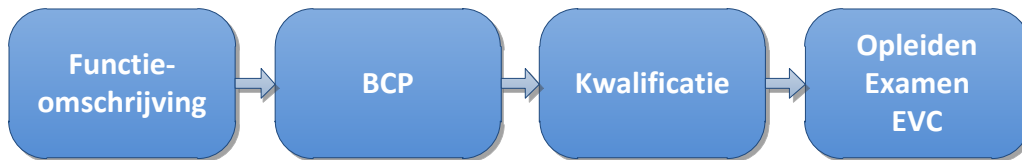


Opleidingsprofiel Zelfstandig ondernemer supermarkt CBL 6

Inleiding

Dit document beschrijft het opleidingsprofiel van de zelfstandig ondernemer supermarkt CBL niveau 6.

Om het opleidingsprofiel voor de zelfstandig ondernemer supermarkt 6¹ te beschrijven wordt uit gegaan van de stappen:



Beroepscompetentieprofiel

Vanuit verschillende supermarkten zijn relevante functieomschrijvingen tot het (beroeps)competentieprofiel (BCP) CBL 6 uitgewerkt. In het BCP staat beschreven wat de taken, verantwoordelijkheden en competenties zijn van een ondernemer. Dit geeft een goed beeld van wat de ondernemer 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.

¹ Hierna te noemen: de ondernemer.

Opleidingsprofiel ondernemer

Dit opleidingsprofiel start met de context en de verantwoordelijk- en zelfstandigheid van de **beginnend**² ondernemer. Dit geeft een algemeen beeld waar hij werkzaam is en waar hij³ 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 resultaatgebied de zichtbare leerresultaten omschreven waarbij de link wordt gelegd naar de taxonomiecode van Bloom en de descriptorren van het NLQF framework (zie bijlagen voor meer informatie).

1. Context, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid

De ondernemer maakt afspraken met:

- De regiomanager en/of*
- De organisatie

De ondernemer is hiërarchisch verantwoordelijk voor de supermarktmanagers en eindverantwoordelijke voor de supermarkt.

* Afhankelijk van de winkelorganisatie

De ondernemer is de eindverantwoordelijke in zijn supermarkt. Het is zijn bedrijf. Hij is verantwoordelijk voor de controle van de uitvoering van het beleid van de organisatie en heeft de dagelijkse leiding over de supermarkt. Hij voert zijn werkzaamheden zelfstandig uit. De ondernemer is actief op zoek naar kansen voor zijn supermarkt. Hij neemt afgewogen risico's om deze kansen te benutten.

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. Ook een verlate levering en personeelsverzuim kunnen leiden tot onverwachte situaties waarop hij flexibel moet kunnen inspelen en moet afwijken van de plannings. Dit vraagt van hem om te sturen op het innovatief vermogen van de organisatie 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).

De ondernemer is verantwoordelijk voor het behalen van een vooraf ingeschatte 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 en banken of financiers. Hij werkt voor eigen dienst en risico en stemt periodiek af met de organisatie/regioadviseur 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, margeontwikkeling, brutowinst en personeelsinzet laat hij zich adviseren door de regioadviseur welke kansen er zijn voor verbetering. De ondernemer is hiërarchisch eindverantwoordelijk voor zijn winkel en de aansturing van de medewerkers. Hij is tevens eindverantwoordelijk voor het resultaat van het werk van zijn medewerkers. 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 ondernemer werkt zelfstandig en werkt samen met specialisten op de verschillende resultaatgebieden vanuit de organisatie (o.a. afdeling commercie, P&O, financiën) en buiten de organisatie (gemeente, ondernemers/winkeliersvereniging,

² In het hele profiel gaan we uit van de beginnende ondernemer, iemand die start in zijn functie. Voor het leesgemak hanteren we in het profiel verder de benaming 'ondernemer'.

³ De ondernemer staat in dit document beschreven in de mannelijke vorm, maar kan een man of een vrouw zijn.

leveranciers).

2. Resultaatgebieden

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

Strategisch management (lange termijn)

Betreft:

- Het lokaal positioneren van de supermarkt aan de hand van een strategisch plan.
- Het vaststellen van het investeringsbeleid.
- Zorg voor een optimale organisatie.
- Het bewaken van de samenhang tussen commercieel, financieel, operationeel en personeelsmanagement.
- Waarborgen continuïteit en rendement voor de lange termijn

Commercieel management

Betreft:

- Het signaleren van veranderingen ten aanzien van het (lokale) marktgebied nu en op de lange termijn.
- Het op peil houden van de kennis van het marktgebied.
- Het maken van een vertaalslag van de formule naar de lokale markt.
- Het vaststellen van het reclame en PR-beleid.
- Het vaststellen van het assortimentsbeleid.

Operationeel management

Betreft:

- Het vaststellen van het logistieke beleid.
- Het uitzetten van de organisatie op de winkelvloer.
- Het vaststellen van het beleid ten aanzien van veiligheid, gezondheid en welzijn, incl. het HACCP-beleid.
- Het vaststellen van het dervingsbeleid en tegengaan van voedselverspilling (MVO-beleid).
- Het bewaken van de samenhang tussen de afdelingen.
- Het uitvoeren van ziekteverzuimbeleid in de winkel.

Financieel management

Betreft:

- Het vaststellen van het investeringsbudget.
- Het vaststellen van de exploitatiebegroting.
- Het bijsturen van de begrotingen op basis van ontwikkelingen in de markt.
- Het aansturen en bijsturen van administratieve processen en automatiseringsprocessen.
- Het maken van een jaarplan voor zijn winkel.
- Het bewaken van het budget.
- Het vertalen van rapportages met ken- en stuurgetallen naar concrete acties voor zijn winkel.

Personeelsmanagement

Betreft:

- Het vaststellen van het werving - en selectiebeleid van het kader.
- Het vaststellen van de personeelsstructuur van de winkel (organogram).
- Het zorgen voor een goede invulling van de personeelsbezetting (kwantiteit en kwaliteit).
- Het vaststellen van een opleidingsplan voor de medewerkers.
- Het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken met leden van het kader.
- Het begeleiden/coachen van het kader.
- Het vaststellen van een doorstroomplan voor de medewerkers.
- Het vaststellen en voeren van personeelsbeleid.
- Het toepassen van cao voor de levensmiddelenbranche

3. Kennis, vaardigheden en competenties

Kennis

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

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

	<p>de loonstructuur.</p> <ul style="list-style-type: none">• actuele wettelijke regelgeving rondom personeelsmanagement (o.a. arbeidstijdenwet, arbeidsovereenkomsten- en voorwaarden, WWZ, WAZ, CAO-afspraken en Arbo-richtlijnen)• personeelsinstrumenten voor motivatie en beloning• opleiding- en coaching instrumenten
--	---

Toepassen kennis

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

De ondernemer analyseert de uitvoering van het huidige personeelsbeleid en trekt conclusies voor verbetering. Hij past actuele kennis over personeelsinstrumenten en wettelijke regelgeving toe bij 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 ondernemer analyseert actuele informatie over marktontwikkelingen, klantbehoefte en concurrenten en speelt via marketing- en promotionele activiteiten hierop in. Daarnaast staat het ondernemerschap centraal. Hij ziet kansen voor zijn bedrijf en neemt afgewogen risico's om die kansen te grijpen. Hij signaleert tijdig problemen in bijv. de financiële of de commerciële 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 ondernemer creatief en innovatief vermogen.

Leer- en ontwikkelvaardigheden

De ondernemer vraagt tijdens (functionerings)gesprekken met collega's in het management team, afdelingsmanagers 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 ondernemer 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 vertaalt de conclusies in concrete acties en verbeterpunten voor zijn winkel. Ook onderhoudt hij contact met collega-ondernemers en blijft hij op de hoogte van de laatste trend en ontwikkelingen door bijvoorbeeld beurzen te bezoeken.

Communicatievaardigheden

De ondernemer communiceert in zijn werk met veel verschillende doelgroepen: klanten, afdelingsmanagers, medewerkers, regiomanagers en specialisten vanuit de organisatie. Niet alleen door spreken, maar ook door waarnemen en luisteren (zenden en ontvangen). Hij weet zijn boodschap op de doelgroep af te stemmen en anderen mee te nemen in zijn visie.

4. Uitwerking resultaatgebieden

Resultaatgebied: Strategisch management	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De sterk veranderende omgeving, concurrentie en klantbehoeften vragen van de ondernemer om het beleid en de organisatie continu te innoveren en flexibel nieuwe werkwijzen toe te passen. Hij trekt conclusies uit relevante marktontwikkelingen en weegt verschillende belangen (maatschappelijk, commercieel, personeel) tegen elkaar af om het strategisch plan op te stellen. Hij is verantwoordelijk voor het vertalen van de visie en het beleid van de organisatie en stuurt de uitvoering hiervan aan. Hij stemt af met specialisten van de winkelorganisatie en de regioadviseur en hij stuurt het kader aan om de plannen te realiseren. Hij is continu bezig om in te spelen op de (wisselende) klantbehoefte, via bijvoorbeeld assortimentswijzigingen inclusief blurring met horeca, e-commerce, bezorging en betalingsverkeer. Hij is eindverantwoordelijk voor het vertalen van de strategie naar de winkel.
(Leer)resultaat	De ondernemer bewaakt de uitkomsten van de resultaten van het marktonderzoek en gebruikt de uitkomsten voor de vertaling van het strategisch meerjarenplan naar een tactisch plan. Hij bepaalt de lange termijnstrategie ten aanzien van positionering van de supermarkt, gebaseerd op sociale, demografische, technologische, reguliere en economische ontwikkelingen. Hij concentreert zich op de hoofdlijnen ten aanzien van de dagelijkse praktijk.
Werkprocessen	1. Onderzoekt de ontwikkelingen in de markt.
	2. Bepaalt de strategie van de winkel.
	3. Beschrijft de visie van de winkel op lange termijn.

Werkproces	1. Onderzoekt ontwikkelingen in de markt	Tax code*	Toelichting NLQF descriptor en niveau* (zie bijlage 1 en 2)
Leerresultaten:	Bepaalt het budget om de ontwikkelingen en lokale klantbehoefte in kaart te brengen en te actualiseren.	T	Stelt argumentaties op en verdiept die. Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch.
	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. (5)
	Vertaalt kennis over het vakgebied en de markt naar beleid.	A	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook

			in andere contexten zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien. Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek.
	Brengt de verbetermogelijkheden voor de organisatie in kaart op basis van conclusies uit de kengetallen uit verzamelde gegevens.	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.

Werkproces	2. Bepaalt de strategie van de winkel.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Overlegt met specialisten van zijn organisatie over management van zijn winkel.	A	Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevend en cliënten. Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen.
	Vertaalt resultaten van het klantenonderzoek naar strategische kansen.	A	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien. Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek.
	Vertaalt visie in een strategisch plan.	A	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien. Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek.
	Stelt het organogram voor zijn bedrijf op.	C	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien.
	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. (5)

	Instrueert en begeleidt het kader van de winkel 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. Beschrijft de visie van de winkel op lange termijn.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Plant acties om de strategie en lange termijn doelen te realiseren (breed, niet alleen commercieel).	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Formuleert prioriteiten op zowel korte als lange termijn.	A	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Maakt een meerjarenplan ten aanzien van de positionering in de markt.	C	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Beschrijft een toekomstbeeld van zijn formule en supermarkt in een visie.	A	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien. Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek.
	Neemt 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 aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen.

Resultaatgebied: Commercieel management	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De ondernemer kent de markt waarin de winkel opereert en benut kansen om de commerciële positie van de winkel uit te bouwen. Hij is 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 ondernemer stelt met input vanuit marketinganalyses het commercieel jaarplan op. Hij bewaakt de uitvoering en voortgang van de commerciële activiteiten met het kader 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. De ondernemer geeft een hoge prioriteit aan service en klanttevredenheid.
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.

Werkproces	1. Stelt het commercieel jaarplan op.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Vertaalt het toekomstbeeld van de supermarkt in het commercieel jaarplan.	A	Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien. Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek.
	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 het commercieel plan en de te ondernemen marketingactiviteiten vast en bespreekt deze met het kader.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken,

			leidinggevend en cliënten.
	Verzamelt informatie over concurrenten.	T	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde beroepsgelateerde informatie over een beperkte reeks van basistheorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.

Werkproces	2. Implementeert het commercieel plan in de organisatie.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
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. (5)
	Besprekt de uitvoering van commerciële activiteiten met het kader van de winkel, 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 het kader van de winkel 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
	Stemt het assortiment af op de lokale markt.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Formuleert doelstellingen voor verkooptargets.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.

Werkproces	3. Voert promotie- en marketingactiviteiten uit.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
------------	--	----------	---------------------------------------

Leerresultaten:	Geeft opdracht om regelmatig de mogelijke toekomstige behoeften van de klant en de lokale markt te onderzoeken.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en 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. (5)
	Stemt de lokale promotie- en marketingactiviteiten, het assortiment en de boodschap af op het organisatiebeleid, de lokale markt en behoeften.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Spreekt het kader aan op de opzet en uitvoering van een promotieactie.	T	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	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. (5)

Werkproces	4. Meet en bewaakt uitvoering van het commercieel plan.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
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. (5)

	Bepaalt op basis van de evaluatiegegevens de verbetervoorstellen voor commerciële 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.
	Loopt rond in de winkel om het winkelbeeld te controleren en onderneemt indien nodig actie.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Bespreekt de uitvoering van commerciële activiteiten met het kader van de winkel.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevenden en cliënten. Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen.

Resultaatgebied: Financieel management	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De ondernemer is verantwoordelijk voor een optimaal resultaat en het behalen van de gestelde omzet- en kostendoelen van de winkel. Hij bepaalt welke acties uitgevoerd worden voor implementatie in zijn winkel. Hij bewaakt met hulp van het kader de loonkosten, controleert de administratie en signaleert ontwikkelen en afwijkingen. Hij stuurt op productiviteit en kostprijsuurloon van medewerkers.
(Leer)resultaat	De ondernemer stelt het investeringsbudget en de exploitatiebegroting vast. Daarnaast stuurt hij de begrotingen bij op basis van ontwikkelingen in de markt. Hij stuurt de administratieve –en automatiseringsprocessen aan en maakt een financieel jaarplan voor zijn winkel. Hij bewaakt het budget en vertaalt rapportages met ken –en stuurgetallen naar concrete acties voor zijn winkel.
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.

Werkproces	1. Stelt het financieel jaarplan op voor zijn winkel.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Maakt een financieel jaarplan.	A	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.
	Onderbouwt financiële beslissingen.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Vertaalt zijn visie voor de winkel in een investeringsplan.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Benoemt in zijn jaarplan zowel prioriteiten op de korte als op de lange termijn.	A	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.
	Plant investeringen door de kosten en baten af te wegen.	E	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Stelt plannen op voor investeringen welke hij de komende tijd wil uitvoeren, rekeninghoudend 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.

Werkproces	2. Implementeert concrete acties uit het financiële jaarplan voor zijn winkel.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
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. (5)
	Legt het financiële beleid, de voortgang en omzet uit aan het kader van de winkel, zodat zij dit kunnen toepassen.	C	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten.
	Vertaalt ken –en stuurgetallen naar de winkelvloer.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Analyseert financiële rapporten en koppelt de uitkomsten aan concrete acties.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	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, leidinggevenden en cliënten.
	Handelt kostenbewust door bij het bepalen van investeringen de kosten en baten af te wegen.	E	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde beroeps gerelateerde of wetenschappelijke informatie over een beperkte reeks van basistheorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.

Werkproces	3. Bewaakt en verantwoordt de financiële positie van de winkel.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
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 is verantwoordelijk	A	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.

	voor financiële beslissingen en consequenties, zoals het bijsturen op loon- en promotiekosten.		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. (5)
	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, leidinggevend en cliënten.
	Past tussentijds de begroting aan als resultaten niet gehaald dreigen te worden.	T	Analyseert complexe (beroeps)taken en voert deze uit.

Resultaatgebied: Operationeel management	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De ondernemer is eindverantwoordelijk voor zijn winkel. Hij laat zich adviseren door specialisten vanuit de organisatie vanuit bijv. de afdeling P&O, commercie of kwaliteit.
(Leer)resultaat	De ondernemer vertaalt het formulebeleid en richtlijnen naar acties voor zijn winkel. Hij voert regelmatig (audit) controles uit en bepaalt waarop (extra) inspanning noodzakelijk is. Het kader 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. Daarnaast stelt hij het logistieke en dervingsbeleid vast. Ook bewaakt hij het beleid ten aanzien van veiligheid, gezondheid en welzijn.
Werkprocessen	1. Vertaalt het formulebeleid naar concrete acties in zijn winkel.
	2. Stuurt het kader aan bij operationele werkzaamheden.
	3. Bewaakt de operationele uitvoering in zijn winkel.
	4. Zorgt voor een veilige en aantrekkelijke winkelbeleving.

Werkproces	1. Vertaalt het formulebeleid naar concrete acties in zijn winkel.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
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. (5)
	Houdt bij de uitvoering van het werk rekening met trends en ontwikkelingen.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en 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.
	Vertaalt het toekomstbeeld voor de winkel in een operationeel plan.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Formuleert doelstellingen voor HACCP, logistiek, veiligheid en winkelbeeld.	A	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op

			tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	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
	Houdt het calamiteitenplan up-to-date en meldt verstoringen zoals HACCP, derving en criminaliteit vanuit de organisatie.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.

Werkproces	2. Stuurt het kader aan bij operationele werkzaamheden.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Geeft het kader opdracht om een risico-inventarisatie en evaluatie uit te voeren.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Formuleert duidelijke instructies voor zijn kader.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten .
	Informeert zijn kader over de begroting en de resultaten.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.
	Geeft het kader de opdracht om resultaten in omzetontwikkeling, marge en brutowinst en personeelskosten 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 het kader 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.
	Geeft regelmatig feedback en complimenten aan 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.
	Stelt het kader vragen over de organisatie en de afdelingen en geeft advies op mogelijkheden om de organisatie te 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. (5)
	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.

Werkproces	3. Bewaakt de operationele processen en uitvoering in zijn winkel.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Ziet toe op de uitvoering van het klachten/servicebeleid 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.
	Draagt zorg voor een goede uitvoering van de formule-uitgangspunten op de winkelvloer.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van processen.
	Geeft het kader 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. (5)
	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.

Werkproces	4. Zorgt voor een veilige en aantrekkelijke winkelbeleving.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Onderneemt activiteiten om de service richting klanten te verbeteren.	T	Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie. 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.
	Bewaakt het plan van aanpak voor risicobeheersing en zorgt voor uitvoering in zijn winkel door preventieve maatregelen te nemen tegen bijv.	A	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het resultaat van activiteiten en werk van anderen en voor het aansturen van

	criminaliteit/ overwerk/Arbo richtlijnen.		processen. (5)
	Geeft het goede voorbeeld in klantgerichtheid, service & kwaliteit naar medewerkers door hen te instrueren over en begeleiden bij het formulebeleid.	A	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten. Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.
	Ziet toe op correcte communicatie in de klachtenafhandeling.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend 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, leidinggevend 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. (5)
	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 de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevend en cliënten.

Resultaatgebied: Personeelsmanagement	
Contextomschrijving	
Verantwoordelijkheid & zelfstandigheid	De ondernemer is verantwoordelijk voor personeelsmanagement in zijn winkel en de aansturing van het kader. Hij zorgt in zijn winkel voor goede uitvoering van het personeelsbeleid, personeelsbezetting en de professionele ontwikkeling van medewerkers. De ondernemer werkt zelfstandig en laat zich adviseren door leden van het kader en door expertise vanuit de organisatie over juridische-, opleidings- verzuim- of contractuele gevolgen voor het personeel.
(Leer)resultaat	De ondernemer stelt de personeelsplanning op volgens het personeelsbeleid en voert gesprekken met het kader voor een optimale bezetting. Hij voert formele gesprekken met medewerkers van het kader en begeleidt/coacht hen 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 het kader en legt afspraken vast.
	3. Begeleidt en coacht het kader.
	4. Stelt een plan op voor in- door- en uitstroom met bijbehorende opleidingsplannen.

Werkproces	1. Zorgt voor een goede invulling van de personeelsbezetting (kwantiteit en kwaliteit).	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
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.
	Voert selectiegesprekken met nieuwe medewerkers voor het kader 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. Communiqueert op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevenden en cliënten. (5)
	Controleert de uitvoering van het ARBO-beleid.	T	Gebruikt procedures flexibel en inventief.

	Stemt desgewenst met de P&O afdeling 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, leidinggevend en cliënten.
	Selecteert medewerkers voor het kader 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.

Werkproces	2. Voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met het kader.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Geeft de medewerker van het kader 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.
	Stimuleert de medewerker van het kader 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. (5)
	Beoordeelt groeimogelijkheden en verbeterpunten van het kader 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.
	Voert op basis van beoordelingsgegevens en signalen een open gesprek over het functioneren van de medewerker van het kader en geeft duidelijk aan wat mogelijke verbeteringen zijn om gezamenlijk afspraken te kunnen maken over beter functioneren en persoonlijke ontwikkeling. Legt de afspraken vast.	T	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en de beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, leidinggevend en cliënten.

Werkproces	3. Begeleidt en coacht het kader.	Tax code	Toelichting NLQF descriptor en niveau
Leerresultaten:	Geeft sturing aan het kader over hun taakvervulling door verschillende stijlen en methodes van leidinggeven te hanteren passend bij betrokken groep medewerkers en situatie.	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen.
	Geeft leden van het kader gerichte en effectieve feedback op hun functioneren in een team op basis van voortgangresultaten en aanpak in	E	Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van

	de praktijk.		personen en groepen.
	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. (5)
	Begeleidt en adviseert het kader bij het voeren van personeelsbeleid in de winkel.	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, leidinggevenden en cliënten.
	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	4. 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.
	Neemt de eindbeslissing in kader van opleidingen en het opleidingsbudget.	T	Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen.
	Beoordeeld opleidingsplannen van de afdelingen die door het winkelkader zijn opgesteld.	C	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Stelt samen met zijn kader een doorstroomplan op, met acties om de doorstroom van medewerkers in de winkel te bevorderen.	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.
	Neemt beslissingen over aangevraagde opleidingen, kosten en tijdsinvestering binnen de formulekaders.	E	Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch.

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



6. Creëren

Nieuwe ideeën, producten of gezichtspunten genereren
Ontwerpen, maken, plannen, produceren, uitvinden, bouwen



5. Evalueren

Motiveren of rechtvaardigen van een besluit of gebeurtenis
Controleren, hypothetiseren, bekritisieren, experimenteren, beoordelen



4. Analyseren

Informatie in stukken opdelen om de verbanden en relaties te onderzoeken
Vergelijken, organiseren, uit elkaar halen, ondervragen, vinden



3. Toepassen

Informatie in een andere context gebruiken
Bewerkstelligen, uitvoeren, gebruiken, toepassen



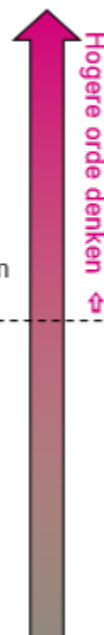
2. Begrijpen

Ideeën of concepten uitleggen
Interpreteren, samenvatten, hernoemen, classificeren, uitleggen



1. Onthouden

Informatie herinneren
Herkennen, beschrijven, benoemen



Bijlage 2: omschrijving NLQF niveau 6

NLQF, niveau 6		
Context		Een onbekende, wisselende leef- en werkomgeving, ook internationaal.
Kennis		<p>Bezit gevorderde gespecialiseerde kennis en kritisch inzicht in theorieën en beginselen van een beroep, kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p> <p>Bezit brede, geïntegreerde kennis en begrip van de omvang, de belangrijkste gebieden en grenzen van een beroep, kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p> <p>Bezit kennis en begrip van enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep of kennisdomein en breed wetenschapsgebied.</p>
Vaardigheden	Toepassen van kennis	<p>Reproduceert en analyseert de kennis en past deze toe, ook in andere contexten zodanig dat dit een professionele en wetenschappelijke benadering in beroep en kennisdomein laat zien.</p> <p>Past complexe gespecialiseerde vaardigheden toe op de uitkomsten van onderzoek.</p> <p>Brengt met begeleiding op basis van methodologische kennis een praktijkgericht onderzoek tot een goed einde.</p> <p>Stelt argumentaties op en verdiept die. Evalueert en combineert kennis en inzichten uit een specifiek domein kritisch.</p> <p>Signaleert beperkingen van bestaande kennis in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en onderneemt actie.</p> <p>Analyseert complexe beroeps- en wetenschappelijke taken en voert deze uit.</p>
	Probleemoplossende vaardigheden	Onderkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk en in het kennisdomein en lost deze op tactische, strategische en creatieve wijze op door gegevens te identificeren en te gebruiken.
	Leer- en ontwikkelvaardigheden	Ontwikkelt zich door zelfreflectie en zelf beoordeling van eigen (leer) resultaten
	Informatie vaardigheden	Verzamelt en analyseert op een verantwoorde, kritische manier brede, verdiepte en gedetailleerde beroeps gerelateerde of wetenschappelijke informatie over een beperkte reeks van basistheorieën, principes en concepten van en gerelateerd aan een beroep of kennisdomein, evenals beperkte informatie over enkele belangrijke actuele onderwerpen en specialismen gerelateerd aan het beroep en kennisdomein en geeft deze informatie weer.
	Communicatie vaardigheden	Communiqueert doelgericht op basis van in de context en beroepspraktijk geldende conventies met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevend en cliënten.
Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid		<p>Werkt samen met gelijken, specialisten en niet-specialisten, leidinggevend en cliënten.</p> <p>Draagt verantwoordelijkheid voor resultaten van eigen werk en studie en het resultaat van het werk van anderen.</p> <p>Draagt gedeelde verantwoordelijkheid voor het aansturen van processen en de professionele ontwikkeling van personen en groepen.</p>

		Verzamelt en interpreteert relevante gegevens met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, beroepsmatige, wetenschappelijke of ethische aspecten.
--	--	---