiding van de werkzaamheden. Hij evalueert de werkzaamheden, kijkt naar verbetermogelijkheden en koppelt deze terug naar zijn leidinggevende.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en de resultaten van zijn afdeling.
Complexiteit	De afdelingsmanager combineert bedrijfsafhankelijke standaardprocedures. Hij schakelt zijn leidinggevende in bij afwijkingen in middelen, werkprocessen of omgeving of lost knelpunten zelf op.
Betrokkenen	De afdelingsmanager stuurt en begeleidt medewerkers en houdt zijn leidinggevende op de hoogte van ontwikkelingen op de afdeling.
Hulpmiddelen	Interne transportmiddelen, geleidedocumenten en (computer)systemen.
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en ondernemingsspecifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het coördineren van ontvangst en opslag doet zich de volgende keuze en dilemma voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De afdelingsmanager moet het juiste evenwicht vinden tussen het delegeren en het zelf uitvoeren van werkzaamheden, zodat alle werkzaamheden correct uitgevoerd worden, hij overzicht heeft en de medewerkers een goede werkbelasting hebben.</li> </ul>
<b>Kerntaak 6: Handelt de verkooptransactie af en coördineert daarbij</b>	
Proces	<p>De afdelingsmanager organiseert de werkzaamheden in de afdeling rondom het afhandelen van verkooptransacties. Hij maakt daarvoor een taakverdeling, bereidt de (hulp)middelen voor en communiceert deze zaken naar zijn medewerkers.</p> <p>De afdelingsmanager zorgt ervoor dat de werkzaamheden rondom het afhandelen van verkooptransacties goed verlopen door zijn medewerkers goed te instrueren, bij te sturen en te coachen daar waar nodig.</p> <p>De afdelingsmanager handelt verkooptransacties af, beantwoordt vragen van klanten en informeert hen over de service. Hij ondersteunt zijn medewerkers bij vragen, knelpunten en problemen met het afrekensysteem.</p> <p>De afdelingsmanager handelt klachten af die medewerkers niet kunnen afhandelen. Hij onderhandelt binnen de kaders over prijzen en betalingen met de klant.</p>

	<p>De afdelingsmanager zorgt voor de afsluiting van het afrekenstelsel, de opslag van waardepapieren en de administratie daar omheen. Verder signaleert en meldt hij derving en probeert hij derving te voorkomen.</p> <p>De afdelingsmanager controleert de werkzaamheden van de medewerkers en geeft hen feedback naar aanleiding van de werkzaamheden. Bij kasverschillen en afwijkingen bij transacties vraagt de afdelingsmanager ondersteuning van zijn leidinggevende en doet voorstellen ter verbetering van de afhandeling van verkooptransacties op zijn afdeling.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket, voor zijn medewerkers en gedeeltelijk verantwoordelijk voor de resultaten van zijn afdeling. Hij voert taken op eigen initiatief uit.
Complexiteit	De afdelingsmanager combineert en bedenkt oplossingsgerichte procedures. Bij afwijkingen op het gebied van middelen, werkprocessen, personele aangelegenheden en omgeving past hij in overleg met zijn leidinggevende oplossingen toe.
Betrokkenen	De afdelingsmanager onderhoudt contacten met klanten, stuurt en begeleidt medewerkers en houdt zijn leidinggevende op de hoogte van ontwikkelingen op de afdeling.
Hulpmiddelen	Afreken- en administratiesystemen, wet- en regelgeving en afrekenprocedures.
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en ondernemings specifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het coördineren en afhandelen van procedures rondom verkooptransacties doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De afdelingsmanager moet in het contact met klanten een juist evenwicht vinden tussen klantvriendelijkheid en ondernemingsbelang. Hij heeft de taak zich klantvriendelijk op te stellen binnen de kaders van de onderneming.</li> <li>• De afdelingsmanager moet prioriteiten stellen in de tijd die hij kan besteden aan het helpen van de klant, het aansturen en begeleiden van medewerkers en andere werkzaamheden. Hij moet bij zijn afweging de afbreukrisico's van zijn keuzen kunnen inschatten.</li> <li>• De afdelingsmanager moet het juiste evenwicht vinden tussen het delegeren en het zelf uitvoeren van werkzaamheden, zodat alle werkzaamheden correct uitgevoerd worden, de afdelingsmanager overzicht heeft en de medewerkers een goede werkbelasting hebben.</li> </ul>

<b>Kerntaak 7: Bestelt artikelen op afdelingsniveau</b>	
Proces	<p>De afdelingsmanager gaat na welke artikelen voor zijn afdeling besteld moeten worden. Hij doet dit op basis van omzetprognoses, voorraden, brutowinstpercentages, seizoensinvloeden en promoties. Hij houdt daarbij rekening met levertijden en opslagmogelijkheden.</p> <p>De afdelingsmanager bestelt in de meeste gevallen zelf, maar overlegt met de leidinggevende over de aantallen. Hij maakt bij het bestellen van artikelen gebruik de door het hoofdkantoor/de ondernemer geselecteerde leveranciers.</p> <p>Indien het hoofdkantoor niet de consumentenprijzen voorschrijft, stelt de afdelingsmanager in overleg met de leidinggevende de consumentenprijzen vast. Bij het incidenteel vaststellen van de consumentenprijs gaat de afdelingsmanager uit van het gewenste brutorendement. Uiteraard houdt hij rekening met de externe omgevingsfactoren, waaronder het prijsniveau van de diverse concurrenten.</p> <p>De afdelingsmanager evalueert met zijn leidinggevende het gevoerde assortiment en de behaalde omzet van zijn afdeling. Daar waar nodig past de afdelingsmanager in overleg met zijn leidinggevende het assortiment aan.</p>
Rol/verantwoordelijkheden	De afdelingsmanager heeft een uitvoerende rol. De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket. Hij voert de taken op eigen initiatief uit.
Complexiteit	De afdelingsmanager combineert bedrijfsafhankelijke standaardprocedures. Hij schakelt zijn leidinggevende in bij afwijkingen in middelen, werkprocessen of omgeving of lost knelpunten zelf op.
Betrokkenen	De afdelingsmanager onderhoudt contact met zijn leidinggevende, andere afdelingen en het hoofdkantoor over de bestellingen.
Hulpmiddelen	Computer(systemen), beleidsplannen en huisregels.
Kwaliteit van proces en resultaat	Het toepassen van wettelijke regelgeving ten aanzien van arbo, milieu, veiligheid, hygiëne, sociale zekerheid en ondernemings specifieke regels en procedures is voorwaardelijk voor de beoogde kwaliteit van het werkproces en het resultaat ervan.
Keuzes en dilemma's	<p>Bij het beheren en uitvoeren van het beleid doen zich de volgende keuzes en dilemma's voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De afdelingsmanager moet een inschatting kunnen maken in hoeverre hij zelfstandig kan bestellen of wanneer hij toestemming moet vragen aan zijn leidinggevende. Hij zal continu de kaders vanuit het hoofdkantoor en van zijn leidinggevende in het vizier moeten hebben.</li> <li>• De afdelingsmanager moet voortdurend een afweging maken tussen geld, kwaliteit, klantvriendelijkheid en het behalen van commerciële doelstellingen met betrekking tot het bestellen van artikelen.</li> </ul>

--	--

## **7 Eventuele kernopgaven behorend bij een uitstroombdifferentiatie**

n.v.t.

## 8 Beroepscompetenties met beheersingscriteria

<b>Beroepscompetentie 1</b>	<i>Vakkundig handelen</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze te handelen op basis van specifieke vak- en/of branchekennis en -vaardigheden	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Hanteert vaktaal en kennis van de detailhandel bij het uitvoeren van beleid op afdelingsniveau, aansturen van afdelingsteam, het voeren en coördineren van verkoop- en adviesgesprekken, het coördineren en verzorgen van artikelpresentaties, winkelruimte en omgeving van de afdeling, het coördineren van ontvangst en opslag op afdelingsniveau, het coördineren en afhandelen van de verkooptransactie en het bestellen van artikelen	
	Gebruikt (hulp)middelen op verantwoorde en efficiënte wijze bij het uitvoeren van beleid op afdelingsniveau, aansturen van afdelingsteam, het voeren en coördineren van verkoop- en adviesgesprekken, het coördineren en verzorgen van artikelpresentaties, winkelruimte en omgeving van de afdeling, het coördineren van ontvangst en opslag op afdelingsniveau, het coördineren en afhandelen van de verkooptransactie en het bestellen van artikelen	
	Gebruikt artikel- en assortimentskennis bij het voeren en coördineren van verkoop- en adviesgesprekken, het coördineren en verzorgen van artikelpresentaties, winkelruimte en -omgeving van de afdeling, het coördineren van ontvangst en opslag op afdelingsniveau, het coördineren en afhandelen van de verkooptransactie en het bestellen van artikelen	
<b>Resultaat</b>	Het op verantwoorde en gepaste wijze hanteren van vakspecifieke middelen om dienstverlening, presentatie, financiële afhandeling en verkoopbevordering op vakkundige wijze bij diverse bedrijven uit te voeren	

<b>Beroepscompetentie 2</b>	<i>Doel- en proceduregericht handelen</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze werkzaamheden uit te voeren volgens afspraken en/of procedures	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Toont discipline door te werken volgens (huis)regels, procedures en instructies van de onderneming	
	Zorgt dat in de afdeling gewerkt wordt volgens de (wettelijke) regeling op het gebied van arbeidsomstandigheden	
	Zorgt dat (wettelijke) arbeidsvoorwaarden nageleefd worden	
	Zorgt dat milieunormen worden gehanteerd in de afdeling	N
	Hanteert regels en procedures van het hoofdkantoor bij het in dienst nemen, houden en uit dienst laten gaan van medewerkers	
	Werkt nieuwe medewerkers in, zodat zij werken volgens het functieprofiel	
	Past handelen aan, aan de eisen en verwachtingen van zijn functie	
	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	E, S, C, P, N, O
	Stelt doelen en prioriteiten bij het uitvoeren van beleidsplannen op afdelingsniveau	

<b>Resultaat</b>	Uitvoering van werkzaamheden die aansluiten bij het doel en de gestelde norm	
------------------	--	--

<b>Beroepscompetentie 3</b>	<i>Organisatie- en omgevingsgerichtheid</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze werkzaamheden te laten aansluiten bij de doelen en cultuur van de organisatie en de ontwikkelingen in de samenleving en in het vakgebied toe te passen in het werk.	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Vertaalt beleidsplannen in operationele doelstellingen voor de afdeling	
	Handelt vanuit strategische doelstellingen bij het bestellen of het doen van bestelvoorstellen	
	Handelt vanuit operationele doelstellingen	
	Past procedures aan voor de taakuitvoering van medewerkers en houdt daarbij rekening met de doelstelling van de onderneming	
	Toont doorzettingsvermogen bij tegenslagen	
	Handelt op passende wijze bij voorkomende kritische situaties	
	Toont loyaliteit bij het aansturen van het afdelingsteam	
	Handelt vanuit strategische doelstellingen op het gebied van personeelsbeleid	
	Draagt de cultuur van de organisatie uit	
	Reflecteert op zichzelf en de (beroeps)omgeving	E, S, C
	Past kennis van (actuele) ontwikkelingen in de samenleving en organisatie toe bij het functioneren in zijn beroep en als burger	
Past als werknemer en burger rechten en plichten toe	E	
<b>Resultaat</b>	Het aanpassen van handelingen aan de organisatie en omgeving en het toepassen van kennis, vaardigheden en ontwikkelingen vanuit de samenleving en het vak binnen de onderneming	

<b>Beroepscompetentie 4</b>	<i>Klantgericht handelen</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze het werk in te richten naar de wensen van anderen met het oog op een duurzame relatie	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Onderzoekt de betalingsmogelijkheden van de klant	
	Stelt zich dienstbaar op door vragen te beantwoorden, hulp te bieden en (ongevraagd) informatie te verstrekken t.a.v. de verkooptransactie en assortiment	
	Gebruikt verkoop- en gesprekstechnieken bij het adviseren van en onderhouden van contact met de klant	
	Toont belangstelling voor de klant	
	Verstrekt de klant op overtuigende wijze gewenste informatie	
	Blijft vriendelijk en beleefd tegen de klant	
	Biedt hulp aan leverancier als bedrijfsprocedures en ondernemingsbelang dit toelaten	
	Biedt de klant (on)gevraagd hulp	
	Komt afspraken met klanten na	
	Onderzoekt de koopwens van de klant en de mogelijkheden van het assortiment	S

	Wekt vertrouwen bij de klant op basis van vakkundigheid	
	Communiqueert met klanten, leveranciers en relaties (zie taalprofiel)	
	Toont betrokkenheid bij organisatie, relaties en klanten	
	Gaat de confrontatie aan als het nodig is	
	Stemt benaderingswijze en verbale en uiterlijke presentatie af op het imago van de organisatie, de doelgroep en de situatie	
	Maakt ideeën en meningen duidelijk en brengt ze zelfverzekerd over	L
	Heeft oog voor (zoekende) klant en staat deze te woord en/of verwijst deze door tijdens werkzaamheden	
	Bezorgt geen overlast voor klanten	
	Maakt de artikelpresentatie commercieel aantrekkelijk voor de klant	
	Houdt bij het bestellen of het doen van bestelvoorstellen rekening met klantwensen	
	Onderhandelt met de klant binnen de gestelde kaders en maakt de juiste afweging tussen klantvriendelijkheid en ondernemingsbelang	
<b>Resultaat</b>	Een duurzame relatie met klant en leverancier	
	Goede communicatieve afstemming met klant, relaties en leveranciers	

<b>Beroepscompetentie 5</b>	<i>Samenwerken</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze met verschillende partijen een bijdrage te leveren aan gezamenlijke resultaten	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Communiqueert met collega's en leidinggevende (zie taalprofiel)	
	Stemt houding en communicatie op elkaar af	
	Maakt eigen ideeën en meningen duidelijk aan anderen	
	Vraagt en biedt (on)gevraagd hulp	
	Toont discipline door zich aan afspraken te houden	
	Toont inzet door zich actief op te stellen, enthousiasme te tonen en verantwoordelijkheden te nemen en te zoeken	
	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	E, S, C, P, N, O
	Verwoordt de eigen behoefte naar anderen	P
	Stemt eigen handelen af op het handelen van anderen	N
	Hanteert breed geaccepteerde sociale omgangsvormen	N
	Bepaalt eigen grenzen en geeft deze ook aan	O
	Deelt kennis en ervaring	O
Initieert samenwerking op de afdeling		
<b>Resultaat</b>	Een samenwerking met collega's en leidinggevende die bijdraagt aan een goed verloop van werkprocessen.	
	Wederzijds begrip in communicatie tussen collega's onderling en medewerkers en leidinggevende.	

<b>Beroepscompetentie 6</b>	<i>Oplossend vermogen en besluitvaardigheid</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze problemen te signaleren, te analyseren, oordeel te vormen, keuzes te maken en conclusies om te zetten in acties	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Creëert omzetkansen door aanpassing in artikelpresentatie, winkelruimte en omgeving door te (laten) voeren	
	Evalueert omzet, reacties van klanten en uitvoering van plannen en formuleert verbetermogelijkheden	
	Analyseert financiële gegevens en formuleert verbetermogelijkheden	
	Evalueert voorstellen, opmerkingen, vragen, klachten om de kwaliteit van het beleid te verbeteren en koppelt de resultaten hiervan terug	
	Evalueert de uitvoering van het personeelsbeleid en doet voorstellen voor de afdeling	
	Zorgt voor een juiste kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting op de afdeling	
	Evalueert werkomstandigheden en arbeidsvoorwaarden en onderneemt actie wanneer nodig	
	Evalueert werkzaamheden en formuleert verbetermogelijkheden	
	Onderzoekt en beoordeelt de oorzaak van klachten en handelt deze op passende wijze af	
	Signaleert problemen bij gesprekken tussen medewerkers en klanten en onderneemt actie	
	Onderzoekt klantbehoeften om het beleid daarop beter aan te laten sluiten	
	Speelt op creatieve wijze in op onvoorziene omstandigheden en blijft ondanks tijdsdruk en tegenslagen adequaat handelen	
	Lost problemen op bij het verzorgen van de artikelpresentatie, winkelruimte en omgeving, goederenontvangst en –opslag, het afhandelen van de verkooptransactie en onderneemt passende actie	
	Past zich op een zakelijke manier aan, aan veranderingen	
	Onderzoekt alternatieven	
	Verwoordt eigen keuze door verschillende zienswijzen/meningen met elkaar te vergelijken	P, N, O
	Gebruikt hulpmiddelen bij het maken van keuzen	E
	Neemt eenvoudige beslissingen om af te wijken van beleidskaders bij onvoorziene omstandigheden	
	Onderbouwt keuzen	E
	Signaleert wanneer welke artikelen aangevuld moeten worden en neemt actie	

	Signaleert en onderzoekt de mogelijkheden voor verkoopbevordering en neemt actie	
	Analyseert bestelgegevens en onderneemt actie bij afwijkingen	
	Signaleert en onderzoekt oorzaak van afwijkingen in de voorraad en neemt actie	
	Onderzoekt de koopwens van de klant en de mogelijkheden van het assortiment en geeft de klant keuzemogelijkheden	
	Stelt op basis van de opleidingsbehoefte met de leidinggevende een opleidingsplan op	
	Onderzoekt oorzaken van kasverschillen en problemen met het (afreken)systeem	
<b>Resultaat</b>	De analyse van werkzaamheden leidt tot een juiste en passende prioritering bij het selecteren van informatie, advies geven, werkvolgorde tijdens werkzaamheden en de verzorging van presentaties	

<b>Beroepscompetentie 7</b>	<i>Pro-actief handelen</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze op de werkvloer initiatief te nemen, kansen te zien en daarop te anticiperen	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Stelt zich actief op en doet voorstellen ter verbetering	
	Neemt initiatief in klantencontact	S
	Neemt initiatief om de artikelpresentaties, winkelruimte en omgeving, de ontvangst en opslag en werkzaamheden rondom het afhandelen van de verkoop te optimaliseren	S
	Neemt eigen verantwoordelijkheid	S, O
	Speelt in op (lokale) ontwikkelingen binnen de gegeven kaders	
	Neemt initiatief bij knelpunten in het gevoerde beleid en neemt actie	S
	Speelt met de uitvoering van het personeelsbeleid in op actuele ontwikkelingen	
	Neemt initiatief om voorstellen te formuleren bij knelpunten in de personeelsbezetting	S
	Neemt initiatieven om advies en serviceverlening aan de klant te verbeteren	S
	Ondersteunt collega's in het voeren van een verkoopgesprek of neemt de klant over	S
	Kiest, gezien geldende procedures en cultuur, zelf een oplossing bij knelpunten, neemt actie of doet een voorstel aan zijn leidinggevende	
	Neemt initiatief in het aanpassen van (standaard)bestellingen binnen de gegeven kaders	S
	Neemt contact op met instellingen/bedrijven voor vragen en/of hulp	S
<b>Resultaat</b>	Initiatieven die leiden tot een goede dienstverlening en het vermijden van problemen	

<b>Beroepscompetentie 8</b>	<i>Kwaliteitsgericht handelen</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze zich te richten op kwaliteit van werkzaamheden en dienstverlening om een bepaald resultaat te bereiken	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Registreert correct de benodigde gegevens die van belang zijn voor de beleidsuitvoering	
	Stelt samen met zijn leidinggevende verbeterpunten voor lange en korte termijn voor	
	Gaat actief op zoek naar mogelijkheden om werkprocessen te optimaliseren en doet voorstellen aan zijn leidinggevende	
	Geeft verkoopactiviteiten vorm die binnen de gestelde kwaliteitseisen passen	
	Zorgt voor een goede en collegiale werksfeer	
	Bewaakt de personeelsbehoefte van de afdeling en de afstemming daarvan	
	Registreert correct de gegevens voor de personeelsadministratie	
	Toont inzet door zich actief op te stellen, enthousiasme te tonen en verantwoordelijkheid te nemen	
	Zorgt voor het gebruik van een presentatieplan en –voorschriften voor het opbouwen van een commercieel aantrekkelijke artikelpresentatie en neemt actie	
	Komt afspraken na	
	Zorgt er voor dat bij het opslaan van goederen rekening wordt gehouden met de opslagkenmerken van goederen, opslagmogelijkheden en doorstroombehoefte naar de winkelruimte	
	Signaleert afwijkingen en formuleert verbeterpunten voor werkwijzen, geleverde goederen en gebruik hulpmiddelen en neemt actie	
	Gaat betrouwbaar om met geldzaken	
	Voert correct de financiële afhandeling uit	
	Signaleert afwijkingen en formuleert verbeterpunten in dienstverlening	
	Signaleert calamiteiten en handelt hierbij volgens procedures	
	Onderneemt actie om derving te voorkomen	
	Signaleert en formuleert verbeterpunten in de artikelpresentatie, winkelruimte en omgeving	
	Voert correct de financiële en administratieve handelingen uit	
	Plaatst bestellingen op het juiste moment en in de juiste hoeveelheid	
	Signaleert en meldt verbeterpunten in bestelprocedure en assortiment aan leidinggevende	
	Hanteert kwaliteitseisen van de onderneming in het klantencontact	
	Stemt werktempo af op ondernemingsbelang, persoonlijk belang, veiligheid, klantgerichtheid en ondersteuning van de medewerker	
Stelt hoge eisen aan zijn werk en handelt ook daarnaar		
<b>Resultaat</b>	Een kwalitatief goede uitvoering van werkzaamheden	
	Het behalen van ondernemingsdoelstellingen en kwaliteitseisen	

<b>Beroepscompetentie 9</b>	<i>Plannen en organiseren</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze te plannen, te organiseren en de voortgang te bewaken van werk in teamverband	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Zorgt voor een goede voorbereiding en planning van de activiteiten	
	Plant en regelt eigen en andermans werkzaamheden binnen de werkprocessen	O
	Bepaalt welke werkzaamheden door medewerkers uitgevoerd moeten worden en stemt werkzaamheden af met de interne organisatie en derden	
	Vertaalt het personeelsbeleid in een plan van inzet voor de afdeling in samenspraak met leidinggevende	
	Maakt een passend activiteitenplan voor de afdeling op basis van de operationele doelstellingen	
	Zorgt voor adequate werkplanningen	
	Bepaalt prioriteiten bij werkzaamheden van zichzelf en medewerkers	
	Geeft opdrachten aan medewerkers voor wat betreft de werkuitvoering	
<b>Resultaat</b>	Een goed georganiseerde werkuitvoering die binnen de tijd en kaders is uitgevoerd	

<b>Beroepscompetentie 10</b>	<i>Leer- en aanpassingsvermogen</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze zijn handelingen aan te passen aan veranderende omstandigheden op basis van informatie en kan zich nieuwe werkwijzen eigen maken	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Staat open voor kritiek	
	Stelt zich flexibel op bij een afwijking/verandering en houdt daarbij rekening met ondernemingsbelang, persoonlijk belang en prioriteit van taken	
	Toont motivatie om te leren	L
	Kiest leeractiviteiten uit om werkzaamheden te verbeteren	L
	Schakelt tijdig hulp in	L
	Voert leeractiviteiten uit	L
	Verbeterd eigen zwakke punten	
	Stelt zich via verschillende kanalen op de hoogte van ontwikkelingen, nieuwe artikelen en verkooptechnieken en communiceert dit naar de medewerkers	
	Past kennis van nieuwe ontwikkelingen toe bij het coördineren en verzorgen van artikelpresentaties, winkelruimte en omgeving van de afdeling, het coördineren van ontvangst en opslag op afdelingsniveau en het coördineren, afhandelen van de verkooptransactie en het bestellen of het doen van bestelvoorstellen	
	Maakt een plan voor verbetering voor het eigen functioneren	
	Laat door werkwijze zien dat hij van gemaakte fouten heeft geleerd	
	Vraagt om feedback van collega's en geeft collega's feedback	
	Hanteert (hulp)middelen, contacten en sollicitaties om een plaats te (her)vinden op de arbeidsmarkt	E

	Past persoonlijke presentatie aan om een plaats te (her)vinden op de arbeidsmarkt	E
<b>Resultaat</b>	Verhoging van de eigen employability	
	Een flexibele houding tegenover veranderingen in het vak	

<b>Beroepscompetentie 11</b>	<i>Coachend vermogen</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze medewerkers te ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling in het vakgebied	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Geeft medewerkers feedback om werkprocessen te verbeteren	
	Coacht en ondersteunt medewerkers bij het uitvoeren van werkzaamheden	
	Biedt hulp aan medewerkers bij moeilijkheden	
	Motiveert en stimuleert medewerkers om zich te (blijven) ontwikkelen	
	Stelt zich hulpvaardig en vriendelijk op en bekijkt situaties mede vanuit het doel van de ander en betreft hen erbij	
	Stelt medewerkers op hun gemak	
	Communiqueert met medewerkers en leidinggevende (zie taalprofiel)	
	Geeft medewerkers op passende wijze informatie over de artikelen in het assortiment	
<b>Resultaat</b>	Goede ondersteuning van medewerkers bij hun werkzaamheden, zodat zij zich verder kunnen ontwikkelen in het vakgebied	

<b>Beroepscompetentie 12</b>	<i>Leidinggeven</i>	L&B
	De afdelingsmanager is in staat om op adequate wijze sturing te geven aan medewerkers, aangepast aan de capaciteiten van medewerkers en de uit te voeren taken.	
<b>Beheersingscriteria gericht op het proces</b>	Geeft duidelijke en voldoende instructies	
	Past stijl van leidinggeven aan, aan ondernemingsvisie en situatie	
	Hanteert gesprekstechnieken in formele gesprekken met medewerkers	
	Gebruikt onderhandelingsvaardigheden om conflicten tussen of met medewerkers op te lossen	
	Corrigeert medewerkers	
	Controleert en beoordeelt met ondersteuning inhoudelijk de werkzaamheden van medewerkers	
<b>Resultaat</b>	Een goede samenwerking en werkuitvoering die juist gefaciliteerd wordt door de beroepsbeoefenaar	
	Een goede werksfeer	

## 9 Opbouw kwalificatieprofiel

### 9.1 KERN

Voor het kwalificatieprofiel Afdelingsmanager is de volgende inhoud van de <b>kern</b> vastgesteld.	
<b>Kern</b>	Afdelingsmanager
De volgende kerntaken, kernopgaven en competenties maken deel uit van de kern	
<i>Kerntaken</i>	1 tot en met 7
<i>Kernopgaven</i>	1 tot en met 5
<i>Competenties</i>	1 tot en met 12

### 9.2 UITSTROOMDIFFERENTIATIES

n.v.t.

## **10 Certificeerbare eenheden**

n.v.t.

## **11 Competentiematrix**

n.v.t.

## 12 Verantwoordingsdocument

De verantwoording bij het kwalificatieprofiel heeft tot doel de opbouw van het kwalificatieprofiel en de wijze van totstandkoming toe te lichten en te verantwoorden.

Het verantwoordingsdocument heeft twee functies:

- het is een *verantwoording* van de stappen die zijn gezet bij het opstellen van het kwalificatieprofiel zodanig dat een toetsing door derden mogelijk is;
- het is een *toelichting* op de keuzes die zijn gemaakt bij het opstellen van het kwalificatieprofiel zodanig dat voor gebruikers inzichtelijk wordt wat er wel en niet in het kwalificatieprofiel is opgenomen en waarom die keuzes zijn gemaakt.

In de verantwoording worden zeven onderdelen behandeld:

- 12.1 De onderliggende beroepscompetentieprofielen
- 12.2 Naam en structuur van het kwalificatieprofiel
- 12.3 Van beroepscompetentieprofielen naar kwalificatieprofiel
- 12.4 Leer- en burgerschapscompetenties
- 12.5 Borging van de kwaliteit van examinering
- 12.6 Doorstroomrechten
- 12.7 Het proces van totstandkoming van het kwalificatieprofiel.

De zeven onderdelen worden in de navolgende paragrafen verder uitgewerkt.

### 12.1 DE ONDERLIGGENDE BEROEPSCOMPETENTIEPROFIELEN

Voor de ontwikkeling van het kerndeel van het kwalificatieprofiel afdelingsmanager dient het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager als basis.

Het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager is gelegitimeerd in de bestuursvergadering van de Stichting Opleidingsfonds Detailhandel d.d. 18 mei 2002. Het beroepscompetentieprofiel is in februari 2004 herzien en geaccordeerd.

Het beroepscompetentieprofiel is opgenomen in deel 3 van dit kwalificatiedossier.

Het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager vertoont geen substantiële overlap met andere beroepscompetentieprofielen uit de sector handel of andere sectoren.

Met name de beroepscompetentieprofielen verkoopspecialist en filiaalmanager lijken in eerste instantie overlap te vertonen met het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager. Bij nadere vergelijking blijkt dat het beroepscompetentieprofiel verkoopspecialist qua inhoud afwijkt van het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager. De afdelingsmanager heeft meer leidinggevende taken en is een middenkaderfunctionaris. De verkoopspecialist beschikt over meer vakdeskundigheid en is een vakman. Deze beide functies vragen andere (invulling van) competenties van de beroepsbeoefenaar.

Het beroepscompetentieprofiel van de filiaalmanager vertoont in eerste instantie ook veel overlap te met het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager. Na een diepgaande vergelijking blijkt dat een verticale clustering niet mogelijk is, gezien de verschillen in met name (kern)taken, verantwoordelijkheden, complexiteit en zelfstandigheid. Een clustering zou tot een onoverzichtelijk en niet transparant kwalificatieprofiel leiden.

Hieronder is weergegeven waar de verschillen in de kwalificatiedossiers staan.

### *Kerntaken en competenties*

Het verschil tussen de filiaalmanager en de afdelingsmanager komt in de eerste plaats tot uiting in de kerntaken. De kerntaken lijken qua naamgeving in de meeste gevallen veel op elkaar, maar verschillen qua inhoud.

In grote lijnen bestaan er de volgende verschillen:

- De filiaalmanager vertaalt zelf het beleid van het hoofdkantoor naar zijn filiaal. Voor de afdelingsmanager wordt het beleid op afdelingsniveau uitgewerkt, voordat hij er zelf mee aan de slag gaat. Bijvoorbeeld bij kerntaak 1, 2 en 4 op het gebied van algemeen beleid, huisregels, arbeidsvoorwaarden en presentaties.
- De filiaalmanager voert taken uit met betrekking tot het hele filiaal en de afdelingsmanager alleen voor zijn afdeling. Hierdoor ontstaat er een verschil in de precieze taakuitvoering. Een voorbeeld hiervan is dat de filiaalmanager verbetervoorstellen voor beleid moet doen en de afdelingsmanager verbetervoorstellen voor operationele of procedurele zaken op zijn afdeling. De filiaalmanager moet hier ook meer verantwoordelijkheid voor dragen. Dit is ook het geval bij kerntaak 1, 2, 3, 4, 6 en 7.
- Ook is er een aantal taken die de filiaalmanager en afdelingsmanager niet allebei doen.
  - De filiaalmanager heeft minder specialistische kennis van (product)groepen dan de afdelingsmanager. De afdelingsmanager voert dan ook vaker en meer diepgaande verkoop- en adviesgesprekken.
  - Het begeleiden van personeel omvat voor de filiaalmanager meer. Hij houdt zich explicieter bezig met de beleidsmatige zaken rondom (de ontwikkeling van) het personeel. Hij stelt bijvoorbeeld opleidingsbehoefte en opleidingsplannen vast. Ook moet hij zelfstandig de personeelsbehoefte bepalen.
  - Filiaalmanager voert minder operationele taken uit dan de afdelingsmanager bij het verzorgen van de presentaties, verkoopruimte en –omgeving en het afhandelen van de verkooptransactie dan de afdelingsmanager. De afdelingsmanager voert deze werkzaamheden vaker ook zelf mee uit en begeleidt de medewerkers hier ook meer bij.
  - Bij problemen zoekt de filiaalmanager een oplossing. Een afdelingsmanager zou kunnen volstaan met het melden van het probleem aan zijn leidinggevende. Dit is bijvoorbeeld het geval bij problemen bij de verkooptransactie. Is er een kastekort dan moet de filiaalmanager de oorzaak achterhalen en de medewerkers hier op aanspreken.

De beheersingscriteria van de competenties lijken soms sterk op elkaar. In de context van de kerntaken betekenen ze vaak wel iets anders. De verantwoordelijkheid en complexiteit is bij de filiaalmanager vaak groter. Verder staat bij de criteria vaak aangegeven dat de afdelingsmanager dit doet voor zijn afdeling en de filiaalmanager voor het hele filiaal. Het criterium vraagt dan meer van de filiaalmanager dan van de afdelingsmanager. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de volgende competenties:

- vakkundig handelen
- doel- en proceduregericht handelen
- organisatie en omgevingsgerichtheid

Verder zijn criteria soms anders geformuleerd of zijn er extra of minder criteria. Zo staat er bij de competentie ‘organisatie en omgevingsgerichtheid’ extra criteria m.b.t. het handelen in kritische situaties. Bij de competentie ‘oplossend vermogen en besluitvaardigheid’ komt naar voren dat financiën en omzet meer de verantwoordelijkheid is van de filiaalmanager dan van de afdelingsmanager.

Verder blijkt het verschil uit het feit dat de filiaalmanager over de competentie ‘ondernemend handelen’ moet beschikken. Hij moet zich bijvoorbeeld richten op de risico’s en kansen voor de onderneming en de doelen voor het filiaal behalen. Hieruit blijkt zijn externe gerichtheid en het belang van strategisch handelen. Dit in tegenstelling tot de afdelingsmanager die meer intern en operationeel gericht is.

Verder is de competentie ‘plannen en organiseren’ voor de filiaalmanager meer strategisch gericht en bij afdelingsmanager meer operationeel gericht. Tot slot blijkt er een verschil in verantwoordelijkheid uit het feit dat beheersingscriteria soms meer zijn uitgesplitst voor de afdelingsmanager, zoals bij ‘kwaliteitsgericht handelen’.

### *Complexiteit*

Over het algemeen geldt dat veel van de taken van de filiaalmanager en de afdelingsmanager overeenkomen. Die van de filiaalmanager zijn echter vaak complexer en uitgebreider. Een voorbeeld hiervan is het aantal mensen waaraan de filiaalmanager en afdelingsmanager leidinggeven. De filiaalmanager geeft aan meer mensen leiding dan de afdelingsmanager. Dit heeft tot gevolg dat de taken van de afdelingsmanager minder complex zijn.

### *Verantwoordelijkheid*

Tevens blijkt uit de beschrijving van de verantwoordelijkheden dat de afdelingsmanager minder verantwoordelijkheden draagt dan de filiaalmanager. De afdelingsmanager is gedeeltelijk verantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling en de filiaalmanager voor de resultaten van het hele filiaal. Dit speelt bij alle kerntaken.

### *Zelfstandigheid*

Verder blijkt uit de kernopgaven dat de afdelingsmanager minder zelfstandig hoeft te zijn. Hij mag eerder hulp inroepen van zijn leidinggevende of mag hiermee overleggen. De afdelingsmanager staat voor de kernopgave: "zelf beslissen of hulp inroepen." Een filiaalmanager moet taken meer zelfstandig uitvoeren. Daarnaast overlegt de afdelingsmanager met zijn leidinggevende over een deel van de organisatie van de afdeling. De filiaalmanager voert overleg op hoger niveau: met het hoofdkantoor én over het filiaal binnen de gehele organisatie. Naast de omvang en niveau van deze gesprekken zijn ook de onderwerpen en de consequenties voor de afdelingsmanager en filiaalmanager niet gelijk.

Op basis van deze verschillen heeft de PCBB het besluit genomen om de beide beroepscompetentieprofielen niet te clusteren in één kwalificatieprofiel. De intentie is om voor de indieningronde 2006-2007 te onderzoeken op welke wijze de verschillen beter gecommuniceerd kunnen worden naar de gebruikers van de kwalificatieprofielen.

Voor de beschikbaarheid van BPV-plaatsen wordt verwezen naar de jaarlijkse publicatie 'Arbeidsmarkt en beroepsopleidingen in de sector Handel'.

In deze publicatie (2004) is voor de verkoopchef (afdelingsmanager) per regio aangegeven wat het middellange perspectief is voor het aantal beschikbare BPV-plaatsen. Uit deze publicatie is op te maken dat voor BBL- en BOL-deelnemers het perspectief voor beide beroepen positief is. Echter, in één regio is voor de BBL- deelnemers met de opleiding verkoopchef vraag en aanbod in evenwicht. Op middellange termijn wordt geen tekort verwacht aan BPV-plaatsen.

## 12.2 NAAM EN STRUCTUUR VAN HET KWALIFICATIEPROFIEL

### **De kern van het kwalificatieprofiel**

#### *Korte typering van het kwalificatieprofiel*

In de specifieke informatie van het kwalificatieprofiel afdelingsmanager staat in het kort het beroep van de afdelingsmanager beschreven.

De afdelingsmanager heeft een uitvoerende en aansturende rol. Hij is verantwoordelijk voor zijn eigen takenpakket en gedeeltelijk verantwoordelijk voor die van de medewerkers en de resultaten van zijn afdeling. De afdelingsmanager begeleidt de medewerkers op de afdeling. Hij voert diverse taken op eigen initiatief uit.

Bij de start zal de afdelingsmanager niet meteen volledig zelfstandig aan de slag kunnen gaan en begeleiding van zijn leidinggevende nodig hebben om zich te ontwikkelen in zijn beroep. Hij zal niet direct geheel verantwoordelijk zijn voor de afdeling, maar onder toezicht staan van zijn leidinggevende of mentor binnen het bedrijf.

De beginnende afdelingsmanager zal verder nog moeten groeien in verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en in zijn rol als leidinggevende. De beginnende afdelingsmanager zal in steeds grotere mate verantwoordelijk worden voor de medewerkers en resultaten van de afdeling. In het begin zal hij veel overleg plegen met zijn leidinggevende over prestaties van de afdeling en de medewerkers. Ook zal hij ondersteuning zoeken bij het interpreteren van gegevens en het doen van verbetervoorstellen. Verder zal hij in de loop van de tijd zijn leiderschaps capaciteiten uitbreiden, door steeds meer in de rol van begeleider van de medewerkers te groeien, hen in hun ontwikkeling te coachen.

Op basis van de complexiteit en verantwoordelijkheden die beschreven zijn in het kwalificatieprofiel kan geconcludeerd worden dat de opleiding op niveau 3 is. Deze middenkaderfunctionaris wordt getypeerd door de verantwoordelijkheid voor het eigen takenpakket en een hiërarchische verantwoordelijkheid voor medewerkers en de prestaties van de afdeling. Het takenpakket bestaat uit het combineren en bedenken van oplossingsgerichte procedures en het toepassen van standaardprocedures bij de meer operationele werkzaamheden. De uitvoering van het takenpakket vraagt om beroepsgebonden en beroepsongebonden competenties. Het advies is om de duur van de opleiding, afhankelijk van het instroomniveau, te laten variëren tussen de 2 en 3 jaar.

Bij de ontwikkeling van het kwalificatieprofiel hebben de paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven en de klankbordgroep de conceptversies beoordeeld op uitvoerbaarheid en toetsbaarheid. Ondanks dat de inzichten ten aanzien van competentiegericht beroepsonderwijs nog niet volledig zijn uitgekristalliseerd verwachten de paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven en de klankbordgroep dat het formuleren van meer algemene competenties en de specifieke invulling daarvan in de kerntaken, een impuls geeft aan competentiegericht beroepsonderwijs. De paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven en de klankbordgroep verwachten dat onderwijsinstellingen op basis van dit kwalificatieprofiel een competentiegericht leertraject met bijbehorend examen kunnen organiseren en het diplomaniveau in het onderwijsprogramma kunnen behalen. Op basis van ervaringen met dit kwalificatieprofiel zullen deze verwachtingen worden geverifieerd.

#### *De beschrijving van de relatie tussen (beroeps-)competenties, kerntaken, kernopgaven en beroepscontext:*

Het kwalificatieprofiel afdelingsmanager bestaat uit zeven kerntaken met vijf kernopgaven. De kerntaken zijn als volgt:

- Voert het beleid op afdelingsniveau uit
- Stuurt het afdelingsteam aan
- Voert en coördineert verkoop- en adviesgesprekken
- Coördineert de verzorging van artikelpresentaties, winkelruimte en omgeving van de afdeling
- Coördineert ontvangst en opslag op afdelingsniveau
- Handelt de verkooptransactie af en coördineert daarbij
- Bestelt artikelen op afdelingsniveau

De kerntaken met de kernopgaven geven een beschrijving van de beroepscontext van de beroepsbeoefenaar. De kerntaken en –opgaven zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: de kernopgaven vormen een complicerende factor bij de kerntaken. Kernopgaven staan dus altijd in verband met één of meer kerntaken. Om deze taken met opgaven naar tevredenheid uit te kunnen voeren zijn (beroeps)competenties nodig.

De samenhang tussen de competenties met de kerntaken en –opgaven is schematisch weergegeven in de KCH-competentiematrix, die extra toegevoegd is aan het kwalificatiedossier.

## **De beschrijving van eventuele uitstroombifferentiaties**

Het kwalificatieprofiel afdelingsmanager heeft geen uitstroombifferentiaties.

Voor de indiening voor schooljaar 2006-2007 heeft Kenniscentrum Handel de intentie om te onderzoeken in hoeverre clustering mogelijk is met andere branches/sectoren, waarin een soortgelijk beroep voorkomt.

## **De aanwijzing van eventuele certificeerbare eenheden**

In het kwalificatieprofiel zijn geen certificeerbare eenheden benoemd, aangezien niet één of meer kerntaken een arbeidsmarktrelevante waarde hebben.

### 12.3 VAN BEROEPSCOMPETENTIEPROFIEL(EN) NAAR KWALIFICATIEPROFIEL

Voor de formulering van de (verrijkte) kerntaken, kernopgaven en de competenties in het kerndeel heeft het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager als uitgangspunt gediend.

Kenniscentrum Handel maakt in opdracht van de Paritaire Commissie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven gebruik van zogenoemde klankbordgroepen om de vertaalslag van beroepscompetentieprofiel(en) naar kwalificatieprofiel te maken.

De leden van de klankbordgroep zijn afkomstig uit het bedrijfsleven en het onderwijsveld. De klankbordgroep heeft tot taak om de inhoud van de kwalificatieprofielen te beoordelen op juistheid, volledigheid, haalbaarheid en toetsbaarheid.

De paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven is van mening dat het kerndeel zodanig is geformuleerd, dat nieuwe, relatief beperkte ontwikkelingen verwerkt kunnen worden in verrijkte kerntaken en omschrijvingen van competenties, zonder dat de essentie van kerntaken en competenties opnieuw vastgesteld moet worden door OCW/LNV. Bij de ontwikkeling van het kwalificatieprofiel is rekening gehouden met de wens/de eis dat een kwalificatieprofiel de mogelijkheid aan het onderwijs moet kunnen bieden om (innovatieve) ontwikkelingen snel te kunnen doorvoeren. In de competenties is voornamelijk aangegeven dat de beginnend beroepsbeoefenaar nieuwe ontwikkelingen moet kunnen signaleren, moet kunnen aanleren en moet kunnen toepassen in de beroepssituatie. Op deze wijze kan snel worden ingespeeld op ontwikkelingen die van invloed zijn op het beroep, dan wel op de branche/sector.

De kerntaken, kernopgaven en competenties zijn, in samenspraak met de paritaire commissie beroepsonderwijs bedrijfsleven en de klankbordgroep, brancheoverstijgend geformuleerd, waardoor zij specifiek zijn in te vullen voor de verschillende branches en nieuwe ontwikkelingen ook moeiteloos zijn in te passen binnen het kwalificatieprofiel. Mogelijke ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op het kwalificatieprofiel staan beschreven in het onderliggende beroepscompetentieprofiel. Om de snelle veroudering van de kwalificatieprofielen verder tegen te gaan is vermeden om specifieke hulpmiddelen, methoden, etc. te noemen, die aan veroudering onderhevig kunnen zijn.

## **Vertaling van vakvolwassen naar beginnend beroepsbeoefenaar**

Het verschil tussen de vakvolwassen en beginnend beroepsbeoefenaar komt in het kwalificatieprofiel afdelingsmanager tot uitdrukking in de beschrijving van de kerntaken. Op aanwijzing van de klankbordgroep heeft er een afzwakking op aspecten als verantwoordelijkheid, bevoegdheid en zelfstandigheid plaatsgevonden in de kerntaken en beroepscompetenties van de afdelingsmanager. Voor de afdelingsmanager betekent dat bijvoorbeeld minder initiatief en verantwoordelijkheid wordt verwacht met betrekking tot het optimaliseren van het verkoopproces en het beheren van het assortiment. De nadruk in het kwalificatieprofiel ligt meer in het volgen van de lijn van het hoofdkantoor en/of zijn leidinggevende.

Daarnaast heeft de klankbordgroep aangegeven dat de beginnende afdelingsmanager niet direct in staat hoeft te zijn om zelfstandig alle facetten van het leidinggeven in de praktijk te brengen. Hij zal hierin ondersteund moeten worden door een meer ervaren afdelingsmanager of zijn leidinggevende. Deze ondersteuning staat expliciet in de kerntaken aangegeven, zoals 'met ondersteuning van zijn leidinggevende voert hij functioneringsgesprekken met de medewerkers'.

Verder is ook een grotere nadruk gekomen op de operationele taken in plaats van de coördinerende taken, aangezien de beginnende afdelingsmanager de kneepjes van het vak moet beheersen om ook bij die taken als leidinggevende op te kunnen treden. Dit wordt geïllustreerd in de kerntaak 'handelt de verkooptransactie af en coördineert daarbij' waarin meer ingegaan wordt op de operationele werkzaamheden naast de coördinerende werkzaamheden.

### **Vertaling van kerntaken van een vakvolwassen beroepsbeoefenaar naar de kerntaken van een beginnend beroepsbeoefenaar**

In het beroepscompetentieprofiel van de afdelingsmanager komen zeven kerntaken voor. Deze zeven kerntaken zijn in het kwalificatieprofiel afdelingsmanager anders gegroepeerd. Bepaalde kerntaken uit het beroepscompetentieprofiel zijn samengevoegd en/of opgesplitst. De kerntaken 'optimaliseert en organiseert het verkoopproces' en 'beheert het assortiment' zijn in het kwalificatieprofiel samengevoegd tot de kerntaak 'voert het beleid op afdelingsniveau uit'. De klankbordgroep gaf aan dat op deze manier de taken van de afdelingsmanager beter tot uitdrukking komen, aangezien beide taken sterk samenhangen met de uitvoering van het commercieel beleid. De kerntaak bestelt artikelen op afdelingsniveau in het kwalificatieprofiel is

Ook is een aantal kerntaaktitels anders geformuleerd, waardoor de inhoud van de kerntaak beter wordt verwoord. Een voorbeeld is de kerntaak 'coördineert ontvangst en opslag op afdelingsniveau'. Deze heette in het beroepscompetentieprofiel: 'beheert de goederenontvangst'. Het beheer van de goederenontvangst in een filiaal ligt namelijk niet bij de afdelingsmanager. Deze coördineert de ontvangst en opslag alleen voor zijn afdeling.

Een ander voorbeeld is de kerntaak in het beroepscompetentieprofiel: 'voert personeelsbeleid uit op afdelingsniveau'. Deze is vertaald in 'stuurt het afdelingsteam aan'. Reden voor deze verandering is dat de afdelingsmanager niet verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het personeelsbeleid, maar voor het aansturen van het team. De afdelingsmanager is namelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid.

Daarnaast is de kerntaaknaam soms aangescherpt om de coördinerende en begeleidende rol explicieter te benoemen bij de operationele werkzaamheden. Dit is bijvoorbeeld gebeurd bij de kerntaak 'verkoopt artikelen'. Deze is nu 'voert en coördineert verkoop- en adviesgesprekken'.

De inhoudelijke wijzigingen in de kerntaken zijn voornamelijk tot stand gekomen door het verschil tussen de vakvolwassen en beginnend beroepsbeoefenaar. Verder heeft op basis van adviezen van de klankbordgroep aanscherping plaatsgevonden binnen de kerntaken.

De kernopgaven in het kwalificatieprofiel afdelingsmanager zijn ongewijzigd overgenomen uit het beroepscompetentieprofiel afdelingsmanager.

Met betrekking tot de kerntaken heeft Kenniscentrum Handel de intentie om de begrippen 'Complexiteit', 'Rol/verantwoordelijkheden' en 'Kwaliteit van proces en resultaat' in de verrijkte kerntaken voor de gehele branche systematisch te analyseren op determinerende factoren met het oog op indiening van het dossier voor de indieningsronde schooljaar 2006-2007. Kenniscentrum Handel wil graag (in overleg met onderwijs, bedrijfsleven en eventuele andere kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven) de mogelijkheden bekijken om de verrijking zodanig aan te passen, waardoor de transparantie tussen en de communicatiefunctie van de kerntaken worden geoptimaliseerd.

### **Vertaling van succescriteria naar beheersingscriteria**

De beroepscompetenties in het kwalificatieprofiel zijn op een andere wijze beschreven dan in het beroepscompetentieprofiel. De reden hiervoor is dat de Paritaire Commissie Beroepsonderwijs

Bedrijfsleven niet akkoord ging met de beschrijvingen uit het beroepscompetentieprofiel. De competenties waren niet herkenbaar, te veel beschreven in de vorm van deeltaken en gaven te weinig impuls voor het vormgeven van competentiegericht beroepsonderwijs.

Kenniscentrum Handel stond voor de opgave om competenties zo te formuleren dat deze herkenbaar zijn voor onderwijs en bedrijfsleven en bovendien een impuls geven voor de vormgeving van competentiegericht beroepsonderwijs. Bij het formuleren van competenties is altijd sprake van een spanningsveld tussen herkenbaarheid en ruimte laten. De competenties moeten aan de ene kant niet alles in detail beschrijven (zoals bij eindtermen veelal het geval is), maar aan de andere kant niet te algemeen geformuleerd worden zodat ze niet meer betekenisvol zijn (zoals te globaal geformuleerde algemene competenties).

Onderliggend aan deze opgave liggen de vragen over wat het onderwijs nodig heeft om competentiegericht beroepsonderwijs vorm te geven en wat het bedrijfsleven verwacht van competentiegericht beroepsonderwijs. Maar natuurlijk ook hoe en wat getoetst moet worden.

Met onderwijs en bedrijfsleven is vastgesteld dat competenties niet zonder context beschreven kunnen worden. Zonder context vervagen de competenties tot betekenisloze kreten. De kerntaken en de kernopgaven leveren deze context aan.

De kerntaken in een kwalificatieprofiel omschrijven de essentie van wat een beginnend beroepsbeoefenaar bij zijn start op de arbeidsmarkt doet. Een kerntaak is een kenmerkend en betekenisvol onderdeel van de beroepsuitoefening: het is een set van inhoudelijk samenhangende beroepsactiviteiten in een logische volgorde.

De kernopgaven vormen complicerende factoren bij een kerntaak. Een kernopgave beschrijft een kritische beroepssituatie waarmee een (beginnend) beroepsbeoefenaar regelmatig te maken heeft en waarvoor een aanpak en een oplossing van de (beginnend) beroepsbeoefenaar verwacht wordt.

Kernopgaven verrijken als het ware de kerntaak.

Competenties zijn tenslotte nodig om de kerntaken met de kernopgaven op adequate wijze uit te kunnen voeren. Ze beschrijven het geheel van kennis, vaardigheden en houdingen om in de beroepscontext te kunnen (blijven) functioneren.

In samenspraak met de Paritaire Commissie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven is besloten om de beroepscompetenties anders te beschrijven dan in de beroepscompetentieprofielen en deze beroepscompetenties in een extra bijgevoegde KCH-competentiematrix onlosmakelijk te verbinden met de context, oftewel de kerntaken met de kernopgaven.

#### 12.4 LEER- EN BURGERSCHAPSCOMPETENTIES

In onderstaande tabellen staat een vertaalslag van het brondocument 'leren en burgerschap' (kolom 1) naar criteria die passen in het kwalificatieprofiel afdelingsmanager (kolom 2).

Verder is in de tabel aangegeven hoe deze criteria met de methodiek van 'scherping en inslag' worden geïntegreerd in de reeds geformuleerde competenties van de afdelingsmanager (kolom 3).

Alle criteria uit het brondocument worden (in aangepaste vorm) geïntegreerd in de beroepscompetenties van de afdelingsmanager. De criteria zijn daar waar nodig aangepast om toetsbare criteria op te kunnen nemen, onnodige overlap te vermijden en aan te sluiten bij het niveau van de beginnend beroepsbeoefenaar.

Met betrekking tot de verantwoording van het gebruik van talen in het kwalificatieprofiel (culturele burgerschapscompetentie) wordt verwezen naar de uitkomsten van het taalprofielenonderzoek in de detailhandel. De taalprofielen geven inzicht in de benodigde taalniveaus voor de afdelingsmanager.

## Leren en burgerschap

Leren (L)		
Competentie: de leerling is in staat om op adequate wijze leeractiviteiten uit te voeren		
<i>Criteria afkomstig uit brondocument</i>	<i>Vertaalde criteria voor de afdelingsmanager</i>	<i>Verwerkt in beroepscompetentie:</i>
Is gemotiveerd	Toont motivatie om te leren	10
Heeft vertrouwen in eigen kunnen	Maakt eigen ideeën en meningen duidelijk aan anderen	4
Creëert mogelijkheden tot leren	Kiest leeractiviteiten uit om werkzaamheden te verbeteren	10
Kiest leeractiviteiten		
Weet wanneer externe sturing/zelfsturing noodzakelijk/mogelijk zijn	Schakelt tijdig hulp	10
Hanteert cognitieve leeractiviteiten	Voert leeractiviteiten uit	10
Hanteert affectieve leeractiviteiten		
Hanteert regulatieve leeractiviteiten		
Combineert cognitieve leeractiviteiten met affectieve en regulatieve leeractiviteiten		
Doorloopt de volledige leerproces		
Stuurt in toenemende mate het leerproces zelf		
<b>Resultaat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beschikt over een repertoire aan leeractiviteiten</li> <li>Zet leeractiviteiten in passend bij de situatie in de leeromgeving en bij zichzelf</li> </ul>		

Economische burgerschapcompetentie (E)		
Competentie: de burger is in staat op adequate wijze:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>zijn/haar employability te ontwikkelen</li> <li>als burger te participeren in beroeps- en bedrijfscontexten</li> <li>te handelen als kritisch consument</li> </ul>		
<i>Criteria afkomstig uit brondocument</i>	<i>Vertaalde criteria voor de verkoper</i>	<i>Verwerkt in beroepscompetentie:</i>
<i>Employability</i>		
Reflecteert op zichzelf	Reflecteert op zichzelf en de (beroeps)omgeving	3
Raadpleegt bronnen en gebruikt hulpmiddelen om zelfinzicht te vergroten m.b.t. werkexploratie	Hanteert hulp(middelen), contacten en sollicitaties om een plaats te (her)vinden op de arbeidsmarkt	10
Gebruikt zoekstrategieën om werk te vinden en zoekt ondersteuning indien nodig		
Profileert zich op de arbeidsmarkt	Past persoonlijke presentatie aan om een plaats te (her)vinden op de arbeidsmarkt	10
Solliciteert		

Netwerkt en mobiliseert hulp		
<i>Werknemersrechten</i>		
Sluit arbeidscontract af en beëindigt deze	Past als werknemer en burger rechten en plichten toe	3
Verwoordt eigen situatie en kent rechten en plichten		
Behartigt eigen belangen		
Zoekt ondersteuning indien nodig		
Respecteert regels en uitvoerders	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
<i>Participatie</i>		
Respecteert meningen van anderen	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
Handelt integer		
<i>Beroepsethische keuzen</i>		
Reflecteert op ethische aspecten eigen (beroeps)handelen	Reflecteert op zichzelf en de (beroeps)omgeving	3
Respecteert meningen van anderen	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
<i>Kritische consument</i>		
Formuleert en beargumenteert overwegingen en criteria	Onderbouwt keuzen	6
Raadpleegt bronnen	Gebruikt hulpmiddelen bij het maken van keuzen	6
Zoekt ondersteuning indien nodig		
Resultaat op het gebied van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• employability</li> <li>• werknemersrechten</li> <li>• participatie</li> <li>• beroepsethische keuzen</li> <li>• kritische consument</li> </ul>		

<b>Sociale burgerschapcompetentie (S)</b>		
Competentie: De burger is in staat om op adequate wijze te functioneren op het publiek/private raakvlak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• in de eigen woon- en leefomgeving om te gaan (samen te leven) met anderen (in buurt, verkeer, uitgaansleven, op school, werk)</li> <li>• bij de organisatie van zorg (publiekprivate arrangementen, instellingen)</li> </ul>		
<i>Criteria afkomstig uit brondocument</i>	<i>Vertaalde criteria voor de verkoper</i>	<i>Verwerkt in beroepscompetentie:</i>
<i>Samenleven/omgaan</i>		
Neemt eigen verantwoordelijkheid	Neemt eigen verantwoordelijkheid	7
Respecteert anderen	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
Houdt zich aan regels		
<i>Gebruikmaken van voorzieningen en activiteiten</i>		
Houdt zich aan regels van voorzieningen en activiteiten	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5

Plant en regelt zelf activiteiten m.b.t. gebruik van de zorginstelling of schakelt hulp in om deze activiteiten te regelen	Neemt contact op met instellingen/bedrijven voor vragen en/of hulp	7
Neemt initiatieven om vereiste procedures te doorlopen	Neemt initiatief	Het criterium 'neemt initiatief' staat als zodanig of soortgelijk als criteria in competentie 7
Coördineert, organiseert, overtuigt, besluit, weegt belangen af, geeft en ontvangt respectvol kritiek en plant	Deze punten zijn verwerkt in verschillende criteria bij verschillende competenties.	-
<i>Levensterreinen afstemmen</i>		
Onderzoekt alternatieven	Onderzoekt alternatieven	Gecombineerd met onderzoek koopwens van de klant en de mogelijkheden van het assortiment' in competentie 4
Is in staat ethische vragen en dilemma's te herkennen die zich kunnen voordoen bij afstemming	Reflecteert op zichzelf en de (beroeps)omgeving	3
Resultaat op het gebied van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• samenleven/omgaan</li> <li>• gebruikmaken van voorzieningen en activiteiten</li> <li>• levensterreinen afstemmen</li> </ul>		

<b>Culturele burgerschapscompetentie (C)</b>		
<b>Competentie:</b> De burger is in staat om adequate wijze te participeren in de pluriforme en multiculturele samenleving op nationaal en Europees niveau		
Reflecteert op eigen maatschappelijk-culturele identiteit	Reflecteert op zichzelf en de (beroeps)omgeving	3
Reflecteert op interactieprocessen		
Toont respect voor andere gewoonten	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
<b>Resultaat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• acceptatie van verschillen</li> <li>• respect voor eigenheid van culturele verbanden</li> <li>• normen en waarden delen</li> <li>• receptief en productief gebruik van Nederlands</li> <li>• gebruikt twee vreemde talen</li> <li>• kennis van eigen en andere culturen, ontwikkelingen in de multiculturele samenleving</li> <li>• succesvolle interactie tussen burgers met verschillende culturele achtergronden en/of uit andere landen</li> <li>• houdt zich aan algemeen aanvaarde normen en waarden</li> <li>• hanteert wet- en regelgeving</li> </ul>		

Politieke burgerschapcompetentie (P)		
Competentie: De burger is in staat om op adequate wijze effectief om te gaan met de opgaven van het politieke domein: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zich een mening vormen over politiek relevante issues en daarmee actief of passief deel te nemen aan verkiezingen</li> <li>• te participeren op formele en informele wijze in politieke besluitvorming en beleidsbeïnvloeding</li> <li>• om te gaan met instanties en regelingen en deze te benutten</li> </ul>		
<i>Criteria afkomstig uit brondocument</i>	<i>Vertaalde criteria voor de verkoper</i>	<i>Verwerkt in beroepscompetentie:</i>
<i>Deelnemen aan verkiezingen</i>		
Raadpleegt uiteenlopende bronnen	Verwoordt eigen keuze door verschillende zienswijzen/meningen met elkaar te vergelijken	6
Verwoordt eigen standpunt		
<i>Participeren in besluitvorming en beleidsbeïnvloeding</i>		
Inventariseert en respecteert meningen	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
Verwoordt eigen standpunt	Verwoordt eigen keuze door verschillende zienswijzen/meningen met elkaar te vergelijken	6
<i>Omgaan met instanties en regelingen</i>		
Verwoordt de eigen situatie/vraag/behoefte	Verwoordt de eigen behoefte naar anderen	5
	Stelt vragen	Het criterium 'stelt vragen' staat als zodanig of soortgelijk als criterium in enkele competenties
Respecteert anderen	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
Schakelt indien nodig derden in	Vraagt hulp	Het criterium 'vraagt hulp' staat als zodanig of soortgelijk als criterium in enkele competenties
Resultaat op het gebied van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• deelnemen aan verkiezingen</li> <li>• participeren in besluitvorming en beleidsbeïnvloeding</li> <li>• omgaan met instanties en regelingen</li> </ul>		

Normatieve burgerschapscompetentie (N)		
Competentie: De burger is in staat om op adequate wijze zelfstandig, sociaal betrokken en verantwoordelijk te handelen op basis van maatschappelijk geaccepteerde basiswaarden		
<i>Criteria afkomstig uit brondocument</i>	<i>Vertaalde criteria voor de verkoper</i>	<i>Verwerkt in beroepscompetentie:</i>
Stemt eigen handelen af op handelen van anderen	Stemt eigen handelen af op handelen van anderen	5
Respecteert andere meningen	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
Accepteert ander gedrag		

Hanteert breed geaccepteerde sociale omgangsvormen	Hanteert breed geaccepteerde sociale omgangsvormen	5
Hanteert milieunormen	Zorgt dat milieunormen worden gehanteerd in de afdeling	2
Oriënteert zich op verschillende opvattingen en vormt zich daarover een mening	Verwoordt eigen keuze door verschillende zienswijzen/meningen met elkaar te vergelijken	6
<b>Resultaat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wordt gerespecteerd voor zijn/haar mening en handelen in de samenleving</li> <li>• handelt sociaal betrokken</li> <li>• spreekt anderen aan op handelen</li> <li>• ontwikkelt eigen normen met betrekking tot duurzaamheid, gelijkwaardigheid, rechtvaardigheid, geweld, solidariteit, tolerantie, veiligheid, verantwoordelijkheid, zorg</li> <li>• handelt vanuit overwegingen rond normatieve aspecten van het beroep</li> <li>• hanteert wet- en regelgeving</li> </ul>		

Organisatorische burgerschapscompetentie (O)		
Competentie: De burger is in staat om op adequate wijze om te gaan met publieke organisatorische context(en) en daarbij behorende problemen binnen de relevante maatschappelijke domeinen en situaties		
<i>Criteria afkomstig uit brondocument</i>	<i>Vertaalde criteria voor de verkoper</i>	<i>Verwerkt in beroepscompetentie:</i>
Plant en regelt de eigen activiteiten in de context van een maatschappelijk verband en kan het eigen handelen situeren in het groter geheel	Plant en regelt eigen activiteiten binnen de werkprocessen van het bedrijf	Geïntegreerd in competentie 9
Kan samenwerken, coördineren en organiseren	Werkt samen	Geïntegreerd in competentie 5
Toont overtuigingskracht, besluitvaardigheid, verantwoordelijkheidsgevoel, leidinggevend vermogen	Neemt initiatief	Het criterium 'neemt initiatief' staat als zodanig of soortgelijk als criteria in competentie 7
	Neemt eigen verantwoordelijkheid	7
Hanteert eigen gevoelens	Bepaalt eigen grenzen en geeft deze ook aan	5
Respecteert eigen grenzen en grenzen van anderen	Toont respect voor (opvattingen en gewoonten van) anderen en regelgeving	2, 5
Doorloopt keuzeprocessen	Verwoordt eigen keuze door verschillende zienswijzen/meningen met elkaar te vergelijken	6
Brengt eigen inzichten overtuigend in		

Komt afspraken na	Komt afspraken na	Het criterium 'komt afspraken na' staat als zodanig of soortgelijk als criterium in enkele competenties
Deelt kennis en ervaring	Deelt kennis en ervaring	5
<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• levert een bijdrage aan relevante maatschappelijke verbanden</li> <li>• lost problemen op</li> <li>• plant en organiseert activiteiten</li> <li>• past zich op een zakelijke manier aan veranderingen aan</li> <li>• maakt keuzen</li> <li>• hanteert wet- en regelgeving</li> </ul>		

## Nederlands

De Paritaire Commissie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven heeft voor het kwalificatieprofiel afdelingsmanager de volgende taalniveaus voor Nederlands vastgesteld: voor luisteren, lezen, gesprekken voeren en spreken moet de deelnemer niveau B2 beheersen. Schrijven moet beheerst worden op niveau B1.

Onderstaand het taalprofiel Nederlands voor de afdelingsmanager.

	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreken	Schrijven
C1					
B2	<p>Kan een langer betoog en lezingen begrijpen en zelfs complexe redeneringen volgen, wanneer het onderwerp redelijk vertrouwd is. Kan de meeste nieuws- en actualiteiten-programma's op de tv begrijpen.</p> <p><b>2. Luisteren als lid van een live publiek</b></p> <p><b>3. Luisteren naar aankondigingen en instructies</b></p> <p><b>4. Luisteren naar TV, video- en geluidsopnames</b></p>	<p>Kan artikelen en verslagen lezen die betrekking hebben op eigentijdse problemen, waarbij de schrijvers een bijzondere attitude of standpunt innemen.</p> <p><b>2. Oriënterend lezen</b></p> <p><b>3. Lezen om informatie op te doen</b></p> <p><b>4. Instructies lezen</b></p>	<p>Kan binnen een vertrouwde context actief deelnemen aan een discussie en hierin standpunten uitleggen en ondersteunen.</p> <p><b>1. Informele gesprekken</b></p> <p><b>3. Zaken regelen</b></p> <p><b>4. Informatie uitwisselen</b></p>	<p>Kan duidelijke, gedetailleerde beschrijvingen presenteren over een breed scala van onderwerpen die betrekking hebben op zijn/haar interessegebied. Kan een standpunt over een actueel onderwerp verklaren en de voordelen en nadelen van diverse opties uiteenzetten.</p> <p><b>1. Monologen</b></p>	
B1					<p>Kan eenvoudige, samenhangende tekst schrijven over onderwerpen die vertrouwd of van persoonlijk belang zijn. Kan persoonlijke brieven schrijven waarin ervaringen en indrukken beschreven worden.</p> <p><b>2. Aantekeningen, berichten, formulieren</b></p> <p><b>3. Verslagen en rapporten</b></p>

## Moderne vreemde talen

Voor de uitoefening van het beroep afdelingsmanager is het niet noodzakelijk dat de beginnend beroepsbeoefenaar twee moderne vreemde talen moet beheersen. Ook gezien de doorgroeimogelijkheden lijkt één moderne vreemde taal reëel. De Paritaire Commissie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven stelt één moderne vreemde taal verplicht, de deelnemer moet daarbij kiezen uit Engels of Duits.

	Luisteren	Lezen	Gesprekken voeren	Spreken	Schrijven
C1					
B2.2					
B2.1					
B1	<p>“Begrijpt feitelijke informatie over veel voorkomende onderwerpen uit dagelijks leven en werk.”</p> <p><b>2. Audiovisuele media</b> <b>4. Presentaties</b></p>	<p>“Kan feitelijke teksten over onderwerpen uit de eigen werk- of leefomgeving lezen met een redelijke mate van begrip.”</p> <p><b>3. Correspondentie</b> <b>4. Rapporten, verslagen en artikelen</b></p>	<p>“Kan met redelijk gemak deelnemen aan gesprekken over onderwerpen uit het dagelijks leven, gericht op het onderhouden van sociaal contact en het regelen van zaken.”</p> <p><b>1. Werkcontacten in face to face situaties</b> <b>2. Omgaan met getallen</b> <b>3. Onderhouden van sociaal contact</b> <b>4. Telefoneren</b></p>		
A2.2				<p>“Kan eenvoudige standaardinformatie over producten en diensten geven aan klanten. Kan een vooraf ingeoeft kort en eenvoudig praatje houden over een vertrouwd onderwerp”</p> <p><b>1. Monologen</b> <b>2. Presentaties</b></p>	<p>“Kan met behulp van standaardformuleringen routinematige zaken in het dagelijks werk noteren.”</p> <p><b>1. Aantekeningen, memo's en formulieren</b></p>
A2.1					
A1					

### 12.5 BORGING VAN DE KWALITEIT VAN EXAMINERING

In het kwalificatieprofiel, met name in de KCH-competentiematrix, wordt de samenhang duidelijk gemaakt tussen de kerntaken met de kernopgaven en de competenties. De kerntaken met de kernopgaven beschrijven de context waar een (beginnend) beroepsbeoefenaar zijn competenties kan verwerven, ontwikkelen én tonen. Het uitgangspunt is dat competenties en de context niet los van elkaar gezien kunnen worden. Beide onderdelen zullen dus als uitgangspunt gebruikt moeten worden bij examinering.

Competentiegericht toetsen vraagt verder de integratie van kennis, inzichten, vaardigheden en houding. Tijdens de examinering zal deze integratie tot uitdrukking moeten komen.

De examinering zal zodanig ingericht moeten zijn dat de deelnemer kan aantonen dat hij in staat is beroepscompetenties geïntegreerd in te zetten bij het adequaat uitvoeren van (delen van) kerntaken.

## 12.6 DOORSTROOMRECHTEN

De volgende instroomrechten zijn er vanuit het vmbo:

Vereiste voor inschrijving voor de opleiding afdelingsmanager is:

1. Het bezit van een Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs (vmbo) diploma uit de:
  - a. verwante sector (economie): het diploma vmbo van de kaderberoepsgerichte, gemengde of theoretische leerweg geeft doorstroomrechten naar de vakopleiding (niveau 3) of middenkaderopleiding (niveau 4) (doorstroomregeling vmbo-beroepsonderwijs, art. 3.2).
  - b. niet verwante-sector: met het diploma vmbo van de kaderberoepsgerichte, gemengde of theoretische leerweg is doorstroming mogelijk naar de vakopleiding (niveau 3) of middenkaderopleiding (niveau 4) indien een van de vakken wiskunde, economie of een 2e moderne vreemde taal deel heeft uitgemaakt van het examen doorstroomregeling vmbo beroepsonderwijs, art. 5.2).
2. Voor deelnemers met een diploma lager beroepsonderwijs (lbo), voorbereidend beroepsonderwijs (vbo), middelbaar algemeen voortgezet onderwijs (mavo) of mavo/vbo gelden dezelfde grondregels als voor deelnemers met een vmbo-diploma. Deelnemers met een diploma lbo, vbo, mavo of mavo/vbo hebben geen onderwijs gevolgd in leerwegen en sectoren. Dat betekent dat de grondregels vertaald moeten worden naar deelnemers met een vergelijkbaar diploma.
3. Voor deelnemers met een diploma lbo, vbo, mavo en mavo/vbo waarvan het examen voor alle vakken is afgelegd op tenminste C-niveau, geldt het recht op doorstroom naar een vakopleiding (niveau 3) of middenkaderopleiding (niveau 4) indien een van de vakken wiskunde, economie of een 2e moderne vreemde taal deel heeft uitgemaakt van het examen (doorstroomregeling vmbo beroepsonderwijs, art. 7.2).
4. Een bewijs dat de eerste drie leerjaren van een school voor hoger algemeen voortgezet onderwijs (havo) of van een school voor voorbereidend wetenschappelijk onderwijs (vwo) met gunstig vervolg zijn doorlopen, (conform Web, art. 8.2.1, 1c) of een ander bij ministeriële regeling aangewezen diploma of bewijsstuk (conform Web, art. 8.2.1, 1d).
5. Het bevoegd gezag kan in bijzondere gevallen afwijken van de gestelde eisen, indien de deelnemer naar verwachting het onderwijs in de opleiding afdelingsmanager met voldoende resultaat zal kunnen volgen (art. 8.2.1. vijfde lid van de Web biedt hiervoor de basis).

Na het behalen van de kwalificatie afdelingsmanager kan de deelnemer binnen de detailhandel doorstromen naar de filiaalmanager en ondernemer detailhandel.

**Betrokkenen en taakverdeling**

<i>Betrokkenen bij het totstandkomen van het kwalificatieprofiel</i>	<i>Taken</i>
Paritaire Commissie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (PCBB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordelen van de kwalificatiestructuur en kwalificatiedossiers</li> <li>• Adviseren van bestuur KCH over kwalificatiestructuur en kwalificatiedossiers</li> </ul>
Klankbordgroep, met vertegenwoordigers uit het beroepsonderwijs, bedrijfsleven en afdeling Examens van KCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordelen van kwalificatieprofielen op juistheid, volledigheid, haalbaarheid en toetsbaarheid</li> <li>• Inhoudelijke informatie verstrekken aan onderwijskundig projectteam</li> </ul>
Onderwijskundig projectteam van de afdeling Kwalificatiestructuur, Arbeidsmarkt & Services van KCH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van kwalificatieprofielen o.b.v. beroepscompetentieprofielen</li> <li>• Overleg voeren met klankbordgroep</li> </ul>

**Besluitvormingsproces**

April 2004	Eerste bijeenkomst klankbordgroep: informatie-uitwisseling.
Mei 2004	PCBB geeft akkoord aan ontwikkeling KCH-competentiematrix.
Oktober 2004	<p>Vaststelling kerntaaktitels afdelingsmanager en input verkregen over inhoud van de kerntaken van de afdelingsmanager op basis van verschillen met de filiaalmanager.</p> <p><i>De conclusie was dat een afdelingsmanager in een bedrijf kan werken waar ook een filiaalmanager en een verkoopspecialist werken, maar dat dit niet altijd het geval is. Hij kan ook bij een zelfstandige ondernemer voorkomen. De grootte van een afdeling kan ook verschillen.</i></p> <p><i>Op basis van de vergelijking is geconcludeerd dat de afdelingsmanager te maken heeft met een kleinere schaalgrootte, minder verantwoordelijkheden heeft en minder complexe taken hoeft uit te voeren dan de filiaalmanager. De afdelingsmanager is verder minder extern gericht dan de filiaalmanager. Aangezien de afdelingsmanager meer op de werkvloer staat heeft hij meer vakinhoudelijke onderbouwing nodig dan de filiaalmanager.</i></p> <p>PCBB geeft akkoord aan methodiek ‘Schering en inslag.</p> <p>Integreren brondocument ‘Leer- en burgerschapcompetenties’ met behulp van methodiek ‘Schering en inslag’.</p>
November 2004	<p>Bespreken lijst met competenties en voorleggen verrijkte kerntaken afdelingsmanager.</p> <p><i>De processtappen in de kerntaken zijn verder aangescherpt. Ook zijn bepaalde benamingen aangepast. We spreken van artikelen in plaats van producten en van onderneming in plaats van filiaal, bedrijf of organisatie.</i></p>

*Op basis van de discussie over de lijst met competenties, zijn competenties aangepast. Een aantal competenties is samengenomen. Ook is de naam en omschrijving van de competenties aangescherpt. De aanpassing op basis van de discussie is voorgelegd aan de PCBB.*

Vaststelling Handelscompetenties door PCBB.

- December 2004 Met behulp van schriftelijke ronde kwalificatiedossier bespreken in klankbordgroep.
- Januari 2005 Presenteren en voorleggen van kwalificatiedossier afdelingsmanager in PCBB.
- Kwalificatiedossier afdelingsmanager ter vaststelling aan PCBB voorleggen en ter beoordeling aan Colo Coördinatiepunt voorleggen
- Maart 2005 Vaststelling kwalificatiedossier afdelingsmanager door PCBB.

Het beheer van het kwalificatiedossier afdelingsmanager is in handen van de afdeling Kwalificatiestructuur, Arbeidsmarkt & Services van Kenniscentrum Handel.

## **DEEL 3 BRONDOCUMENTEN**

Om praktische redenen worden de brondocumenten beschikbaar gesteld op [www.kchandel.nl](http://www.kchandel.nl).