



Staat achter de  
Nederlandse horeca

---

# Beroepscompetentieprofiel Manager Horeca

---

Vastgesteld door het bestuur van de  
Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH)  
op 14 februari 2013

## Inhoudsopgave

Colofon .....	3
Brondocumenten .....	3
<b>1 Algemene informatie over het beroep.....</b>	<b>4</b>
1.1 Mogelijke functiebenamingen.....	4
1.2 Beschrijving van het beroep .....	4
1.3 Loopbaanperspectief .....	6
1.4 Trends en innovaties .....	7
<b>2 Overzicht van kerntaken en werkprocessen in het beroep .....</b>	<b>10</b>
<b>3 Beschrijving van de kerntaken.....</b>	<b>11</b>
3.1 Kerntaak 1 Geeft leiding aan de onderneming .....	11

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

Ontwikkeld door	SVH
In opdracht van	Sociale Partners van de bedrijfstak horeca
Verantwoording	Vastgesteld door: SVH Op: 14 februari 2013 Te: Zoetermeer

### Brondocumenten

- Beroepscompetentieprofiel Ondernemer/manager restaurant- en/of hotelbedrijf, 2006.
- Informatie uit de expertmeeting, 19 november 2012
- Informatie uit de expertmeeting, 11 december 2012
- Informatie uit de expertmeeting, 22 januari 2013
- Trends & cijfers, Kenwerk 2012

# 1 Algemene informatie over het beroep

In dit hoofdstuk wordt het beroep nader omschreven.

## 1.1 Mogelijke functiebenamingen

- Manager horeca

## 1.2 Beschrijving van het beroep

<p>Werkomgeving</p>	<p>De Manager horeca geeft leiding aan de exploitatie van een horecabedrijf of een afdeling van een horecabedrijf. De logiesverstreckende sector bestaat uit een groot aantal bedrijven die onderling grote verschillen vertonen. Er zijn op zichzelf staande hotels, maar er zijn ook combinaties van hotel en restaurant. Er zijn weggebonden hotels, (kleine) familiehotels en vijfsterrenhotels.</p> <p>De drank- en maaltijdverstreckende sector bestaat uit een groot aantal bedrijven die onderling grote verschillen vertonen. Er zijn op zichzelf staande restaurants, maar er zijn ook combinaties van hotel en restaurant. Er zijn restaurants met en zonder sterren, weggebonden restaurants, strandpaviljoens, tearooms, pannenkoeken-restaurants en fastfoodrestaurants.</p> <p>Kenmerkend voor de bedrijven in de drankverstreckende sector is, dat het product uit drinken en eventueel uit eten bestaat, de gasten/klanten er enige tijd verblijven, de inrichting ervan gericht is op een verblijf van korte tot lange duur, het product over het algemeen snel te bereiden is en dat er een 'lage drempel' is om binnen te komen.</p> <p>Kenmerkend voor bedrijven in de horeca is ook het aanbieden van verschillende vormen van entertainment. Genoeg mogelijkheden dus om het verblijf van gasten/klanten te veraangemen en de gasten/klanten een beleving te geven.</p>
<p>Typerende beroepshouding</p>	<p>De Manager horeca voert zijn werkzaamheden uit in een context van eten, praten, slapen, drinken, diensten en een omgeving waarin het verkopen van gastvrijheid centraal staat. Het zich hiervan bewust zijn is bepalend voor zijn beroepshouding. Typerend voor zijn beroepshouding is dat hij gericht is op commerciële effectiviteit: hij is dus gastgericht. Een tweede aspect van de typerende beroepshouding is de interpersoonlijke effectiviteit: hij is dus sensitief en sociaal communicatief, flexibel en empathisch, is gericht op netwerken, het welzijn van medewerkers, op samenwerking en</p>

	<p>teamgeest. De Manager horeca toont operationele effectiviteit: hij is dus gericht op resultaten, organiseert processen, heeft overzicht, delegeert taken, corrigeert medewerkers en controleert kwaliteit en resultaten van werkzaamheden. Tevens toont hij persoonlijke effectiviteit: hij is oprecht, consequent, zelfkritisch, stressbestendig, enthousiast, creatief en innovatief. Een ander kenmerk van de beroepshouding van de Manager horeca is dat hij vanuit het gastvrijheidsconcept en sociaal-hygiënisch beleid de sfeer creëert en bewaakt en op basis hiervan de gasten/klanten benadert.</p>
Rol en verantwoordelijkheden	<p>De Manager horeca vervult een leidinggevende, een delegerende en een bewakende rol. De Manager horeca vervult ook de rol van uitvoerder, hij is immers actief betrokken bij de uitvoering van de periodieke en de dagelijkse werkzaamheden. Hierbij is hij zich ervan bewust dat hij bij het meewerken een dubbele positie heeft: die van collega, maar ook die van leidinggevende.</p> <p>Tevens heeft de Manager horeca een controlerende en stimulerende rol op basis van het gastvrijheidsconcept en sociaal-hygiënisch beleid. Hij creëert en stimuleert een passende sfeer en controleert of gasten/klanten normafwijkend gedrag vertonen dat overeenkomt met het gastvrijheidsconcept en de huisregels. Bij overtreding hiervan spreekt hij gasten/klanten hierop aan.</p> <p>Hij vervult ook de rol van coach en begeleider. Hij is immers verantwoordelijk voor de beroepspraktijkvorming van leerlingen in een bedrijf. Hij vervult dus de rol van leermeester.</p>
Complexiteit	<p>Het ontwikkelen van beleid, het vertalen van beleid in plannen, leidinggeven aan personeel en het bewaken van processen en resultaten zijn gecompliceerde werkzaamheden met veel risico's voor het bedrijf of de vestiging. Bovendien zijn de problemen die bij de uitvoering van deze werkzaamheden kunnen ontstaan zeer divers en onvoorspelbaar. Hierdoor kunnen ontstane problemen niet worden opgelost met alleen routinematige en standaardprocedures. Ze vereisen meer specialistische kennis, specifieke en aangepaste procedures en oplossingen. De mate van complexiteit van het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden in de</p>

	<p>horeca hangt samen met het karakter en de inhoud van de te verlenen service, maar ook met de dubbele rol die de Manager horeca in deze specifieke situatie vervult. De te verlenen diensten vinden altijd in een interactie met anderen (gasten/klanten en/of collega's) plaats. Bedoelde interactie is een complex proces en de problemen die er kunnen ontstaan, zijn dan ook niet routinematig en met standaardprocedures op te lossen. De Manager horeca heeft bij het meewerken een dubbele positie: die van collega, maar ook die van eigenaar, leidinggevende of werkgever. Dit kan bij de uitvoering van de werkzaamheden een beperkende invloed hebben op de samenwerking: de andere medewerkers voelen zich minder vrij en hij moet er altijd weer op bedacht zijn dat hij als collega meewerkt en dat hij daarbij niet de leidinggevende is.</p>
Wettelijke beroepsvereisten	Ja, Verklaring Sociale Hygiëne (bron: Regeling bewijsstukken sociale hygiëne Drank- en Horecawet, behorende bij de Drank & Horecawet, van de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, in werking getreden met ingang van 1 januari 1996).
Branche vereisten	Nee.
Nederlands en (moderne) vreemde talen	<p>De beroepsgerichte taaleis voor Engels luisteren, lezen, spreken en gesprekken voeren is voor deze kwalificatie vastgesteld op niveau B1. Engelse schrijven is vastgesteld op A2.</p> <p>De beroepsgerichte taaleis voor de 2e MVT luisteren, lezen, spreken en gesprekken voeren is voor deze kwalificatie vastgesteld op niveau A2. Schrijven is vastgesteld op A1.</p>
Rekenen/wiskunde	In overeenstemming met de wet Referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen is voor deze kwalificatie het referentieniveau rekenen vastgesteld op 3F. Er zijn geen beroepsgerichte rekeneisen.

### 1.3 Loopbaanperspectief

De Manager horeca kan doorgroeien op basis van ervaring naar de functie van:

- Manager van meerdere horecabedrijven
- Manager in een meer gespecialiseerd bedrijf.

De Manager horeca kan doorstromen naar vervolgonderwijs:

- Hbo (onder andere hogere hotelschool of een specialisatie).

## 1.4 Trends en innovaties

Hieronder worden relevante ontwikkelingen voor het beroep beschreven. Trends en innovaties geven aan in hoeverre het beroep nog kan veranderen onder invloed van vernieuwingen.

Het gaat hierbij om ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, ontwikkelingen in wetgeving en overheidsregulering en ontwikkelingen in de beroepsuitoefening zelf (bijvoorbeeld technologische veranderingen of marktontwikkelingen in de sector).

Arbeidsmarkt	<p>De arbeidsmarktperspectieven voor Manager horeca variëren per regio van gering tot ruim voldoende. Ook de vooruitzichten op leerplaatsen voor deze kwalificaties variëren per regio van matig tot goed. Bij Manager horeca zijn de vooruitzichten op een leerplaats in de regio Noord gering en in der regio Noord-West voldoende (Trends &amp; cijfers, Kenwerk 2012).</p> <p>Meer informatie over opleidingen en de aansluiting tussen beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt is te vinden in de publicatie 'Trends &amp; cijfers horeca' die Kenwerk jaarlijks oplevert. De publicatie voor 2012-2013 is te downloaden via <a href="http://www.kenwerk.nl">www.kenwerk.nl</a>.</p>
Wetgeving en regelgeving	<p><i>Ontwikkelingen in de horecabranche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een toename van de invloed van de EU-regelgeving.</li> <li>• Het overheidsbeleid is sterk gericht op decentralisatie en deregulering, waardoor er meer ruimte ontstaat voor individuele ontplooiing en voor vergroting van de eigen verantwoordelijkheid. Er is meer verantwoordelijkheid komen te liggen bij de werkgevers, onder andere voor mens en arbeid.</li> <li>• Er is meer flexibilisering van arbeidscontracten toegestaan.</li> <li>• Het overheidsbeleid is gericht op wetgeving die stroomlijning en uniformering in de horeca mogelijk maakt en dus bevordert.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De behoefte in de branche aan strengere sancties bij het niet naleven van de wettelijke regels is toegenomen.</li> <li>• De Wet op de productaansprakelijkheid wordt meer toegepast.</li> <li>• Het overheidsbeleid is gericht op meer aandacht voor de sociale hygiëne in de horeca.</li> </ul> <p>Door veranderd en strenger overheidsbeleid moet de manager in de horecabranche andere regels en voorschriften naleven. Hierbij valt te denken aan het naleven van de voorschriften rondom voedselveiligheid (waaronder HACCP), BHV, arbo, milieu, maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociale hygiëne.</p>
<p>Ontwikkelingen in de beroepsuitoefening</p>	<p>Gastvrijheid is het product van de horeca en bestaat uit een tastbare component en een niet-tastbare component. Het tastbare deel bestaat uit de fysieke producten die geleverd worden zoals het hoofdgerecht, het biertje of het bed. Bij het niet-tastbare deel gaat het om sfeer, ambiance en gastvrijheid. Dit niet-tastbare deel laat de gast/klant een beleving ondergaan en is juist waar de consument meerwaarde zoekt en waarom de gast/klant in de horeca komt. Dit aspect van de horeca (de gastvrijheid en het vakmanschap) speelt een grotere rol dan het fysieke product alleen (bron: Gastvrij Nederland, november 2012).</p> <p>Binnen de horeca is steeds meer aandacht voor het terugdringen van voedselverspilling. Dit onderwerp krijgt aandacht vanuit zowel economisch oogpunt als vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen.</p> <p>In de strijd om behoud of het vergroten van het eigen marktaandeel moet er rekening worden gehouden met de volgende omstandigheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De informatie- en communicatietechnologie ontwikkelt zich door, dit heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering in de horeca. Automatiseringsprogramma's worden ingezet om de organisatie te moderniseren en de bedrijfsprocessen te stroomlijnen en efficiënter te maken. Er wordt bijvoorbeeld gebruikgemaakt van geautomatiseerde tapsystemen en computerkassa's. Daarnaast spelen de moderne communicatiemediën, zoals social media, een steeds belangrijker rol.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• De consument is, in vergelijking met vroeger, kritischer en mondiger geworden. Dit heeft gevolgen voor de manier waarop gasten/klanten benaderd moeten worden.</li><li>• De consument van nu heeft steeds meer behoefte aan maatwerk en kwalitatief goede producten en diensten. Daarbij komt dat hij steeds bewuster omgaat met zijn veiligheid, gezondheid en duurzaamheid. Dit alles stelt hoge eisen aan de omgang met gasten/klanten en een bewust gekozen bedrijfsformule. Hiermee kan de onderneming zich onderscheiden. Daarvoor moet het juiste vakmanschap binnen het bedrijf aanwezig zijn.</li><li>• De Ondernemer/manager moet bewust met het welzijn van de medewerkers bezig zijn om hen te behouden voor de horeca.</li></ul>
--	---

## 2 Overzicht van kerntaken en werkprocessen in het beroep

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de kerntaken en werkprocessen die kenmerkend zijn voor het beroep.

Een *kerntaak* is een kenmerkende taak binnen de beroepsuitoefening. Het betreft een substantieel deel van de beroepsuitoefening naar omvang, tijdsbeslag, frequentie en/of belang.

Een *werkproces* is een afgebakend onderdeel van een kerntaak. Het werkproces kent een begin en een eind, heeft een resultaat en wordt kenmerkend herkend in de beroepspraktijk. De werkprocessen worden in handelingen beschreven opdat duidelijk is wat de beroepsbeoefening inhoudt.

Manager horeca	
Kerntaak	Werkproces
Kerntaak 1	
Geeft leiding aan de onderneming	
	1.1 Draagt zorg voor de financiële administratie en registratie.
	1.2 Bewaakt en verantwoordt de financiële situatie.
	1.3 Bewaakt de voorraad.
	1.4 Koopt artikelen in en ontvangt deze.
	1.5 Werft en selecteert nieuwe medewerkers
	1.6 Voert gesprekken met medewerkers
	1.7 zorgt voor informatie naar medewerkers
	1.8 Plant en verdeelt de werkzaamheden en ziet toe op naleving.
	1.9 Begeleidt medewerkers en stuurt hen aan.
	1.10 Implementeert (wettelijke) regels en voorschriften.
	1.11 Promoot de onderneming.
	1.12 Onderzoekt gast-/klant-/medewerkerstevredenheid.
	1.13 Signaleert en handelt klachten af.
	1.14 Richt de bedrijfsruimte in en onderhoudt de inventaris.
	1.15 Werkt mee in de bedrijfsprocessen.

### 3 Beschrijving van de kerntaken

In dit hoofdstuk worden de verschillende kerntaken en werkprocessen van dit beroepscompetentieprofiel beschreven, en worden de resultaten benoemd die een werkproces moet opleveren.

#### 3.1 Kerntaak 1 Geeft leiding aan de onderneming

Kerntaak 1 Geeft leiding aan de onderneming	Werkprocessen bij kerntaak 1
1.1 Draagt zorg voor financiële administratie en registratie	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca organiseert de financiële administratieve processen. Hij voert de financiële administratie/registratie uit op integrale wijze en met inachtneming van de voorgeschreven procedures en wettelijke richtlijnen of hij delegeert administratieve taken naar een andere afdeling, waarbij hij de betrokkenen instructies geeft en zo nodig bijstuurt. Zelf houdt hij zicht op deze zaken door regelmatig de financiële overzichten en rapportages te controleren. Werkzaamheden zijn bijvoorbeeld het sluitend maken van de kasadministratie, het vastleggen van alle inkomsten en uitgaven en een overzicht van de personeelsadministratie. Hij zorgt ervoor dat het bedrijf beschikt over een deugdelijke en betrouwbare financiële administratie, over goede interpretaties van de gegevens en over conclusies uit de verwerking van de gegevens.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Conform wettelijke voorschriften uitgevoerde financiële administratie/registratie. Duidelijk geïnstrueerde betrokkenen, zodat zij gedelegeerde taken kunnen uitvoeren. Informatie over de financiële administratieve processen door regelmatig gecontroleerde financiële gegevens.</p>	
1.2 Bewaakt en verantwoordt de financiële situatie	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca controleert en bewaakt de vastgestelde begroting en budgetten en probeert financiële tegenvallers te voorkomen. Hij kent medewerkers taakstellende budgetten toe. Hij analyseert periodiek de financiële informatie, spreekt medewerkers aan op afwijkingen en stelt zo nodig verbetervoorstellen op. Hij bewaakt uitstaande facturen en bereidt betalingen voor. Hij verantwoordt aan het einde van een vastgelegde periode het budget van de vestiging of het bedrijf. Hij stelt periodiek een</p>

	<p>balans en een resultatenrekening of winst- en verliesrekening op, alsmede de jaarrekening.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Budgetten worden niet overschreden en er wordt niet afgeweken van de begroting. Informatie over de financiële situatie van het bedrijf, zodat zo nodig ingegrepen kan worden en betrokkenen geïnformeerd kunnen worden. Zicht op uitstaande facturen en voorbereide betalingen, zodat betalingen tijdig en correct kunnen worden uitgevoerd. Voorstellen op basis waarvan een beslissing kan worden genomen over uit te voeren acties om overschrijding van het budget of afwijkingen in de begroting zo veel mogelijk te beperken of te herstellen.</p>	
<p>1.3 Bewaakt de voorraad</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca bewaakt de voorraad door deze regelmatig te controleren op aantallen en afwijkingen door breuk, beschadiging of criminele derving. Hij registreert de voorraad in de verkoopruimte en/of in het magazijn. Hij neemt zo nodig maatregelen om afwijkingen in producten te corrigeren. Eventueel delegeert hij het controleren en registreren van de voorraad, waarbij hij de betrokkenen instructies geeft. Hij vult bestellijsten van artikelen in.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Duidelijk geïnstrueerde betrokkenen, zodat zij gedelegeerde taken kunnen uitvoeren. Informatie over het voorraadniveau door een gecontroleerde en geregistreerde voorraad. Bestellijsten van artikelen zijn ingevuld, zodat de voorraad op peil kan worden gehouden.</p>	
<p>1.4 Koopt artikelen in en ontvangt deze</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca plant het inkoopproces, maakt een inkoopplan en bewaakt de voortgang van de planning. Hij vraagt offertes op voor gewenste artikelen. Voorafgaand aan het onderhandelen maakt hij berekeningen om zijn onderhandelingsruimte te bepalen. Hij onderhandelt met leveranciers over (inkoop)prijzen en kwaliteit, leveringsvoorwaarden, leveringstijden en eventuele tijdelijke opslag. Vervolgens maakt hij afspraken in de vorm van inkoopspecificaties of leveringscontract en plaatst hij bestellingen. Hij controleert de geleverde artikelen en</p>

	<p>slaat deze op. Eventueel delegeert hij het ontvangen en opslaan van de artikelen, waarbij hij de betrokken medewerkers instructies geeft. Bij een verkeerde levering neemt hij contact op met de leverancier.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Duidelijk geïnstrueerde betrokkenen die gedelegeerde taken kunnen uitvoeren. Inkoopafspraken zijn gemaakt en artikelen zijn besteld als gevolg van een gunstig onderhandelingsresultaat. Voldoende en geschikte artikelen zijn tijdig aanwezig. Een goede balans tussen voldoende voorraad en de (opslag)mogelijkheden van het bedrijf.</p>	
<p>1.5 Werft en selecteert nieuwe medewerkers</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca werft en selecteert nieuwe medewerkers, hulp- en vakantiekrachten. Hij voert selectiegesprekken met kandidaten om te bepalen of de kandidaat geschikt is voor het bedrijf en de functie. Hij selecteert kandidaten en stelt hen aan. Op basis van een formatieplan gaat hij te werk volgens de daarvoor opgestelde procedures. Hij houdt bij het aannemen van medewerkers rekening met bepalingen in wet- en regelgevingen en in de horeca cao.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Personeel is op betrouwbare wijze geworven, geselecteerd en aangesteld of ontslagen volgens een formatieplan en vastgelegde procedures, passend bij het bedrijf. Er is rekening gehouden met bepalingen in wet- en regelgevingen en in de horeca cao.</p>	
<p>1.6 Voert gesprekken met medewerkers</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met de (lerende) medewerkers. Hij bereidt formele overlegsituaties voor, leidt deze en ziet erop toe dat gemaakte afspraken worden nagekomen. Hij signaleert ontwikkelingsbehoeften en -mogelijkheden van de desbetreffende medewerkers en draagt in dit kader suggesties en ideeën aan. Hij stelt, samen met de medewerkers, een persoonlijk ontwikkelplan op dat is afgestemd op de mogelijkheden van het bedrijf. Mede aan de hand van de beoordelingsgesprekken besluit hij over functieverandering, beloning of de beëindiging</p>

	<p>van de dienstbetrekking van medewerkers. Hij verwerkt resultaten van de functionerings- en beoordelingsgesprekken in de personeelsdossiers.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Er zijn functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd met werknemers. Opleidings- en ontwikkelingsbehoeften en -mogelijkheden van de (lerende) medewerker zijn gesignaleerd en suggesties en ideeën zijn aangedragen. Een persoonlijk ontwikkelplan is samengesteld en resultaten zijn verwerkt in het personeelsdossier. Er is een besluit genomen ten aanzien van verandering in functie of beloning.</p>	
<p>1.7 Zorgt voor informatie naar medewerkers</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca zorgt ervoor dat elke medewerker optimaal wordt geïnformeerd. Hij bepaalt over zaken die het bedrijf aangaan, zoals het bedrijfsbeleid en (technische) ontwikkelingen. Hij nodigt medewerkers uit om ook input te geven over deze zaken. Hij doet dit onder andere door het voeren c.q. initiëren van werkoverleg.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Medewerkers zijn geïnformeerd over en voelen zich betrokken bij relevante zaken die het bedrijf aangaan.</p>	
<p>1.8 Plant en verdeelt de werkzaamheden en ziet toe op naleving hiervan</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca plant en verdeelt de werkzaamheden in zijn bedrijf. Hij maakt een operationele planning voor de inzet van personeel en maakt een werkrooster. Hij houdt hierbij rekening met de capaciteit en kwaliteiten van de medewerkers. Hij licht de werkplanning en de werkroosters aan de medewerkers toe, geeft daarbij, indien nodig, instructies en aanwijzingen en zorgt ervoor dat het voor elke medewerker duidelijk is wat hij van hem verwacht. Hij controleert en/of beoordeelt of de werkzaamheden tot het gewenste kwaliteitsniveau leiden en of de werkzaamheden worden uitgevoerd volgens de gemaakte werkafspraken/planning. Hij past deze planning, wanneer nodig, aan. Hij kent</p>

	<p>verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe aan het personeel binnen zijn team. Hij houdt hierbij rekening met relevante richtlijnen en bedrijfsvoorschriften.</p> <p>De Manager horeca neemt zo nodig maatregelen gericht op verhoging van de efficiency en de productiviteit, op herinrichting van werkruimtes en op nieuwe investeringen. Hij neemt ook maatregelen gericht op kostenbesparingen om het te behalen rendement te realiseren. Daarnaast ziet hij erop toe dat er op de werkvloer wordt gewerkt volgens de relevante wetgeving.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Een planning waarin de te verrichten werkzaamheden zijn afgestemd op de medewerkers en de situatie. Continue zicht op de processen, procedures en routing op de werkvloer. De werkzaamheden worden uitgevoerd conform de kwaliteitsprocedures en planning en leiden tot het gewenste kwaliteitsniveau. Medewerkers zijn eventueel gewezen op de schadelijke gevolgen van ineffectief en inefficiënt handelen.</p>	
<p>1.9 Begeleidt medewerkers en stuurt hen aan</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca informeert en instrueert (lerende) medewerkers voorafgaand en tijdens de werkzaamheden over de te verrichten taken, de prioriteiten en de te behalen resultaten. Hij motiveert, stimuleert en geeft feedback aan (lerende) medewerkers met betrekking tot hun werk en hun handelen. Hij bevordert zelfstandigheid bij de medewerkers en zorgt ervoor dat ze geëngageerd hun werk doen. Hij draagt oplossingen en verbeterpunten aan en stuurt aan op het behalen van persoonlijke doelstellingen. Hij stemt de hoeveelheid en wijze van begeleiding af op de ontwikkeling van de werknemers. Hij introduceert (lerende) medewerkers en invalkrachten en maakt hen wegwijs in de processen en procedures binnen de organisatie. Hij ontwikkelt een introductie- en inwerkplan die hij gebruikt als leidraad voor het inwerkproces. Hij houdt bij de planning en de organisatie van de competentieverwerving rekening met zowel de leerwensen en de capaciteit van de lerende medewerker als de belangen van het bedrijf.</p>
<p><u>Resultaat</u></p>	

<p>Duidelijk geïnstrueerde en aangestuurde medewerkers die hun werkzaamheden, ook in veranderende omstandigheden, efficiënt, effectief en conform afspraken en bedrijfsprocedures uitvoeren. Medewerkers hebben zicht op hun functioneren, zodat zij dit kunnen verbeteren. Medewerkers worden gesteund, gemotiveerd en gestimuleerd om goed te functioneren.</p>	
<p>1.10 Implementeert (wettelijke) regels en voorschriften</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca past belastingen, verzekeringen, gemeentelijke verordeningen en wettelijke regels en voorschriften, die relevant zijn voor het bedrijf, toe. Hij formuleert of past huisregels van het bedrijf toe en bepaalt hoe de regels moeten worden nageleefd en wat de eventuele sancties zijn bij overtreding. Hij communiceert de wettelijke regels en voorschriften op het gebied van veiligheid, HACCP, milieu, hygiëne en arbeidsomstandigheden, de huisregels en het handhavingsbeleid naar de medewerkers. Hij instrueert, begeleidt en coacht de medewerkers en controleert de naleving van de regels en voorschriften. Hij draagt zorg voor de naleving van de verschillende wet- en regelgeving. Hij voert, in het kader van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de medewerkers in het bedrijf, voor- en nabespreking en heeft werkoverleg met de medewerkers. Hij verzekert zich ervan dat de medewerkers inzicht hebben in het doel en functie van de regels.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Geformuleerde huisregels en bijbehorend handhavingsbeleid, zodat wordt bijgedragen aan een veilige omgeving. Medewerkers leven (wettelijke) regels, voorschriften en huisregels na. Regels en voorschriften worden toegepast in de organisatie zodat de bedrijfsvoering voldoet aan de wettelijke richtlijnen.</p>	
<p>1.11 Promoot de onderneming</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca promoot en profileert de onderneming op verschillende wijzen. Met verschillende activiteiten zoals deelnemen aan trainingen en bijeenkomsten met branchegenoten, met promotiemiddelen en/of binnen samenwerkingsverbanden zorgt hij voor naamsbekendheid van de onderneming, waardoor de omzetkansen en de winstmarge van het bedrijf kunnen worden vergroot. Hij houdt, via diverse media,</p>



	<p>relevante informatie bij. Hij neemt op basis van verkregen informatie en van initiatieven van onder af beslissingen over te realiseren promotievormen zoals het plaatsen van een advertentie, het verspreiden van promotiefoldertjes, kortingsbonnen, een persbericht, een eigen website, webvertising, beurzen enzovoort. Hij bespreekt de beslissingen met de medewerkers.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Positieve naamsbekendheid van de onderneming, zodat de omzet vergroot kan worden. Gemaakte promotiekosten wegen op tegen de baten van de promotie.</p>	
<p>1.12 Onderzoekt gast-/klant-/medewerkerstevredenheid</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca onderzoekt de gast-/klanttevredenheid om informatie te verkrijgen over de wensen en behoeften van de gast/klant en om erachter te komen of de gast/klant tevreden is met de geleverde producten en diensten. Ook onderzoekt hij de tevredenheid van de medewerkers. Hij verzamelt gegevens, bijvoorbeeld door middel van een enquête en analyseert deze gegevens. Hij interpreteert de gegevens en verkrijgt hiermee informatie om wijzigingen en vernieuwingen door te voeren in de producten en diensten.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Informatie over de tevredenheid en wensen en behoeften van gasten/klanten en medewerkers over de geleverde producten en diensten, zodat producten en diensten verbeterd kunnen worden.</p>	
<p>1.13 Signaleert en handelt klachten af</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca signaleert klachten tijdens contacten met gasten/klanten en medewerkers. Daarnaast ontvangt hij specifieke klachten van gasten/klanten en medewerkers. Hij schat de ernst van de klacht in en onderzoekt de oorzaak van de klacht, waarbij hij aandacht en begrip toont voor de gast/klant of medewerker. Hij gaat na hoe de klachten kunnen worden opgelost, weegt oplossingen af en bepaalt op welke wijze de klacht wordt afgehandeld, waarbij hij rekening houdt met de verwachtingen en belangen van de gast/klant of medewerker en de financiële gevolgen voor de</p>

	<p>organisatie. Hij handelt de klachten af volgens de klachtenprocedure en administreert deze in het systeem. Hij stelt in elk geval de gast/klant op de hoogte van de uitkomst van de behandeling van de vraag en/of klacht. De Manager horeca verzamelt de vragen en/of klachten en bespreekt ze periodiek met de medewerkers door.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Klachten zijn volgens de klachtenprocedure afgehandeld en geadministreerd in het systeem. Er is zoveel mogelijk tegemoetgekomen aan de verwachtingen en belangen van de gast/klant of medewerker zonder het bedrijfsbelang te schaden.</p>	
<p>1.14 Richt de gast- en bedrijfsruimte in en onderhoudt de inventaris</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca bepaalt op basis van het presentatieplan en de bedrijfsformule wat hij nodig heeft om de bedrijfsruimte in te richten. Hij gaat na welk budget hij heeft om de ruimte in te (laten) richten. Hij bepaalt de inrichting en richt de ruimte in met inachtneming van de wettelijke richtlijnen. Hij geeft aan waar in het bedrijf de apparaten kunnen worden geplaatst, zodanig dat de medewerkers ze op de juiste wijze kunnen gebruiken. Hij geeft verder aan hoe een efficiënte routing in het bedrijf kan worden bereikt. Desgewenst schakelt hij hulp in van externe deskundigen om de inrichting te bepalen en/of de ruimte in te richten. Hij sluit onderhoudscontracten af met leveranciers. Hij raadpleegt de status van de inventaris en onderhoudt of vervangt zo nodig de inventaris.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>Een optimale werkomgeving doordat de bedrijfsruimte is ingericht conform het presentatieplan en wettelijke richtlijnen en met de beschikbare financiële middelen. Onderhouden of vervangen inventaris.</p>	
<p>1.15 Werkt mee in de bedrijfsprocessen</p>	<p><u>Beschrijving werkproces</u></p> <p>De Manager horeca signaleert verstoring in de bedrijfsprocessen door drukte of andere omstandigheden en besluit indien nodig in te springen bij de werkzaamheden van de bedrijfsprocessen, zodat deze tijdig en volgens de kwaliteitseisen worden afgerond. Hij houdt zich hierbij aan de geldende</p>

	<p>voorschriften en richtlijnen. Hij adviseert de Ondernemer horeca over noodzakelijke investeringen gericht op het up-to-date maken of houden van de bedrijfsprocessen. De bedrijfsprocessen waarin de Manager horeca meewerkt, verschillen per bedrijf en bedrijfsformule. Hierbij valt te denken aan receptie, food &amp; beverage, onderhoud &amp; beheer en ondersteunende diensten.</p>
<p><u>Resultaat</u></p> <p>De Manager horeca heeft, bij drukte of bij andere omstandigheden, meegewerkt in de bedrijfsprocessen.</p>	

### Kennis van

- Administratie-/registratiesysteem
- Bedrijfsvoorschriften
- Competenties en functieprofielen
- De procedures met betrekking tot werving, selectie, aanstelling en ontslag
- De relevante richtlijnen en voorschriften op het gebied van financiële administratie en registratie
- Facturering en betalingen
- Financiële administratie en registratie
- Financiële rapportages (balans, resultatenrekening of winst- en verliesrekening, jaarrekening)
- Gast-/klant en medewerkers-tevredenheidsonderzoek
- Het maken van capaciteitsberekeningen en prognoses
- Het maken van planningen en werkroosters
- Inkoop- en voorraadbeheer
- Kwaliteitsniveaus en -procedures
- Leiderschapsstijlen
- Leidinggeven en aansturen
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Marketinginstrumenten en automatiseringsprogramma's
- Materialen en hulpmiddelen (soorten en typen, functie, gebruik, onderhoud, risico's en te treffen veiligheidsmaatregelen) voor uitvoering van de bedrijfsprocessen
- Middelen om het bedrijf mee te promoten
- Moderne communicatiemiddelen
- Onderhoudscontracten
- Overlegvormen
- Personeelsmanagement
- POP
- Presentatietechnieken
- Presentatie, inrichting en inventaris
- Producten
- Sociale hygiëne
- Veiligheidsvoorschriften en bedrijfsvoorschriften voor de bedrijfsprocessen
- Verschillende analysemethoden
- Verzekeringen en belastingen
- Voorraadbeheer
- Wettelijke bepalingen en cao
- Wettelijke regels en voorschriften op het gebied van hygiëne, veiligheid, milieu en arbeidsomstandigheden

### Vaardig in

- Coachen
- Conflictantering
- Controleren
- Delegeren
- Engels: gesprekken voeren, lezen, luisteren, schrijven en spreken
- Feedback geven en ontvangen
- Motiveren en stimuleren
- Nederlands: gesprekken voeren, lezen, luisteren, schrijven en spreken

- Onderhandelen
- Onderhoudsschema's
- Ontwikkelen van een leiderschapsstijl
- Problemen oplossen
- Productietechnieken
- Rekenen: getallen, verbanden en verhoudingen
- Serveertechnieken
- Sociale vaardigheden
- Verwerven van draagvlak

### Toelichting kerntaak

In deze kerntaak wordt gesproken over de Manager horeca als beginnend leidinggevende. De leidinggevende moet beroepshandelingen ontwikkelen op het gebied van het sturen van mensen en processen. Waar in de werkprocessen gesproken wordt over de aansturing of ontwikkeling van medewerkers kan ook lerende medewerker, medeleerling of stagiair gelezen worden. De Manager horeca zal in de praktijk bovenstaande werkprocessen niet altijd zelf uitvoeren. Het kan voorkomen dat hij werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld de financiële administratie en registratie delegeert aan derden. In deze gevallen blijft hij echter zelf verantwoordelijk voor de uitvoering.

Bij klachtenafhandeling is er onderscheid te maken in opmerkingen, aanmerkingen en klachten. Dit onderscheid moet de Manager horeca kunnen maken om te bepalen welke procedure moet worden gevolgd bij de afhandeling.

Competenties die nodig zijn om kerntaak 1 goed uit te voeren:

Competentie Aansturen	
Omschrijving competentie	Geeft richting aan de onderneming, maakt duidelijke afspraken en aanwijzingen voor het uitvoeren de werkzaamheden.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegeert indien nodig administratieve taken, rekening houdend met de capaciteit van de betrokkenen, geeft hierbij duidelijke instructies en stuurt zo nodig bij.</li> <li>• Maakt duidelijke afspraken met medewerkers bij het toekennen van taakstellende budgetten en spreekt medewerkers aan op afwijkingen van de afspraken.</li> <li>• Delegeert indien nodig het controleren en registreren van de voorraad en het ontvangen en opslaan van artikelen, geeft hierbij duidelijke instructies en stuurt zo nodig bij.</li> <li>• Houdt bij het toewijzen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan medewerkers rekening met de capaciteit en kwaliteiten van de betrokken medewerkers.</li> <li>• Geeft medewerkers met overtuiging duidelijke aanwijzingen, instructies en/of opdrachten en controleert of medewerkers de werkzaamheden</li> </ul>

	<p>uitvoeren volgens de gemaakte afspraken en richtlijnen en spreekt hen, indien nodig, hierop aan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrueert en informeert medewerkers op een begrijpelijke en correcte manier over het hanteren van de regels en voorschriften, stimuleert medewerkers om deze in het werk in acht te nemen door zelf het goede voorbeeld te geven, controleert de naleving van de regels en voorschriften en spreekt medewerkers hier indien nodig op aan.</li> <li>• Maakt duidelijke afspraken met de medewerker en spreekt hem indien nodig aan als de afspraken niet worden nagekomen.</li> <li>• Herkent ineffectief en inefficiënt gedrag, corrigeert de medewerker indien nodig op de uitvoering van de werkzaamheden en draagt oplossingen of verbeterpunten aan.</li> </ul>
--	---

### Competentie Formuleren en rapporteren

Omschrijving competentie	Schrijft nauwkeurige, volledige en logisch gestructureerde rapporten. Hij maakt overzichtelijke rapportages en bespreekt deze met de ondernemer.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voert de financiële administratie/registratie volledig en nauwkeurig uit.</li> <li>• Stelt op basis van de financiële administratie volledige en logisch gestructureerde interne en externe verslaglegging op, waarbij hij gebruikmaakt van de juiste terminologie en uitdrukkingen.</li> <li>• Registreert alle benodigde gegevens over de voorraad nauwkeurig en vult bij (dreigende) tekorten bestellijsten volledig en nauwkeurig in.</li> <li>• Formuleert op gestructureerde en kernachtige wijze huisregels en een handhavingsbeleid, waarbij hij de communicatie afstemt op de medewerkers en gasten/klanten.</li> <li>• Noteert mogelijke problemen en/of stagnatie in de processen en procedures op nauwkeurige en volledige wijze en formuleert oplossingen/verbeterpunten.</li> </ul>

### Competentie Analyseren

Omschrijving competentie	Analyseert gegevens en bepaalt de consequenties hiervan voor de onderneming.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseert financiële gegevens grondig en trekt logische conclusies uit deze informatie.</li> <li>• Bepaalt op basis van een periodieke analyse van de financiële informatie of vastgestelde begroting en budgetten niet (dreigen te) worden overschreden en indien dit toch van toepassing is bedenkt hij op basis van de aanwezige gegevens haalbare verbetervoorstellen.</li> <li>• Controleert regelmatig de voorraad op aantallen en afwijkingen door breuk, bederf, beschadiging of derving.</li> <li>• Controleert de geleverde artikelen aan de hand van de bestellijst en op kwaliteit.</li> <li>• Rapporteerde de resultaten van het beoordelings- of functioneringsgesprek volledig en nauwkeurig in het personeelsdossier.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseert zaken die het horecabedrijf aangaan en zoekt uit wat de betekenis hiervan is voor de medewerkers.</li> <li>• Signaleert knelpunten in de uitvoering van de werkzaamheden, analyseert de situatie en het knelpunt en bepaalt hoe deze opgelost kan worden.</li> <li>• Analyseert (mogelijke) problemen en/of stagnatie in de processen, procedures en routing op de werkvloer op doelmatigheid, effectiviteit en rendement en bedenkt haalbare voorstellen om de processen te verbeteren en de kosten terug te dringen.</li> <li>• Analyseert de informatie afkomstig uit het gast-/klant- en medewerkers-tevredenheidsonderzoek, interpreteert dit en concludeert of gasten/klanten tevreden zijn over de geleverde producten en diensten en welke wensen en behoeften zij hebben ten aanzien van de onderneming.</li> <li>• Analyseert klachten, weegt mogelijke oplossingen tegen elkaar af, waarbij hij een juiste afweging maakt tussen gastvriendelijkheid en het (financiële) belang van de organisatie en bepaalt vervolgens hoe de klacht afgehandeld moet worden.</li> <li>• Analyseert het presentatieplan, de bedrijfsformule, de begroting en de mogelijkheden in het bedrijf.</li> </ul>
--	---

Competentie Instructies en procedures opvolgen	
Omschrijving competentie	Volgt schriftelijke en mondelinge instructies en procedures op.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt zorgvuldig de voorgeschreven procedures en wettelijke richtlijnen in acht.</li> <li>• Neemt bij het werven en selecteren relevante wet- en regelgeving en de in het bedrijf gebruikelijke procedure in acht.</li> <li>• Neemt bij het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan en het vastleggen van gegevens in de personeelsdossiers, de bedrijfsprocedure en de wettelijke richtlijnen die betrekking hebben op het personeelsbeleid in acht.</li> <li>• Stelt plannings op conform de in het horecabedrijf gebruikelijke procedure en neemt daarbij de cao-richtlijnen van de horecabranche, de Arbowet en overige wettelijke bepalingen in acht.</li> <li>• Houdt zich bij het afsluiten van verzekeringen voor het bedrijf aan de relevante wettelijke regels en voorschriften.</li> <li>• Handelt bij klachten van gast/medewerker volgens de bedrijfsprocedure voor klachtenafhandeling.</li> <li>• Houdt zich bij het inrichten van het bedrijf aan de wettelijke richtlijnen op het gebied van hygiëne, veiligheid, milieuzorg en kwaliteit.</li> <li>• Werkt tijdens de bedrijfsprocessen volgens de voorgeschreven procedures, veiligheidsvoorschriften en wettelijke richtlijnen.</li> </ul>

Competentie Vakdeskundigheid toepassen	
Omschrijving competentie	Zet vakmatige kennis en expertise in bij facturering, inkoop, de inrichting van de bedrijfsruimte en het uitvoeren van de bedrijfsprocessen.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Past zijn kennis over facturering en betalingen eerlijk en betrouwbaar toe bij het bewaken van uitstaande facturen en bereidt betalingen nauwkeurig voor.</li> <li>• Houdt bij het maken van berekeningen, het afsluiten van inkoopafspraken en het plaatsen van bestellingen rekening met de ruimte en de mogelijkheden van het bedrijf.</li> <li>• Vertaalt het presentatieplan en bedrijfsformule naar een optimale inrichting van de bedrijfsruimte.</li> <li>• Zet zijn vakmatige expertise in om de bedrijfsprocessen uit te voeren.</li> </ul>

Competentie Overtuigen en beïnvloeden	
Omschrijving competentie	Zorgt voor een duidelijk doel tijdens een gesprek en stuurt het gesprek, zodat het doel behaald wordt.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderhandelt zodanig met leveranciers dat een goede prijs-kwaliteitverhouding voor de in te kopen producten en/of diensten kan worden gerealiseerd.</li> <li>• Promoot en profileert het bedrijf in gesprekken en presentaties op positieve wijze en weet daarbij de aandacht te trekken.</li> </ul>

Competentie Plannen en organiseren	
Omschrijving competentie	Plant en organiseert de dagelijkse werkzaamheden.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plant het inkoopproces door de juiste mensen en middelen in te zetten en bewaakt vervolgens de voortgang van de planning.</li> <li>• Stelt prioriteiten in de werkzaamheden en bepaalt welke werkzaamheden wanneer uitgevoerd moeten worden, hoeveel medewerkers en middelen hiervoor nodig zijn en stelt op basis van deze informatie plannings- en werkroosters op.</li> <li>• Regelt indien nodig tijdig externe deskundigen, die de inrichting van het bedrijf ontwerpen en/of uitvoeren.</li> </ul>

Competentie Presenteren	
Omschrijving competentie	Hij presenteert het aanbod/de informatie aan de gast/klant en stemt daarbij de stijl af op het klanttype en de behoeften en verwachtingen. Hij licht het aanbod/de informatie en zo nodig de voorwaarden en verdere procedure duidelijk en begrijpelijk toe.



Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiceert tijdens het selectiegesprek open, eerlijk, op heldere en begrijpelijke wijze met kandidaten, waarbij hij taal en benaderingswijze op hen afstemt.</li> <li>• Informeert medewerkers op een begrijpelijke en correcte manier over zaken die het horecabedrijf aangaan, waarbij hij zijn communicatie afstemt op de medewerkers.</li> <li>• Verstrekt begrijpelijke en kernachtige informatie over het bedrijf, waarbij hij de communicatie afstemt op de doelgroep en enthousiasme en deskundigheid uitstraalt.</li> </ul>
----------	---

Competentie Beslissingen en activiteiten initiëren	
Omschrijving competentie	Neemt tijdig en duidelijk de nodige beslissingen en neemt daarvoor de verantwoordelijkheid op zich.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaalt binnen de gestelde kaders en op basis van relevante gegevens of nieuwe medewerkers geschikt zijn voor de functie en neemt een duidelijke beslissing over het werven en selecteren.</li> <li>• Neemt op basis van een beoordelingsgesprek, binnen zijn bevoegdheid een duidelijke beslissing ten aanzien van verandering in functie, beloning, opleiding en ontwikkeling van een medewerker.</li> <li>• Neemt duidelijke beslissingen over de regels en voorschriften die in het horecabedrijf moeten worden toegepast.</li> <li>• Neemt bij drukte of andere omstandigheden tijdig en op eigen initiatief de beslissing om mee te werken aan het productieproces.</li> </ul>

Competentie Begeleiden	
Omschrijving competentie	Ondersteunt medewerkers in hun ontwikkeling en coacht en motiveert hen.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft de medewerker heldere, onderbouwde en constructieve feedback over zijn functioneren en motiveert de medewerker om doelen te bereiken en uitdagingen aan te gaan.</li> <li>• Geeft medewerkers heldere, onderbouwde en constructieve feedback over de uitvoering van de werkzaamheden, stimuleert medewerkers zelf problemen op te lossen of alternatieven uit te proberen, geeft adviezen hoe ze iets het beste kunnen aanpakken en motiveert hen doelen te bereiken en uitdagingen aan te gaan.</li> </ul>

Competentie Samenwerken en overleggen	
Omschrijving competentie	Overlegt met collega's en medewerkers, zodat iedereen goed geïnformeerd is en weet welke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moedigt medewerkers aan om input te geven over de verstrekte informatie over het horecabedrijf en waardeert hun bijdrage.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreekt de planning tijdig met de medewerkers.</li> </ul>
--	--

Competentie Gedrevenheid en ambitie tonen	
Omschrijving competentie	Pakt zaken met enthousiasme, energie en volharding aan.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toont een sterke mate van betrokkenheid bij de medewerkers en de werkzaamheden en zet zich zodanig in dat hij een voorbeeldfunctie vervult voor de medewerkers.</li> </ul>

Competentie Kwaliteit leveren	
Omschrijving competentie	Levert tijdig kwalitatief goede producten en diensten door afwijkingen op tijd te signaleren en het proces zo nodig op tijd bij te sturen.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewaakt de kwaliteit van de werkzaamheden en productiviteit aan de hand van de gestelde eisen en planning en signaleert tijdig afwijkingen.</li> <li>Houdt de hoeveelheid en kwaliteit van het werk in de bedrijfsprocessen in de gaten en werkt mee in de bedrijfsprocessen om de werkzaamheden tijdig af te ronden.</li> </ul>

Competentie Materialen en middelen inzetten	
Omschrijving competentie	Kiest de juiste machines, apparatuur, gereedschappen, materialen en hulpmiddelen bij de verschillende werkzaamheden en gaat hier verantwoord mee om.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kiest geschikte marketinginstrumenten en hanteert deze op een doeltreffende wijze.</li> </ul>

Competentie Ondernemend en commercieel handelen	
Omschrijving competentie	Ziet kansen en mogelijkheden en vertaalt deze naar concrete acties.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weet welke informatie relevant is om het bedrijf op de markt te kunnen profileren en grijpt kansen aan om het bedrijf te promoten.</li> </ul>

Competentie Op de behoefte en verwachtingen van de 'klant' richten	
Omschrijving competentie	Houdt de tevredenheid van de 'gasten/klanten' goed in de gaten en onderneemt zo nodig actie.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekijkt de wensen en behoeften van gasten/klanten en medewerkers in relatie tot de mogelijkheden, bepaalt in hoeverre hij hieraan tegemoet</li> </ul>

	<p>kan komen en controleert voortdurend of nog wordt voldaan aan de wensen en behoeften.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt bij het afhandelen van klachten rekening met de verwachtingen en belangen van de gast/klant/medewerker.</li> </ul>
--	--

<b>Competentie Bedrijfsmatig handelen</b>	
Omschrijving competentie	Maakt een goede afweging tussen de kosten en baten van een actie of besluit.
Criteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overziet de financiële consequenties van eventuele toezeggingen die hij de gast/klant/medewerker doet.</li> </ul>