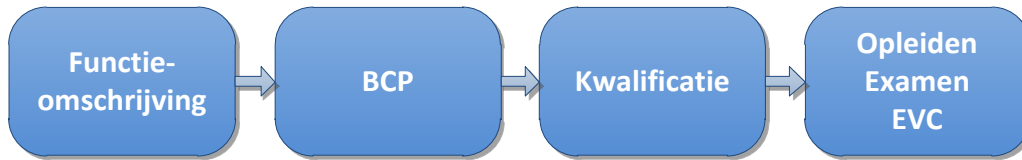


## Opleidingsprofiel supermarktmanager CBL 5

### Inleiding

Dit document beschrijft het opleidingsprofiel van de supermarktmanager CBL niveau 5.

Om het opleidingsprofiel voor de supermarktmanager 5 te beschrijven wordt uit gegaan van de stappen:



### Beroepscompetentieprofiel

Vanuit verschillende supermarkten zijn relevante functieomschrijvingen tot het (beroeps)competentieprofiel (BCP) CBL 5 uitgewerkt. In het BCP staat beschreven wat de taken, verantwoordelijkheden en competenties zijn van een supermarktmanager. Dit geeft een goed beeld van wat de supermarktmanager in de dagelijkse praktijk uitvoert.

### Opleidingsprofiel

In het opleidingsprofiel wordt het BCP vertaald naar het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar.

Het doel van het opleidingsprofiel is:

- heldere beschrijving van belangrijkste rollen en resultaatgebieden zoals herkend in het werkveld
- beschrijving van het niveau op de resultaatgebieden geformuleerd in leerresultaten
- richtinggevend voor de ontwikkeling van de opleiding & examinering.

Het opleidingsprofiel geeft stakeholders uit het werkveld en opleiders inzicht in het niveau van beginnend beroepsbeoefenaar. In het opleidingsprofiel wordt het NLQF framework als leidraad gebruikt om een eenduidig niveau te omschrijven en borgen voor de arbeidsmarkt.

## Opleidingsprofiel supermarktmanager

Dit opleidingsprofiel start met de context en de verantwoordelijk- en zelfstandigheid van de **beginnend**<sup>1</sup> supermarktmanager. Dit geeft een algemeen beeld waar hij werkzaam is en waar hij<sup>2</sup> verantwoordelijk voor is. Vervolgens worden expliciet de 5 resultaatgebieden beschreven, met de kennis en vaardigheden die hij nodig heeft om de taken uit te voeren. Daarna wordt per resultaatgebieden de zichtbare leerresultaten omschreven waarbij de link wordt gelegd naar de taxonomiecode van Bloom en de descriptor van het NLQF framework (zie bijlagen voor meer informatie).

### 1. Context, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid

De supermarktmanager valt onder hiërarchische en functionele verantwoording van:

- De organisatie en/of \*
- De regiomanager en/of\*
- Bedrijfsleider (bij een groot filiaal) en/of\*
- De ondernemer \*

\* De hiërarchische verantwoordelijkheid is afhankelijk van de winkelorganisatie, formule en grootte van de winkel. Dat betekent dat de uitvoering van de werkzaamheden op onderdelen iets kan verschillen of dat hij in een grotere winkel eindverantwoordelijk is voor een deel van de winkel.

De supermarktmanager werkt als lid of hoofd van het managementteam in een supermarkt. Hij is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid van de organisatie en heeft de dagelijkse leiding over de hele of een deel van de supermarkt. Hij voert zijn werkzaamheden grotendeels zelfstandig uit en afhankelijk van de situatie en winkelorganisatie is hij eindverantwoordelijk voor zijn winkel of overlegt hij met de ondernemer, regiomanager of bedrijfsleider.

Hij heeft te maken met een veranderende leef- en werkomgeving, waarin hij moet kunnen inspelen op complexe situaties die van invloed zijn op zijn werkzaamheden in de winkel zoals veranderende klantbehoeften, marktontwikkelingen en zijn concurrentiepositie. Hij heeft dagelijks te maken met een wisselende werksituatie door (onvoorspelbaar) klantgedrag en incidenten die zich voor kunnen doen, zoals winkeldiefstal of incidenten in de winkel. Ook een verlate levering en personeelsverzuim kunnen leiden tot onverwachte situaties waarop hij flexibel moeten kunnen inspelen en moet afwijken van de plannings. Dit vraagt van hem om te sturen op het innovatief vermogen van de winkel en om bestaande werkwijzen en processen te verbeteren. De complexiteit bestaat uit het feit dat hij te maken heeft met veel verschillende disciplines zoals klanten en verschillende medewerkers binnen de winkel (zowel vaste medewerkers als invalkrachten, hoger en lager opgeleide medewerkers). Hij werkt daarnaast ook samen met specialisten op de verschillende resultaatgebieden vanuit de organisatie (o.a. afdeling commercie, P&O, financiën) en buiten de organisatie (gemeente, ondernemers/winkeliersvereniging, leveranciers).

De supermarktmanager is verantwoordelijk voor het behalen van een vooraf afgesproken omzet, voor kosten en voor de door hem beïnvloedbare resultaten. Hij communiceert met externen, zowel klanten in de supermarkt als leveranciers, de regiomanager en specialisten vanuit de organisatie. Hij is in loondienst van de organisatie en stemt periodiek af met de organisatie/regiomanager over te behalen doelen, budget, kosten, assortiment en promotie. Hij heeft een goed beeld van de lokale omstandigheden in zijn markt; klantbehoefte, concurrentie en maatschappelijke, actuele en regionale ontwikkelingen. Van hem wordt verwacht dat hij anticipeert op onverwachte situaties, zoals marktwisselingen en consumentengedrag en inspringt op actuele (maatschappelijk verantwoorde) ontwikkelingen.

Op basis van analyses van omzetresultaten, personeelinzet bepaalt hij in samenwerking met de organisatie/regiomanager welke kansen er zijn voor verbetering. De supermarktmanager is hiërarchisch verantwoordelijk voor de uitvoering van personeelsmanagement in zijn winkel en de aansturing van afdelingsmanagers. Hij is tevens eindverantwoordelijk voor het resultaat van het werk van zijn medewerkers.

---

<sup>1</sup> In het hele profiel gaan we uit van de beginnende supermarktmanager, iemand die start in zijn functie. Voor het leesgemak hanteren we in het profiel verder de benaming 'supermarktmanager'.

<sup>2</sup> De supermarktmanager staat in dit document beschreven in de mannelijke vorm, maar kan een man of een vrouw zijn.

Hij moet de capaciteiten van medewerkers inschatten en omgaan met verschillen tussen medewerkers. Hij heeft een voorbeeldfunctie naar de medewerkers t.a.v. procedures, normen & waarden, klantvriendelijkheid, en wettelijke aspecten. De supermarktmanager werkt zelfstandig en laat zich adviseren door overige leden van het managementteam, de overige collega's, de regiomanager en door expertise vanuit de organisatie over personeel, marketing en financiële aspecten.

## **2. Resultaatgebieden**

In de functie van supermarktmanager is hij verantwoordelijk voor de volgende resultaatgebieden:

### ***Strategisch management***

Bewaken van samenhang in (lange termijn) beleid en activiteiten tussen commercieel, financieel, operationeel en personeelsmanagement in zijn winkel.

- bepaalt en vertaalt de strategie naar zijn eigen winkel
- bewaakt uitvoering van de strategie in de winkel
- stemt continu zijn beleid af op ontwikkelingen in de markt en omgeving

### ***Commercieel***

Zorgdragen, samen met de bedrijfsleider/ ondernemer, voor de bedrijfsverzorging en artikelpresentatie volgens voorschriften en richtlijnen zodanig dat de winkel een goede, herkenbare uitstraling heeft en hiervan een stimulerende werking uitgaat naar de verkoop van artikelen. Hiertoe o.a.:

- zorgdragen voor en bewaken van een complete, verzorgde en uitnodigende winkelpresentatie
- zorgdragen voor de uitvoering van promotionele acties
- onderhouden van contacten met klanten en afhandelen van klachten.
- zorg dragen voor uitvoeren van lokale E-commerce activiteiten: social media, webverkoop

### ***Financieel***

Bijdragen aan een optimale exploitatie van de winkel, zodanig dat voldaan wordt aan de gestelde omzet- en kostendoelen. Dit omvat o.a.:

- bewaken van loonkosten op omzet en signaleren van ontwikkelingen en afwijkingen
- analyseren van resultaten en kengetallen, controleren van de administratie

### ***Operationeel***

Leiding geven aan de dagelijkse operatie in de winkel teneinde te zorgen voor een doelmatige verdeling van de werkzaamheden en toe te zien op een tijdige en juiste uitvoering hiervan. Hij draagt mede zorg voor een actieve diefstal- en dervingbestrijding zodanig dat winkeldiefstallen en winkellovervallen worden geminimaliseerd en er zo weinig mogelijk lekkage & derving plaatsvindt van producten.

- plannen en verdelen van werkzaamheden
- toezicht houden op en controleren van de dagelijkse werkzaamheden
- toezicht houden op veiligheid voor de klant, personeel, artikelen, geld en winkelpand
- bewaakt en stuurt bij op (onverwachte) situaties, klantvragen en evenementen

### ***Personeel***

Leiding geven aan een team van (kader)medewerkers en zorg dragen voor optimale prestaties van medewerkers. Hiertoe o.a.:

- verzorgen van een optimale personeelsbezetting
- motiveren en begeleiden van medewerkers
- formele gesprekken voeren met medewerkers
- actief begeleiden van verzuim en toezien op de arbeidsomstandigheden

### 3. kennis, vaardigheden en competenties

#### Kennis

Onderstaand staat beschreven wat de supermarktmanager moet kennen/kunnen in de context van de supermarkt en op de verschillende resultaatgebieden.

Resultaatgebied	<i>Kennis &amp; toepassen kennis</i>
Algemeen supermarkt	<p>Heeft ruime en specialistische vakkennis op de resultaatgebieden die hij toepast in de supermarktcontext.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuele wettelijke richtlijnen geldend in de supermarkt: o.a. met betrekking tot winkelopeningstijden, milieuregelgeving, Drank- en horecawet (NIX18)</li> <li>• de belangrijkste winkelformules binnen de supermarkten en hun kenmerken</li> <li>• veiligheids- en criminaliteitspreventiemaatregelen</li> </ul>
Strategisch	<p><i>Heeft kennis van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spelers en doelgroepen in de markt</li> <li>• relevante marktontwikkelingen en -gegevens voor eigen de winkel</li> <li>• methoden voor omgevingsonderzoek, SWOT- analyse, strategievorming</li> <li>• politieke, juridische, technologische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen m.b.t. ondernemen</li> <li>• vereisten voor strategische plannen</li> </ul>
Commercieel	<p><i>Heeft kennis van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• marketing en promotie-instrumenten</li> <li>• bedrijfsimago</li> <li>• e-commerce, e-tailmodellen en multi-channel voor commerciële doeleinden</li> <li>• marketingstrategieën en samenwerkingsverbanden in de retail</li> <li>• kwantitatieve en kwalitatieve vormen van marktonderzoek</li> </ul>
Financieel	<p><i>Heeft kennis van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budgetten, inkoopproces en leveringsvoorwaarden</li> <li>• producten en productspecificaties, voorraadbeheer, financiële kengetallen</li> <li>• bedrijfseconomische gegevens, kosten/batenanalyse</li> <li>• termijn-exploitatiebegroting, cashflow, omzet &amp; kosten</li> <li>• werking van (fiscaal) balans en resultatenrekening</li> <li>• werking van (omzet)belastingwetgeving, inkoopcontracten, interne en externe financieringsvormen</li> <li>• de juridische, fiscale en bedrijfseconomische voor- en nadelen van ondernemingsvormen</li> <li>• wettelijke aspecten van verzekeringen, belastingen/heffingen</li> </ul>
Operationeel	<p><i>Heeft kennis van:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkelingen in de branche op het gebied van milieu en duurzaamheid (MVO)</li> <li>• logistieke keten (supply chain)</li> <li>• distributiesystemen in de levensmiddelenhandel</li> <li>• de doelstelling en werking van voedselveiligheid- en kwaliteitssystemen</li> <li>• managementinformatiesystemen</li> </ul>
Personeel	<p>Hij heeft kennis van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de relatie tussen personeelsplanning, de strategie van de supermarkt en de loonstructuur.</li> <li>• actuele wettelijke regelgeving rondom personeelsmanagement (o.a. arbeidstijdenwet, arbeidsovereenkomsten- en voorwaarden, WWZ, WAZ, CAO-afspraken en Arbo-richtlijnen)</li> <li>• personeelsinstrumenten voor motivatie en beloning</li> <li>• opleiding- en coachinginstrumenten</li> </ul>

### **Toepassen kennis**

De toepassing van kennis en vaardigheden wordt geschetst met een aantal praktijkvoorbeelden. Deze geven een beeld van de werkzaamheden die van de supermarktmanager in de praktijk worden verwacht.

De supermarktmanager analyseert de uitvoering van het huidige personeelsbeleid en trekt conclusies voor verbetering. Hij past actuele kennis over personeelsinstrumenten en wettelijke regelgeving toe in het opstellen van het plan voor in-, door-, uitstroom, aanpassen van werkprocedures, contracten overeenkomsten of instrumenten. Hij combineert inzichten uit verschillende bronnen en past bijv. processen of plannen aan als die in de praktijk niet het gewenste resultaat hebben. De personeelsinstrumenten en procedures past hij in gesprekken flexibel toe, afhankelijk van de situatie en medewerker.

### **Vaardigheden**

#### ***Probleemoplossende vaardigheden***

De supermarktmanager analyseert actuele informatie over marktontwikkelingen, klantbehoefte en concurrenten en speelt via marketing- en promotionele activiteiten hierop in. Hij signaleert tijdig problemen in bijv. de financiële planning en zoekt bij onverwachte situaties naar creatieve oplossingen, zodat de werkzaamheden doorgaan en de resultaten worden behaald. Het snel, adequaat en proactief kunnen inspelen op veranderende omstandigheden eist van de supermarktmanager creatief en innovatief vermogen.

#### ***Leer- en ontwikkelvaardigheden:***

De supermarktmanager vraagt tijdens (functionerings)gesprekken met collega's in het management team, afdelingsmanagers, de regiomanager/bedrijfsleider/ondernemer of de organisatie naar feedback op zijn handelen. Hij reflecteert kritisch op de zijn eigen werkzaamheden en zijn voorbeeldrol en kijkt in ethische dilemma's vanuit meerdere perspectieven om tot een oplossing te komen.

#### ***Informatievaardigheden***

De supermarktmanager voert diverse analyses (commercieel, financieel & personeelsmatig) uit, die hij ook met elkaar moet combineren om conclusies te trekken over de bedrijfsresultaten, financiële positie en te ondernemen acties. Hij herkent belangrijke knelpunten en legt verbanden tussen verschillende gegevens. Hij bespreekt de conclusies en gewenste acties met zijn (kader)medewerkers, regiomanager/organisatie /ondernemer/bedrijfsleider en neemt in overleg beslissingen.

#### ***Communicatievaardigheden***

Hij communiceert in zijn werk met veel verschillende doelgroepen: klanten, afdelingsmanagers, medewerkers, regiomanagers en specialisten vanuit de organisatie. Hij weet zijn boodschap op de doelgroep af te stemmen en anderen te overtuigen van zijn visie.

#### 4. Uitwerking resultaatgebieden

Resultaatgebied: Strategisch management	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De sterk veranderende omgeving, concurrentie en klantbehoeften vragen van de supermarktmanager om het beleid en de organisatie continu te innoveren en flexibel nieuwe werkwijzen toe te passen. Hij trekt conclusies uit relevante marktontwikkelingen en weegt verschillen belangen (maatschappelijk, commercieel, personeel) tegen elkaar af om het strategisch plan op te stellen. Hij heeft een initiërende rol bij het vertalen en uitvoeren van de visie en het beleid van de organisatie naar plannen voor uitvoering in de winkel. Hij stemt af met de ondernemer/regiomanager/bedrijfsleider en stuurt hij de afdelingsmanagers aan om de plannen te realiseren. Hij is continu bezig om in te spelen op de (wisselende) klantbehoefte, via bijvoorbeeld assortimentswijziging, e-commerce, bezorging en betalingsverkeer. Hij is verantwoordelijk voor het vertalen van de strategie naar de winkel tot het bewaken van het eindresultaat.
(Leer)resultaat	De supermarktmanager bewaakt de uitkomsten van de resultaten van het marktonderzoek en gebruikt de uitkomsten om het vertaling strategisch meerjarenplan naar tactisch op te stellen. Hij bewaakt de uitvoering in de winkel met daarin de samenhang in (lange termijn) beleid en activiteiten tussen commercieel, financieel, operationeel en personeelsmanagement.
Werkprocessen	1. Onderzoekt de ontwikkelingen in de markt
	2. Bepaalt (mede) de strategie van de winkel
	3. Bewaakt de uitvoering van de strategie in de winkel

Werkproces	1. Onderzoekt ontwikkelingen in de markt	Tax code*	Toelichting NLQF descriptor en niveau* (zie bijlage 1 en 2)
leerresultaten:	Bepaalt de structurele aanpak om de ontwikkelingen en lokale klantbehoefte in kaart te brengen en te actualiseren.	T	Bezit gedetailleerde kennis van enkele beroeps- en kennisdomeinen en begrip van een beperkte reeks van basistheorieën, principes en concepten.
	Onderzoekt continu ontwikkelingen in de lokale markt, klantbehoefte en concurrentie door markt/klantonderzoek, lezen van vakliteratuur en vakbeurzen of trainingen.	A	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.
	Schat de waarde in van de verschillende onderzoeken en bronnen om sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de toekomst van de winkel in kaart te brengen.	E	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Brengt de verbetermogelijkheden voor de organisatie in kaart op basis van	C	Onderkent en analyseert complexe problemen in de

	conclusies uit de kengetallen uit verzamelde gegevens.		beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Beargumenteert voorstellen om in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving die onderscheidend zijn en passen bij de visie van de organisatie.	E	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Presenteert conclusies, strategische alternatieven en risico's binnen de formulekaders voor verbetering en innovatie aan ondernemer/regiomanager/bedrijfsleider.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.

Werkproces	2. <b>Bepaalt (mede) de strategie van de winkel</b>	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
leerresultaten:	Vertaalt het strategisch meerjarenplan met prioriteiten naar acties voor verbetering, ontwikkeling of uitbreiding van de winkel of afdeling.	T	Onderkent en analyseert redelijk complexe problemen in de beroepspraktijk en kennisdomeinen. Lost deze problemen planmatig en op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en gebruiken.
	Stemt het strategisch plan af met ondernemer/regiomanager/bedrijfsleider en leidt het besluitvormingsproces in goede banen door met het managementteam afspraken te maken over taken en verantwoordelijkheden	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Onderbouwt zijn visie op het strategisch plan en draagt deze uit binnen en buiten de organisatie.	E	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Vertaalt het strategisch plan met het managementteam naar acties op personeel, financieel, commercieel en operationeel gebied om de doelstellingen op korte en lange termijn te realiseren.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, om een antwoord te geven op problemen die gerelateerd zijn aan een beroep en kennisdomein.
	Instrueert en begeleidt afdelingsmanagers om het strategisch plan te vertalen naar een afdelingsplan.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.

Werkproces	3. <b>Bewaakt de uitvoering van de strategie in de winkel</b>	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
leerresultaten:	Schept voorwaarden voor uitvoering van de plannen door te zorgen voor voldoende personeelsinzet, goederenstroom en budget.	T	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.
	Analyseert continu informatie over de uitvoering van de doelen uit de	A	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte



	planning & control cyclus, het managementinformatiesysteem, personeelsinzet, omzet en kosten en klantenstroom.		en gedetailleerde informatie over een beperkte reeks van basistheorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroeps- en kennisdomein en geeft deze informatie weer
	Beoordeelt of de uitvoering van de doelstellingen en de aansluiting bij de visie van de organisatie in de praktijk wordt uitgevoerd, zodat de resultaten optimaal behaald worden.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Bespreekt in het werkoverleg met het kader de voortgang van het strategisch plan en ontwikkelingen die van invloed zijn voor het behalen van korte- en lange termijn doelstellingen.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Neemt in overleg met de ondernemer/regiomanager/bedrijfsleider beslissingen voor aanpassing van de acties die van invloed zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau van de winkel.	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.
	Evalueert of afdelingsplannen bijdragen aan het strategisch plan en de doelstellingen door de door hem te beïnvloeden omzet, kosten en derving.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.

<b>Resultaatgebied: Commercieel management</b>	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De supermarktmanager kent de markt waarin de organisatie opereert en benut kansen om de commerciële positie van de winkel uit te bouwen. Hij is met de ondernemer/regiomanager/bedrijfsleider mede verantwoordelijk voor de aansturing van het commercieel plan en commerciële activiteiten in de winkel. Hij spreekt medewerkers aan op de commerciële uitstraling, artikelpresentatie en servicegerichtheid. Hij is verantwoordelijk voor de evaluatie en verantwoording van relevante kengetallen over de uitvoering van de commerciële activiteiten en bijsturing van processen/activiteiten indien nodig.
(Leer)resultaat	De supermarktmanager stelt met input vanuit marketinganalyses het commercieel jaarplan op. Hij bewaakt de uitvoering en voortgang van de commerciële activiteiten met (kader)medewerkers en bepaalt waar nodig acties om bij te sturen. Hij stemt de promotie- en marketingactiviteiten en het assortiment continu af op (veranderingen) in de markt en klantbehoeften om zo het commercieel resultaat van de winkel te behalen.
Werkprocessen	1. Stelt het commercieel jaarplan op
	2. Implementeert het commercieel plan in de organisatie
	3. Voert promotie- en marketingactiviteiten uit
	4. Meet en bewaakt uitvoering van het commercieel plan

<b>Werkproces</b>	<b>1. vertaling commercieel jaarplan op naar uitvoering</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Voert diverse marketinganalyses uit door gebruik te maken van verschillende bronnen, zoals SWOT-analyse, verkoopcijfers (kassagegevens/PLU), vragen van klanten en concurrentieanalyses.	A	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer. Bezit beperkte kennis en begrip van enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein.
	Trekt conclusies uit interne en externe marketinggegevens en het strategisch plan en combineert deze om de marketingstrategie & activiteiten te bepalen.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken
	Maakt een commercieel jaarplan met daarin prioriteiten op zowel korte als lange termijn op basis van het formulebeleid van de organisatie.	C	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op

			creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken
	Stelt in overleg met de regiomanager/ondernemer/bedrijfsleider het commercieel plan en de te ondernemen marketingactiviteiten vast en bespreekt deze met afdelingsmanagers.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Bepaalt het commerciële winkelbeeld, door het initiëren van beleving- en service activiteiten rekening houdend met het formulebeleid.	T	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen

<b>Werkproces</b>	<b>2. Implementeert het commercieel plan in de organisatie</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Formuleert de marketingactiviteiten op een logisch gestructureerde wijze en in herkenbare taal, zodat medewerkers begrijpen wat van hen wordt verwacht.	C	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Bespreekt de uitvoering van commerciële activiteiten met de afdelingsmanagers, maakt melding van belangrijke zaken (zoals nieuwe producten, productiemethoden of promotieactiviteiten, ontwikkelingen in de markt of gewijzigd beleid) en vraagt hen om input voor promotie- en seizoensactiviteiten.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Begeleidt de afdelingsmanagers bij commerciële acties door advies te geven over de (opbouw) van belevings- en service acties (bijv. proeverij, promoties).	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen
	Spreekt medewerkers aan op de opzet en uitvoering van een promotieactie en geeft hierin zelf het goede voorbeeld naar klanten en personeel.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen

<b>Werkproces</b>	<b>3. Voert promotie- en marketingactiviteiten uit</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Onderzoekt regelmatig de mogelijke toekomstige behoeften van de klant en de lokale markt.	A	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze

			informatie weer. Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Maakt een voorstel voor promotie- en marketingactiviteiten, waarbij hij de serviceverlening en organisatiedoelen vertaalt naar acties (bijv. nieuwe producten introduceren).	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen
	Stemt de lokale promotie- en marketingactiviteiten, het assortiment en de boodschap af met regiomanager/bedrijfsleider /marketingafdeling van de organisatie om aan te sluiten op organisatiebeleid, lokale markt en behoeften.	A	Communiceert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Controleert of de assortiments-, presentatie- en prijsactiviteiten in de winkel verloopt volgens het commercieel plan.	T	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.
	Speelt in op lokale en maatschappelijke activiteiten door deel te nemen aan lokale evenementen, netwerkactiviteiten en sponsoring.	T	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.

<b>Werkproces</b>	<b>4. Meet en bewaakt uitvoering van het commercieel plan</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Meet effecten van commerciële acties door deze af te zetten tegen de vastgestelde normen en verwachte verkoopcijfers vanuit de organisatie.	E	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.
	Evalueert regelmatig de marketingstrategie ten opzichte van het huidige marktbeeld en past zo nodig het commercieel plan aan, zodat het actueel blijft.	E	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.

	Bepaalt op basis van de evaluatiegegevens de verbetervoorstellen voor commerciële activiteiten en bespreekt deze met de regiomanager/ ondernemer.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Meldt belangrijke zaken en ervaring over het assortimentsbeleid en inkoopproces direct bij de regiomanager, zodat de organisatie kan bepalen of het bijv. wijzigingen in het assortiment doorvoert.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.

<b>Resultaatgebied: Financieel management</b>	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De supermarktmanager is verantwoordelijk voor een optimaal resultaat en het behalen van de gestelde omzet- en kostendoelen van de winkel. Hij bepaalt in overleg met de ondernemer/regiomanager/ bedrijfsleider en zijn afdelingsmanagers welke acties uitgevoerd worden voor implementatie in zijn winkel. Hij bewaakt de loonkosten, controleert de administratie en signaleert ontwikkelen en afwijkingen. Hij draagt verantwoording af over de financiële positie van de winkel aan de financiële afdeling van de organisatie/ondernemer/regiomanager/bedrijfsleider. Hij stuurt op productiviteit van medewerkers.
(Leer)resultaat	De supermarktmanager stelt het financieel jaarplan op en bepaalt concrete de acties voor zijn winkel. Hij berekent en analyseert de financiële ken- en stuurgetallen van zijn winkel en beslist waarop bijsturing gewenst is. Hij bespreekt de financiële voortgang en verantwoord acties voor verbetering van efficiëntie en financiële positie.
Werkprocessen	1. Stelt het financieel jaarplan op voor zijn winkel
	2. Implementeert concrete acties uit het financiële jaarplan voor zijn winkel
	3. Bewaakt en verantwoord de financiële positie van de winkel

<b>Werkproces</b>	<b>1. Stelt het financieel jaarplan op voor zijn winkel</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Doet voorstellen voor het financieel beleid en jaarplan aan de ondernemer/regiomanager/bedrijfsleider	A	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.
	Vertaalt jaarlijks de financiële prognoses naar een begroting en budgetten voor de winkel.	A	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, om een antwoord te geven op problemen die gerelateerd zijn aan een beroep en kennisdomein.
	Doet investeringsaanvragen door de kosten en baten af te wegen en rekening te houden met de mogelijkheden en beperkingen van de investeringen.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Stelt voorstellen op voor welke investeringen die hij de komende tijd wil uitvoeren afgestemd met de ondernemer/regiomanager en rekening houdend met mogelijke afgewogen risico's.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.

<b>Werkproces</b>	<b>2. Implementeert concrete acties uit het financiële jaarplan voor zijn winkel.</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Bepaalt de mogelijkheden om met investeringen in te spelen op ontwikkelingen in de markt.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, om een antwoord te geven op problemen die gerelateerd zijn aan een beroep en kennisdomein.
	Legt het financiële beleid, de voortgang en omzet uit aan afdelingsmanagers, zodat zij dit binnen hun afdeling kunnen toepassen.	C	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Stelt in overleg met de afdelingsmanagers de begroting en investeringsvoorstellen voor een afdeling vast.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen
	Berekent de financiële kengetallen, de brutowinst, eventuele verliezen, de productiviteit en de liquiditeit op basis van o.a. de verkoopgegevens, inkoopgegevens en voorraadgegevens.	T	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.
	Onderhandelt met lokale leveranciers, zodat afspraken over prijs, kwaliteit en leveringsvoorwaarden worden gemaakt passend bij het inkoopbeleid van de organisatie.	E	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Handelt kostenbewust door bij het bepalen van investeringen de kosten en baten af te wegen, rekening houdend met de mogelijkheden en beperkingen van de investeringen, zodat hij weloverwogen beslissingen over de investeringen kan nemen.	E	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.

<b>Werkproces</b>	<b>3. Bewaakt en verantwoordt de financiële positie van de winkel</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Controleert de vastgestelde begroting en budgetten, door periodiek het bedrijfseconomische resultaat te analyseren en vergelijken met het gewenste resultaat en historische gegevens.	A	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.

	Signaleert tijdig problemen in de financiële planning en neemt verantwoordelijk voor financiële beslissingen en consequenties, zoals het bijsturen op loon- en promotiekosten.	A	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit. Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, om een antwoord te geven op problemen die gerelateerd zijn aan een beroep en kennisdomein.
	Onderzoekt samen met afdelingsmanagers continue naar efficiëntie, verbetering en kostenbeheersing.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken. Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.
	Formuleert toetsbare resultaten, bouwt meetpunten in en controleert of bijsturing nodig is, conform kwaliteits-(PDCA-)systeem.	C	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.
	Levert gegevens aan voor de uitvoering van de financiële administratie volgens richtlijnen en met inachtneming van betalingstermijnen (nota's, debiteurenbeheer en uitbetaling van salarissen), zodat de financiële administratie op orde is.	T	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.
	Legt de financiële informatie volledig en gestructureerd vast, zodat deze ook voor andere belanghebbenden inzichtelijk is.	E	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Bespreekt de financiële voortgang met de regiomanager en het managementteam en stemt gewenste acties over de financiële bedrijfsvoering af.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Past tussentijds de begroting in overleg met de regiomanager aan als resultaten niet gehaald dreigen te worden.	T	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.



<b>Resultaatgebied: Operationeel management</b>	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De supermarktmanager is verantwoordelijk voor het aansturen van de dagelijkse operatie in de winkel. Hij plant/houdt toezicht op de dagelijkse werkzaamheden en controle hiervan. Hij zorgt ervoor dat de veiligheid voor klanten en personeel wordt geborgd en spreekt medewerkers aan op het naleven van richtlijnen en regelgeving en grijpt in als dat nodig is. Bij onverwachte situaties (bijv. diefstal, ongeluk) onderneemt hij actie door derden/specialisten in te schakelen en bepaalt hij acties ter preventie en verbetering van de kwaliteit. Hij laat zich adviseren door specialisten vanuit de organisatie vanuit bijv. de afdeling P&O, commercie of kwaliteit.
(Leer)resultaat	De supermarktmanager vertaalt het formulebeleid en richtlijnen naar acties voor zijn winkel. Hij voert regelmatig (audit) controles uit en bepaalt waarop (extra) inspanning noodzakelijk is. De afdelingsmanagers spreekt hij aan op naleving van de acties en richtlijnen. Hij bepaalt gewenste verbeteringen om risico's te minimaliseren en een veilige en prettige (werk)omgeving te realiseren.
Werkprocessen	1. vertaalt het formulebeleid naar concrete acties in zijn winkel
	2. stuurt de afdelingsmanagers aan bij operationele werkzaamheden
	3. bewaakt de operationele uitvoering in zijn winkel
	4. zorgt voor een veilige en aantrekkelijke winkelbeleving

<b>Werkproces</b>	<b>1. vertaalt het formulebeleid naar concrete acties in zijn winkel</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Vertaalt prioriteiten uit het formulebeleid op zowel korte als lange termijn naar operationele activiteiten.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken
	Draagt zorg voor een goede uitvoering van de formule-uitgangspunten op de winkelvloer door instructie en coaching naar medewerkers over o.a. klantvriendelijkheid, beleving en kwaliteit.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten
	Bespreekt doelen in het werkoverleg om concrete acties te bepalen voor de uitvoering die bijdragen aan het bedrijfsresultaat.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten
	Stemt goederenstroom af op de klantenstroom, door de inzet van personeel aan te passen aan levertijden en klantbehoefte.	A	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit. Gebruikt procedures flexibel en inventief.
	Voert richtlijnen uit m.b.t. artikelen die tegen datum aanzitten, afprijzen, etc., rekening houdend met het formulebeleid.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe (4)

	Controleert en registreert audit-gegevens met betrekking tot temperatuur, hygiëne, energie en storingen (HACCP).	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe (4)
	Houdt het calamiteitenplan up-to-date en meldt verstoringen zoals HACCP, derving en criminaliteit (bij de regiomanager, afdeling kwaliteit) vanuit de organisatie.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.

<b>Werkproces</b>	<b>2. stuurt de afdelingsmanagers aan bij operationele werkzaamheden</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Verdeelt de werkzaamheden over de afdelingsmanagers en houdt hierbij rekening met de werklust.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.
	Maakt samen met de afdelingsmanager een plan van aanpak rondom het dervingbeleid en volgt dervingcijfers.	T	Analyseert redelijk complexe (beroeps)taken en voert deze uit.(4)
	Geeft afdelingsmanagers opdracht om resultaten in omzet en personeel te controleren en met hem te bespreken.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.
	Bespreekt tijdens het werkoverleg met afdelingsmanagers de doelstellingen, tijdsbesteding en benodigde middelen en mensen om de doelen te realiseren.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten
	Bespreekt met afdelingsmanagers de wetgeving en arboregels en besluit tot acties ter bevordering van de arbeidsomstandigheden.	E	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Geeft regelmatig feedback en complimenten aan (kader)medewerkers over de uitvoering van hun werkzaamheden op de afdeling.	E	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen.(6)
	Stelt afdelingsmanager vragen over de organisatie van zijn afdeling en geeft advies op mogelijkheden om taken te delegeren en verbeteren.	E	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van

			processen.
	Spreekt het kader aan op het consequent uitvoeren van de kwaliteitsprocedures, het winkelbeeld en arbeidsomstandigheden.	E	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten

<b>Werkproces</b>	<b>3. bewaakt de operationele processen en uitvoering in zijn winkel</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Analyseert informatiestromen in de supermarkt vanuit het managementinformatiesysteem over o.a. omzet en kosten, de omzet per vierkante meter en personeelbalans.	A	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.
	Voert het klachten/servicebeleid uit en neemt daarin factoren op die van invloed zijn op de kwaliteitsbeleving van de winkel door de klant.	T	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe (4) Gebruikt procedures flexibel en inventief.
	Geeft (kader)medewerkers informatie over de kaders waarbinnen klachten worden afgehandeld en zoekt samen met hen naar oplossingen voor klantwensen.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Bewaakt het plan van aanpak voor risicobeheersing en zorgt voor uitvoering in zijn winkel door preventieve maatregelen te nemen tegen bijv. criminaliteit/ overwerk/Arbo richtlijnen.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.
	Neemt tijdig beslissingen met betrekking tot het bijsturen van medewerkers en grijpt indien noodzakelijk in, zodat de werkzaamheden op de juiste wijze worden uitgevoerd.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken. Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen.(6)

<b>Werkproces</b>	<b>4. zorgt voor een veilige en aantrekkelijke winkelbeleving</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Is zichtbaar aanwezig/loopt rond om bereikbaar te zijn voor klanten en onderneemt activiteiten om de service richting klanten te verbeteren.	T	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te

			gebruiken. Gebruikt procedures flexibel en inventief.
	Geeft het goede voorbeeld in klantgerichtheid, service & kwaliteit naar medewerkers door hen te instrueren over en begeleiden bij het formulebeleid.	A	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.  Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Spreekt medewerkers aan op het volgen van richtlijnen voor een schone en aantrekkelijke winkel die de beleving van de klant bevordert.	E	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten. Gebruikt procedures flexibel en inventief.
	Controleert de veiligheid en onderneemt actie bij afwijkende situaties, zoals lege schappen, criminaliteit, calamiteiten, pinstoringen en klantgedrag.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Neemt in onverwachte situaties/calamiteiten contact op met interne- en externe experts (zoals bijv. met de distributiemanager over leveringen van onvoldoende kwaliteit, de monteur bij het uitvallen van een koeling), zodat werkzaamheden doorgaan in onverwachte situaties.	E	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten. (6)

<b>Resultaatgebied: Personeelsmanagement</b>	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De supermarktmanager is hiërarchisch/gedeeld verantwoordelijk voor personeelsmanagement in zijn winkel en de aansturing van afdelingsmanagers. Hij zorgt in zijn winkel voor goede uitvoering van het personeelsbeleid, personeelsbezetting en de professionele ontwikkeling van medewerkers. De supermarktmanager werkt zelfstandig en laat zich adviseren door leden van het managementteam, de ondernemer/regiomanager/bedrijfsleider en door expertise vanuit de organisatie over juridische-, opleidings- verzuim- of contractuele gevolgen voor het personeel.
(Leer)resultaat	De supermarktmanager stelt de personeelsplanning op volgens het personeelsbeleid en voert gesprekken met (nieuwe) medewerkers voor een optimale bezetting. Hij voert formele gesprekken met afdelingsmanagers en begeleidt/coach afdelingsmanagers om de uitvoering van de werkzaamheden en het resultaat van de winkel te verbeteren. Hij stimuleert doorstroom, opleiding en ontwikkeling van medewerkers vanuit input uit (functionerings)gesprekken.
Werkprocessen	1. Zorgt voor invulling van de personeelsbezetting (kwantiteit en kwaliteit).
	2. Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met afdelingsmanagers
	3. Begeleidt en coacht het kader
	4. Stelt een plan op voor in- door- en uitstroom met bijbehorende opleidingsplannen

<b>Werkproces</b>	<b>1. Zorgt voor een goede invulling van de personeelsbezetting (kwantiteit en kwaliteit).</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Bepaalt de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte van de verschillende afdelingen op basis van de kerncijfers van de afdelingen (omzet/kosten) en wensen van de klant.	E	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over een beperkte reeks van basistheorieën, ideeën, methoden en processen van en gerelateerd aan beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroeps- en kennisdomein en geeft deze informatie weer.  Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch. (6)
	Maakt een personeelsplanning voor de winkel, waarbij hij rekening houdt met de wisselingen in de klantenstroom, expertise van en werklust voor	C	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van

	medewerkers.		processen. Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken
	Voert selectiegesprekken met nieuwe (kader)medewerkers op basis van het functieprofiel, aannameprocedures en specifieke behoeften van de betreffende afdeling.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Communiceert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Bewaakt een actieplan voor de het terugdringen van ziekteverzuim in overleg met de afdelingsmanagers.	T	Evalueert en integreert gegevens en ontwikkelt strategieën voor het uitvoeren van diverse (beroeps)taken. (4)
	Ziet toe op de arbeidsomstandigheden en onderneemt indien nodig actie door bijv. werklast aan te pakken.	T	Gebruikt procedures flexibel en inventief.
	Stemt met de P&O afdeling/ondernemer van de organisatie acties af omtrent juridische-, opleidings- verzuim- of contractuele gevolgen voor het personeel en bespreekt die met de betreffende medewerker.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten (6)
	Selecteert (kader)medewerkers passend bij het functieprofiel en volgens de geldende CAO-afspraken.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. (6)

<b>Werkproces</b>	<b>2. Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met afdelingsmanagers.</b>	<b>Tax code</b>	<b>Toelichting NLQF descriptor en niveau</b>
leerresultaten:	Geeft de medewerker tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken heldere en constructieve feedback o.b.v. waargenomen gedrag en resultaten van de afdeling.	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. (6)
	Stimuleert de medewerker kritisch naar zichzelf te kijken en op de feedback te reageren door het inzetten van (reflectieve) gespreksvaardigheden.	E	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in beroepspraktijk en kennisdomein en onderneemt actie.
	Beoordeelt groeimogelijkheden en verbeterpunten van afdelingsmanagers o.b.v. waargenomen gedrag, groeipotentieel en persoonlijke behoefte van de medewerker.	E	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in beroepspraktijk en kennisdomein en onderneemt actie. Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en

			groepen. (6)
	Voert op basis van beoordelingsgegevens en signalen een open gesprek over het functioneren van de medewerker en geeft duidelijk aan wat mogelijke verbeteringen zijn om gezamenlijk afspraken te kunnen maken over beter functioneren en persoonlijke ontwikkeling.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Stelt op basis van functionering- en beoordelingsgesprekken contractafspraken op/bij	T	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.

Werkproces	3. begeleidt/coacht afdelingsmanagers.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
leerresultaten:	Geeft sturing aan afdelingsmanagers en/of medewerkers over hun taakvervulling door verschillende stijlen en methodes van leidinggeven te hanteren passend bij betrokken medewerker/groep medewerkers en situatie	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. (6)
	Geeft afdelingsmanagers gerichte en effectieve feedback op hun functioneren in een team op basis van voortgangresultaten en aanpak in de praktijk.	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen. (6)
	Stelt in onverwachte situaties medewerkers op hun gemak en blijft kalm, door de wijze van communiceren af te stemmen op de medewerker en de situatie.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Begeleidt en adviseert afdelingsmanagers bij het voeren van personeelsbeleid op de afdeling.	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen. Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Past zijn handelen en aanpak aan o.b.v. feedback van afdelingsmanagers, regiomanager en medewerkers.	A	Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer)resultaten.
	Stelt hoge eisen aan de deskundigheid en kwaliteit (naleven procedures, discipline, klantgerichtheid) van medewerkers en vervult hierin een voorbeeldrol, zodat de doelen binnen de supermarkt worden behaald.	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.

Werkproces	5. Stelt een plan op voor in- door- en uitstroom met bijbehorende opleidingsplannen	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
leerresultaten:	Trekt conclusies uit de uitstroomcijfers en in kaart gebrachte groeipotentieel van medewerkers (zoals benoemd in de gesprekken).	A	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert brede, verdiepte en gedetailleerde informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer. Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch. (6)
	Stelt een doorstroomplan op, met acties om de doorstroom van medewerkers in de winkel te bevorderen en stemt deze af (indien nodig) met de regiomanager.	E	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten, om een antwoord te geven op problemen die gerelateerd zijn aan een beroep en kennisdomein
	Vertaalt het doorstroomplan naar opleidingsplannen van medewerkers en neemt beslissingen over de (aangevraagde) opleidingen, kosten en tijdsinvestering binnen de formulekaders.	E	Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch. (6)

**Opm. in de onderbouwing van het niveau meenemen**

Werkproces 1 en 2 beschrijven ook uitvoerende werkzaamheden die meer richting niveau 4 gaan (personeelsplanning, gesprekken voeren). Dit is juist goed om een beeld te geven dat de werkzaamheden divers zijn en uiteenlopen van uitvoerend tot strategisch niveau. Dit geeft een sterke onderbouwing. Wel aangeven waar het accent ligt in percentage en verantwoordelijkheid. Ook de andere werkprocessen controleren op niveau 4 en waar nodig aanpassen.

**Leer- en ontwikkelvaardigheden: Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer) resultaten**

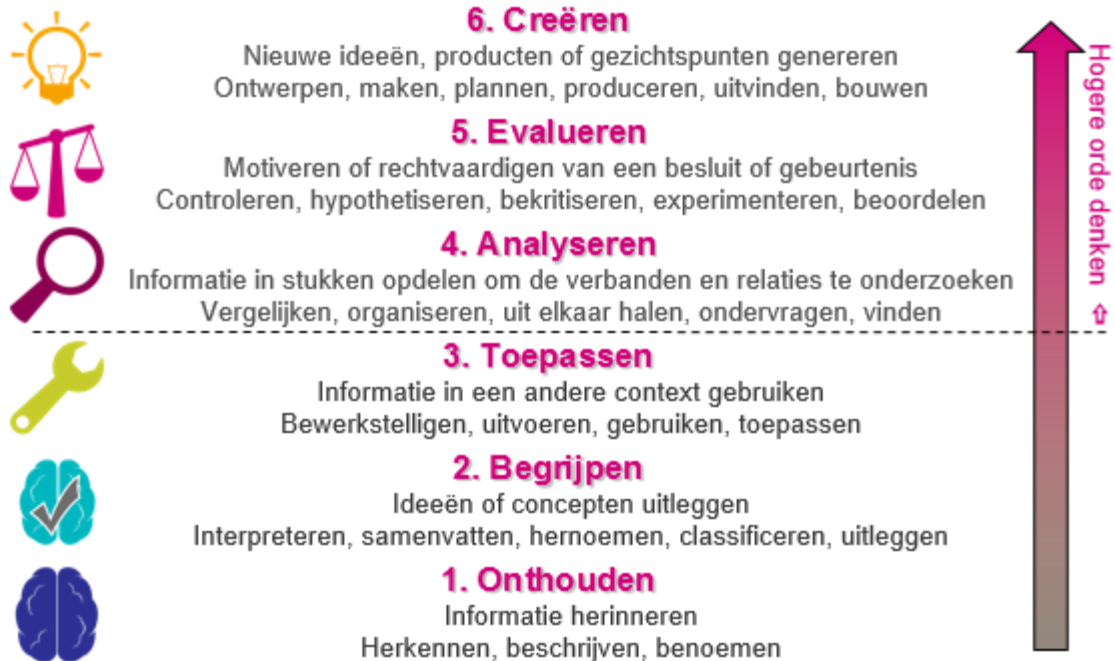
Deze vaardigheid komt nu beperkt in het opleidingsprofiel terug. Voor een beginnend beroepsbeoefenaar is dit zeker wel een vaardigheid die wenselijk is. Bepalen of dit in de leerresultaten meer verwoord kan worden of dat dit voor de onderbouwing blijkt uit examendocumenten.



## Bijlage 1: taxonomiecode van Bloom

Bij de leerresultaten is de eerste letter van de taxonomiecode opgenomen die het niveau van denken en handelen het best weergeeft. Bijv. A = analyseren.

# Bloom's Taxonomie



Bijlage 2: omschrijving NLQF niveau 5

NLQF, niveau 5		
<b>Context</b>		Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving, ook internationaal
<b>Kennis</b>		Bezit ruime, verdiepte of gespecialiseerde kennis van een beroep en kennisdomein. Bezit <b>gedetailleerde</b> kennis van <b>enkele</b> beroep en kennisdomeinen, Begrip van een <b>beperkte</b> reeks van <b>basistheorieën</b> , principes en concepten. Bezit <b>beperkte</b> kennis en begrip van enkele belangrijke <b>actuele</b> onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein.
<b>Vaardigheden</b>	<b>Toepassen van kennis</b>	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in <b>andere contexten</b> , om een antwoord te geven op <b>problemen</b> die gerelateerd zijn aan een <b>beroep</b> en kennisdomein. <b>Gebruikt procedures flexibel en inventief.</b> Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. Analyseert <b>complexe</b> (beroeps)taken en voert deze uit.
	<b>Probleem- oplossende vaardigheden</b>	Onderkent en analyseert <b>complexe</b> problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken
	<b>Leer- en ontwikkelvaardigheden</b>	Ontwikkelt zich door reflectie en beoordeling van eigen (leer) resultaten
	<b>Informatie vaardigheden</b>	Verkrijgt, verwerkt, combineert en analyseert <b>brede, verdiepte en gedetailleerde</b> informatie over beperkte reeks van basis theorieën, principes en concepten, van en gerelateerd aan een beroep en kennisdomein evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen, gerelateerd aan het beroep en kennisdomein <b>en geeft deze informatie weer.</b>
	<b>Communicatie vaardigheden</b>	Communiceert <b>doelgericht</b> op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten
<b>Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid</b>		Werkt samen met gelijken, leidinggevend en cliënten. Draagt <b>verantwoordelijkheid</b> voor resultaten van eigen activiteiten, werk en studie. Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen <b>en voor het aansturen van processen</b>