

reiswerk  .nl

# **Manager Reizen**

## **hbo bachelorniveau**

## ALGEMENE BEROEPSCONTEXT EN FUNCTIONEREN

### Algemene beroepscontext en functioneren: Inhoudsopgave

1. Inleiding & motivatie
2. Legitimering
3. Manager Reizen uitgangspunten
4. Mogelijke functies als Manager Reizen
5. Positionering van Manager Reizen in het hbo
6. Beroepscontext
7. Performance Indicatoren
8. Verantwoordelijkheden
9. Typerende beroepshouding
10. Rollen
11. Competentiemix
12. Kansen
13. Risico's
14. Betrokkenen
15. Keuzes & dilemma's
16. Kerntaken
17. Afkortingen en begrippen

*Noot: in verband met de leesbaarheid is de keuze gemaakt te schrijven in de persoonsvorm hij: overal waar hij wordt gelezen kan ook zij worden gelezen.*

## 1. Inleiding & motivatie

De hbo-speerpunten van en voor de reisbranche 2007 geven het gewenste niveau en de wijze van het functioneren weer voor het werken op hbo-niveau in de reisbranche. Uitgangspunt is een managementfunctie op middenkaderniveau en de algemene beroepscontext in de reisbranche, opgezet vanuit de marktontwikkelingen 2007 – 2012. De ANVR heeft een vijftal speerpunten bepaald en geeft hiermee sturing aan het hbo voor het ontwikkelen en opleiden van studenten en werknemers op hbo-niveau.

Deze hbo-speerpunten zijn:

- Marketing & Communicatie, inclusief product- en conceptontwikkeling
- Personeelsmanagement & -planning
- Bedrijfseconomie & Financiën
- Kwaliteit
- Commercie

Als rode draad door het functioneren loopt ondernemend denken en handelen en innovatie. Deze zijn vertaald naar de beroepscontext, de te behalen prestaties, competenties en rollen.

De speerpunten zijn de basis voor en de hbo-grad, het associate degree\* en het hbo-diploma, de bachelor degree\*\*.

\* hbo-grad : associate degree (AD)/2 jaar

\*\*hbo bachelor : bachelor degree/4 jaar studie in deeltijd/volgtijd/duaal te volgen)

Het onderscheid voor het functioneren op hbo associate degree of op hbo bachelorniveau wordt gemeten aan de hand van de beoordelingssystematiek Competent in Reiswerk. Indien het functioneren op het niveau gevorderd wordt beoordeeld, functioneert de student op het hbo associate degree graadniveau. Indien het functioneren op het niveau competent wordt beoordeeld, functioneert de student op het niveau hbo bachelor degree.

Voor de leven lang leerlijn heeft de reisbranche de volgende mbo BeroepsCompetentieProfielen en hbo- profielen ontwikkeld:

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 1. BCP Verkoper Reizen        | : mbo-niveau, functionerend op operationeel niveau                             |
| 2. BCP Manager Verkoop Reizen | : mbo-niveau, functionerend op operationeel niveau                             |
| 3. Profiel Ondernemer         | : hbo associate degreeniveau, functionerend op operationeel en tactisch niveau |
| 4. Profiel Manager Reizen     | : hbo bachelorniveau, functionerend op tactisch/strategisch niveau             |

## 2. Legitimering

De legitimering van Manager Reizen heeft plaatsgevonden op de inhoud van de ANVR Toekomstvisie: "Werken in de Toekomstige Reisbranche 2007 – 2012". De context is goedgekeurd en geaccordeerd door het ANVR Bestuur en Reiswerk Bestuur en getoetst door de Stuurgroep Arbeidszaken & Onderwijs.

### **Legitimering: versie 1.0**

Op de inhoud:

#### **ANVR Bestuur:**

Voorzitter Dhr. C. Gerkens

d.d.: 06 september 2007

#### **Reiswerk Bestuur:**

Voorzitter Dhr. H.E.J.J. van Wijck

d.d.: 26 september 2007

### 3. Manager Reizen uitgangspunten

Vanuit de ANVR Toekomstvisie: “Werken in de toekomstige reisbranche en de vertaalslag naar het gewenste niveau en wijze van functioneren” is ook de behoefte naar hbo-functioneren in de reisbranche naar voren gekomen. De functies binnen de reisbranche op hbo-niveau zijn echter verschillend van aard en ook afhankelijk van de bedrijfsspecifieke wensen/eisen. Dit betekent, dat er vanuit de ANVR generieke hbo-speerpunten in kaart zijn gebracht voor de reisbranche. De functie die geldt als basis is de Manager Reizen die in de lijn op Midden Managementniveau functioneert. Vanuit die functie kan hij doorstromen naar een vakspecialistische afdeling of in de lijn naar Hoger Management.

Uitgangspunt voor de Manager Reizen is dat hij:

- functioneert op Midden Managementniveau, een managementfunctie op midden- tot hogerkaderniveau;
- minimaal voldoet aan de SEPR Kwaliteitseisen van de Functie Manager Verkoop Reizen;
- op tactisch en strategisch niveau en op korte en lange termijn functioneert;
- een grote span of control heeft in de aansturing, en/of een hoge mate van afbreukrisico heeft en/of een hoge mate van vakspecialistische kennis nodig heeft.

Indicatief functioneert hij op minimaal functiegroepniveau 6 /7 van de cao reisbranche, echter dit is afhankelijk van de bedrijfsspecifieke richtlijnen.

#### 4. Mogelijke functies als Manager Reizen

- Regiomanager
- Call Center/Contact Center Manager
- E-Commerce Manager
- Vestigingsmanager
- Manager Operations
- Yield Manager
- Project Manager
- Proces Manager
- Teammanager
- Business Unit Manager

Voor de carrière is doorgroei mogelijk in de lijn van een Midden Managementfunctie naar Hoger Managementkader. Maar ook doorgroei naar een vakspecialistische afdeling zoals Marketing & Communicatie, Personeel & Organisatie, Financiën en administratie etc. Veelal zijn de functies op deze afdelingen op hbo-niveau en afhankelijk van bedrijfsspecifieke richtlijnen ingevuld. De functienamen en de inhoud variëren afhankelijk van de organisatie inrichting van het bedrijf.

## 5. Positionering van Manager Reizen in het hbo

Binnen het beroepsonderwijs Reizen zijn er opleidingsmogelijkheden op zowel mbo- als hbo-niveau. Dit ondersteunt de leven lang leerlijn te weten:

mbo 3	Zelfstandig Commercieel Medewerker Reizen vergelijk BCP Verkoper Reizen Functioneren: operationeel niveau
mbo 4	Leidinggevende Verkoop Reizen vergelijk BCP Manager Verkoop Reizen Functioneren: operationeel niveau
hbo AD	Associate Degree hbo-graad vergelijk BCP Ondernemer Functioneren: operationeel/tactisch niveau
hbo bachelor	bachelor degree vergelijk Manager Reizen Functioneren: tactisch/strategisch niveau

In de BCP's Verkoper Reizen en Manager Verkoop Reizen is de rode draad ondernemend werken opgenomen in de typerende beroepshouding. Belangrijk punt is dat de vaardigheden en beroepshouding die nodig zijn om succesvol als ondernemer te kunnen functioneren bij iemand aanwezig moeten zijn. De benodigde kennis kan ontwikkeld worden. De functie van Ondernemer is gepositioneerd op het hbo associate degreeniveau.

De Manager Reizen is gepositioneerd op het niveau hbo bachelor. Dit betekent een Midden Managementfunctie die een team (of meerdere teams) op speerpunten aanstuurt te weten: Marketing & Communicatie, Bedrijfseconomie en Financiën, Personeelsmanagement en planning, Kwaliteit en Commercie. Ondernemend denken en werken en innovatie is overkoepelend en geldt over alle speerpunten heen.

## 6. Beroepscontext

De beroepscontext van de Manager Reizen wordt getypeerd door de kenmerken:

- Resultaatverantwoordelijkheid (eigen risico lopen)
- Innovatie/initiërend
- Beleid-/strategiebepalend
- Consultant/adviseur
- Eindverantwoordelijkheid
- Korte en lange termijn visie en trends volgend en vertalend
- Maatschappelijke georiënteerd (o.a. duurzaamheid)
- Kennis van wet- en regelgeving, branche richtlijnen
- Het hebben van een helikopterview
- De linking pin zijn in de organisatie: linking pin naar de organisatie en service afdelingen, als manager naar het team en als medewerker naar zijn manager
- People manager zijn: oprechte interesse hebben in mensen. Willen investeren in het team en de medewerkers en deze kunnen laten groeien en ontwikkelen

## 7. Performance Indicatoren

**Performance Indicatoren:** de performance indicatoren geven het te bereiken resultaat in het werk aan voor de Manager Reizen. Afhankelijk van de gekozen bedrijfsspecifieke methode worden performance indicatoren verschillend gehanteerd ten aanzien van:

- de weergave
  - absoluut (in aantallen), relatief (in percentage) of per index (ten opzichte van de voorgaande periode)
- de norm
  - wat het te behalen resultaat moet zijn = wanneer tevreden
- het niveau
  - op individueel, team, verkooppunt, district, landelijk etc.

De Manager Reizen beschikt ook over de performance indicatoren van de Manager Verkoop Reizen op mbo-niveau. Welke performance indicatoren dit zijn, is afhankelijk van de bedrijfsspecifieke keuze.

De Manager Reizen stuurt een team of meerdere teams aan op het behalen van de performance indicatoren. Voor de Manager Reizen gelden de performance indicatoren als totaalresultaat op afdeling-, regionaal, districtsniveau en/of op landelijk niveau. Zijn rol is het analyseren van het resultaat uit enerzijds de managementinformatie en anderzijds persoonlijke waarneming/signalering. Op basis van dit resultaat zal hij een voorstel ter verbetering maken en dit of zelf oppakken of initiëren. Dit kan zijn door directe aansturing naar zijn team of indirect naar service afdelingen al dan niet via zijn manager.

De Manager Reizen stuurt aan op het totaalresultaat van:

### Commerciële Performance Indicatoren

- Rendement
  - omzet versus kosten vanuit inkoop, resultaat vanuit afspraken met leveranciers/Service Level Agreement (SLA)/contracten, marge
- Kostenbeheersing/sturing
- Acquisitie
  - minimum aantal nieuwe klanten/soort klanten
- Conversie
  - het aantal/percentage gerealiseerde klanten versus de totale omzet
  - percentage resultaten/behaalde opdrachten t.o.v. offertes, duur en rendement (marges in tarief)
- Capaciteit/assortiment
  - percentage restvoorraad (vraag/aanbod versus beschikbaarheid, kwantitatief versus kwalitatief)
- Omloopsnelheid producten, services en diensten
- Yield management
  - producten, services en diensten afstemmen op de vraag (qua moment, aantal en kwaliteit)
- Logistiek
  - beschikbaarheid en voorraadbeheer ten aanzien van levertijd, moment/aantal/kwaliteit. Het principe 'just in time' is belangrijk: op het juiste moment het aanbod hebben op de klantvraag (op het juiste moment het gewenste aanbod hebben passende bij en afgestemd op de klantvraag)
- Innovatie
  - inspelen op marktontwikkelingen, marktpositie versus legitimering, beleid bepalen op basis van trends
- Management van risico en kansen

#### **Financiële en administratieve Performance Indicatoren**

- Percentage netto winst/resultaat
- Rendement
- Debiteuren/crediteuren beleid: percentage openstaande posten en duur, dubieuze debiteuren
- Conversie:
  - aantal factuurabele uren versus eigen investering qua tijd
  - urenregistratie versus opbrengsten
  - vaste lasten versus variabele lasten
  - aantal klantcontacten dat zich vertaalt in concrete koop
- Kostprijsberekening en bepalen inkoop/verkoopprijs/uurtarief
- Leveringsvoorwaarden inclusief betaalafspraken
- Contracten: kwaliteit, flexibiliteit, duur, prijzen en voorwaarden

#### **Kwalitatieve Performance Indicatoren als totaalresultaat:**

- Afboekingen naar aanleiding van klachten
- Afboekingen naar aanleiding van fouten
- Klanttevredenheid
- Aftersales en relatiebeheer
- Kwaliteit van dienstverlening t.a.v. klantcontact in het totale verkoop -/klantproces
- Persoonlijke ontwikkeling
  - voortgang
- Klachten
- Repeaters

#### **Personele Performance Indicatoren**

- Personeelsdevelopment/- ontwikkeling (binnen het team en teamoverstijgend)
- Ziekteverzuim
- Verloop/uitstroom
- Kwaliteit van functioneren medewerkers
  - naleven van werken conform bedrijfsformule, proces, procedures en afspraken
- Loonkosten versus rendement
- Flexibiliteit in loonkosten
  - inhuur/vast op loonlijst ten opzichte van klantvraag

De Manager Reizen zal over alle speerpunten en dus Performance Indicatoren worden beoordeeld over het totaal en dus het behaalde rendement.

## 8. Verantwoordelijkheden

De Manager Reizen stuurt een team (of meerdere teams) aan op afdeling, district- en of regioniveau, team – en/of afdelingsniveau, landelijk niveau. Hij is verantwoordelijk voor het totaalrendement en stuurt op de speerpunten:

- Personeelsmanagement – en planning
- Marketing & Communicatie
- Bedrijfseconomie en Financiën
- Commercie
- Kwaliteit

Ondernemend denken en werken en innovatie geldt overkoepelend. Als Manager Reizen ben je verantwoordelijk voor het proactief initiëren en het doen van verbeteringen. Innovatie vloeit voort uit marktontwikkelingen en trends op het gebied van: politiek, demografisch, economisch, sociaal, wetgeving en overheidsregulering en milieu. Maar ook uit eigen waarneming, signalering en de resultaten uit de managementinformatie.

De verantwoordelijkheden per speerpunt in de aansturing naar zijn team (s) zijn:

- de continuïteit van de eigen afdeling, district en/of regio, team- en/of afdelingsniveau of landelijk niveau, eindverantwoordelijk voor het resultaat
- de trends, innovatie en marktontwikkelingen vertalen naar nieuwe koers
- positionering op de markt: strategische positie op de markt
- het opstellen van plannen ter verbetering
- beleid per speerpunt vertaald naar het teamresultaat. Inclusief het zorgdragen voor de uitvoering van het beleid, zelfstandig of door het werk uit te besteden
- klantenbestand (acquisitie, opbouw en beheer van netwerk)
- kwaliteit van de dienstverlening inclusief evaluatie en verbetering
- het voldoen aan wet- en regelgeving
- het maken van de juiste keuzes om het gewenste resultaat te kunnen bereiken

## 9. Typerende beroepshouding

Een Manager Reizen is creatief, flexibel, discreet, kan buiten kaders denken en handelen, is evenwichtig, vasthoudend/doelgericht, beschikt over hoge mate van (zelf) discipline en zelfvertrouwen, durft risico's te nemen (durf en lef), hij beschikt over de wil om zelf verantwoordelijkheid te dragen, heeft zelfreflectie, kan onder (continue) druk werken/is stressbestendig, heeft oprechte interesse in de markt en mensen, kan schakelen tussen en communiceren op strategisch, tactisch en operationeel niveau, is oplossingsgericht, kan delegeren, kan projectmatig werken en werkt op tactisch niveau.

## 10. Rollen

De Manager Reizen kan de rol aannemen van:

In strategisch kader:

- leider/manager
- coach
- beslisser
- organisator/procescoördinator en planner
- signalerend, controlerend
- onderhandelaar
- vertaler van beleid naar praktijk en vice versa, van theorie naar praktijk en vice versa
- innovator/initiator
- ondernemer
- adviseur
- mediator
- woordvoerder
- netwerker
- diplomaat

in operationeel kader:

- inkoper
- verkoper
- administrateur
- stimulator
- controleur
- werknemer

## 11. Competentiemix

Hij beschikt over de competenties van de Verkoper Reizen en Manager Verkoop Reizen. En bij de Manager Reizen ligt de nadruk op management vaardigheden, onderhandelingsvaardigheden, aanpassingsvermogen, doorzettingsvermogen, ondernemendheid, communicatief vaardig en kunnen opereren op verschillende niveaus, accuratesse, plannen en organiseren, verkopen, analytisch vermogen, overtuigingskracht, commerciële vaardigheden en resultaatgerichtheid.

Qua kennis: beleid, plannen (SMART-doelen, specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden), Marketing & Communicatie, Bedrijfseconomie en Financiën en administratie, Personeelsmanagement en planning, Kwaliteit en Commercie, markt (trends en ontwikkelingen), concurrenten, juridische zaken, wet- en regelgeving, branche richtlijnen, doelgroepen, automatisering/ICT, kennis strategie.

## 12. Kansen

De meest voorkomende kansen van de Manager Reizen zijn:

- verantwoordelijkheid
- groei en carrière
- veelzijdigheid/afwisseling
- inzicht in mensen en de organisatie: daardoor aanzien, invloed en status
- beslissingsbevoegdheid
- vrijheid
- betrokkenheid bij organisatie (nieuw beleid/koers etc.)
- identificatie eigen organisatie
- door een goede overview in staat zijn de juiste mensen en middelen in te zetten voor optimaal resultaat
- winst realiseren
- doelen bereiken
- persoonlijke ontwikkeling/talent benutten
- toegevoegde waarde realiseren
- motivatie
- delen van succes

## 13. Risico's

De meest voorkomende risico's van de Manager Reizen zijn:

- het niet of het te laat nemen van een besluit
- service ondersteunende afdelingen hanteren een eigen agenda en een andere prioriteit en sturen direct het team aan zonder de Manager Reizen als schakel
- afbreukrisico
- geen acceptatie en draagvlak (veelal ontstaan door de interne doorgroei van de Manager Reizen, eerst directe collega, daarna leidinggevende)
- dragen van de consequenties van besluiten
- verlies van respect door o.a. het verschuilen achter besluiten door anderen genomen
- afhankelijkheid van anderen in de uitvoering van het werk
- niet consequent zijn in het doorvoeren van het beleid en het toepassen
- de reikwijdte van de te nemen besluiten gaat vaak ver, vooraf tijdig inschatten en overzien
- het niet uitvoeren van impopulaire besluiten
- het niet bewustzijn van de continue voorbeeldrol

#### 14. Betrokkenen

De contacten waarmee de Ondernemer te maken heeft zijn:

- directie/management
- service/stafafdelingen
  - Personeel & Organisatie
  - Marketing & Communicatie
  - Administratie & Financiën
  - ICT etc.
- eigen team/werknemers
- medemanagers gelijk niveau
- concurrenten
- leveranciers
- opleiders
- sollicitanten
- klanten
- netwerk
- verenigingen

#### 15. Keuzes & dilemma's

De meest voorkomende keuzes en dilemma's die zich voordoen als Manager Reizen zijn:

- afweging tussen zakelijk versus persoonlijk belang van de Manager Reizen zelf
- afweging tussen persoonlijke wensen/voorkeuren van het team en medewerkers en de organisatie wensen/voorkeuren
- balans tussen zelf doen en het delegeren van taken
- balans vinden tussen het zelf niet achter het beleid staan maar het wel moeten uitdragen en voorbeeld hierin zijn
- klantenbinding: persoonlijke binding versus organisatie binding
- korte termijn planning versus lange termijn planning
- het wel of niet uitvoeren van impopulaire besluiten
- het wel of niet terugkoppelen naar directie van onuitvoerbaarheid van besluiten
- het bepalen van grenzen, vasthouden hieraan versus het flexibel hanteren hiervan
- het inslijten van automatismen, stigmatiseren (voorbeeld: altijd kiezen voor de beste mensen voor de inzet/deelname in een project)

#### 16. Kerntaken

De Manager Reizen stuurt primair het team en/of meerdere teams aan in het behalen van de begroting en het rendement.

Voor het bereiken van het resultaat heeft hij een vijftal speerpunten:

- Personeelsmanagement en -planning
- Marketing & Communicatie
- Bedrijfseconomie en Financiën
- Commercie
- Kwaliteit

Hij heeft een ondernemende, initiërende en innoverende rol over de vijf speerpunten heen.

Zijn taken in de aansturing, over de speerpunten heen en per speerpunt zijn:

- (Mede-) beleidsbepalend, adviserend, initiërend en vertalend
- Initiërend en begeleidend van en in veranderingsprocessen
- Implementerend
- Evaluerend en borgend

Door altijd het resultaat te meten vanuit eigen waarneming/signalering en of uit managementinformatie zal hij het team/de teams kunnen bijsturen.

Hij functioneert op tactisch en strategisch niveau.

## 17. Afkortingen & begrippen

### A

#### **Algemene Nederlandse Vereniging van Reisondernemingen**

De ANVR maakt zich als brancheorganisatie sterk voor de kwaliteit binnen de reisbranche in het algemeen en voor die van de ondernemers in het bijzonder. De verschillende en vaak meest uiteenlopende onderwerpen waar de ANVR zich mee bezig houdt, zijn ondergebracht in verschillende kerntaken: Imago & Lobby, Consumentenzaken, Luchtvaart, Arbeidszaken & Onderwijs, en Standardisering. Daarnaast is er een platform Touroperating en een platform Retail.

#### **ANVR**

Algemene Nederlandse Vereniging van Reisondernemingen.

#### **Attitude**

Houding.

### B

#### **BCP**

BeroepsCompetentieProfiel

#### **Bedrijfsprofiel**

Het profiel van het bedrijf als klant is bedrijfsspecifiek en kan omvatten: NAW gegevens, e-mail, reispatroon (frequentie, doel, samenstelling party, historie), contractafspraken, randvoorwaarden, voorkeuren/interesses. Het bedrijfsprofiel wordt vastgelegd in het bedrijfsspecifieke Customer Relations Management (CRM) systeem/tool.

#### **Beginnend beroepsbeoefenaar**

De beroepsbeoefenaar die zijn entree maakt op de arbeidsmarkt en aan het begin staat van de beroepsloopbaan.

#### **Beoordelen**

(Tussentijds) meten en toetsen in welke mate de gestelde doelen zijn gehaald.

#### **Beoordelingsgesprek**

Gesprek gevoerd door de deelnemer of werknemer en de opleider en/of het bedrijf waarin de resultaten en de ontwikkelde beroepscompetenties beoordeeld worden.

#### **Beroepscompetenties**

Beroepscompetenties hebben betrekking op het vermogen om te gaan met beroepsrelevante activiteiten en problemen en zijn opgebouwd uit een samenhangende set competentie-elementen (kennis, inzichten, vaardigheden, houdingen, persoonlijke eigenschappen). Een competente beroepsbeoefenaar kan deze kennis, attitudes, vaardigheden en eigenschappen geïntegreerd en doelgericht inzetten om concrete (beroeps)activiteiten te verrichten (plannen, uitvoeren, controleren en sturen) in de voor de activiteit kenmerkende situaties en contexten. Zij of hij kan dat op zo'n wijze doen dat aan bepaalde criteria of standaarden wordt voldaan.

### **BeroepsCompetentieProfiel**

De (geformaliseerde en gestandaardiseerde) beschrijving van een op de directe beroepspraktijk gerichte set kerntaken en beroepssituaties, verantwoordelijkheden en competenties met de performance indicatoren en typerende beroepshouding van een vakvolwassen beroepsbeoefenaar ontwikkeld door en voor de reisbranche.

### **Business-to-Business (B2B)**

B2B is een internationale aanduiding voor Business-to-Business (bedrijven aan bedrijven). Meestal betreft het hier bedrijven die specifiek zaken doen met andere bedrijven. Ook wordt de term gebruikt om binnen organisaties een bepaalde afdeling aan te duiden. Hierbij is dan de B2B-afdeling gericht op de zakelijke dienstverlening, terwijl elders in hetzelfde bedrijf evengoed aan particulieren verkocht kan worden.

### **Business-to-Consumer (B2C)**

B2C is een internationale aanduiding voor Business-to-Consumer (bedrijven aan consumenten). Meestal betreft het hier bedrijven die specifiek zaken doen met consumenten. Doorgaans wordt deze term, in samenhang met de term B2B, gebruikt om een grove indeling van het bedrijfsleven aan te geven. Daarnaast wordt de term B2C tegenwoordig gebruikt om binnen organisaties een bepaalde afdeling aan te duiden. Hierbij is dan de B2C-afdeling gericht op de verkoop of dienstverlening aan particulieren, terwijl elders in hetzelfde bedrijf evengoed exclusief aan andere bedrijven (B2B) verkocht kan worden.

### **C**

#### **cao**

Collectieve arbeidsovereenkomst.

#### **CIR**

Formule Competent In Reiswerk.

### **Commercieel**

De mix van de inzet van marketing, communicatie, kwaliteit, personeel etc. gericht op het behalen van winst.

### **Competenties**

Competenties zijn ontwikkelbare vermogens van mensen om in voorkomende situaties op adequate, doelbewuste en gemotiveerde wijze proces- en resultaatgericht te handelen, dat wil zeggen passende procedures te kiezen en toe te passen om de juiste resultaten te bereiken. Competenties zijn samengesteld van karakter, verwijzen naar onderliggende vaardigheids- en kennisdomeinen en worden in een context toegepast en verworven. Kortom: het toepassen van de mix van kennis, vaardigheden en de attitude in het functioneren.

### **Complexe situatie**

De complexe situatie geeft de mate aan waarin (beroepsmatige) handelingen gebaseerd zijn op de toepassing en het bedenken dan wel het combineren van (routinematige en standaard-)procedures. De complexiteit van de beroepssituatie wordt getypeerd naar de mate waarin routinematige of niet-routinematige procedures en van nieuwe oplossingsprocedures sprake is.

## **Context**

Beroepscompetenties vinden hun betekenis in een context en kunnen niet los gezien worden van de kernopgaven waar de beroepsbeoefenaar voor staat. Beroepscompetenties worden daarom in een context omschreven. Onder context wordt de beroepssituatie verstaan. Sommige competenties zijn uniek en nauw verbonden aan een specifieke context of smal werkingsgebied; andere beroepscompetenties hebben een breed werkingsgebied en hebben een hoge transferwaarde omdat ze in verschillende contexten bruikbaar of toepasbaar zijn. Een competent beroepsbeoefenaar is binnen een bepaalde context in staat te kiezen uit relevante oplossingen en deze tot uitvoering te brengen, zodat een beoogd resultaat wordt bereikt.

## **CRM**

Customer Relationship Management.

## **Customer Relationship Management**

De implementatie van een strategie waarmee een bedrijf of instelling beoogt (klant)relaties te optimaliseren in termen van rendement en klanttevredenheid, op basis van het bedrijfs- en/of klantprofiel. Customer Relationship Management (CRM) wordt daarbij gezien als een continue en systematische, organisatieomvattende activiteit. Daarbij wordt ICT als een ondersteunende factor gezien.

## **D**

### **Dilemma**

Een moeilijke keuze uit twee of meer alternatieven.

## **E**

## **F**

## **Formule Competent In Reiswerk**

Competent in Reiswerk richt zich op het ontwikkelen van standaarden en hulpmiddelen voor de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs, om zo te komen tot competentiegericht opleiden en beoordelen in de reisbranche. Daarbij ligt de nadruk op het ontwikkelen van commerciële, communicatieve, sociale en systeemvaardigheden, naast de traditionele kennisontwikkeling. Competent in Reiswerk is een initiatief en samenwerking vanuit de reisbranche, het toeristisch onderwijs en Kenwerk.

## **G**

## **H**

### **hbo**

Hoger beroepsonderwijs. Het hbo geeft een theoretische en praktische basis voor het uitoefenen van een beroep. Het hbo is georganiseerd in zeven sectoren en wordt gegeven aan 'hogescholen'. Het maakt samen met het wetenschappelijk onderwijs deel uit van het hoger onderwijs.

## **I**

J

K

### **Kennis**

De benodigde theoretische onderbouwing waarover een beroepsbeoefenaar moet beschikken, verkregen door oefening of studie.

### **Kenwerk**

Kenwerk stimuleert en innoveert de kwaliteit van leerbedrijven en onderwijsinstellingen in de horeca, de sector toerisme/recreatie en de bakkerijbranche namens onderwijs en bedrijfsleven.

### **Kerntaken**

Een set van inhoudelijk samenhangende beroepsactiviteiten die door een belangrijk deel van de beroepsbeoefenaren worden uitgeoefend. De kerntaken geven de kenmerkende werkzaamheden van de beroepsbeoefenaar weer, zo mogelijk geordend in logische volgorde van het beroep.

### **Klant**

De definitie wat onder een klant wordt verstaan wordt bedrijfsspecifiek bepaald. Dit kan zijn (in heden of verleden) bestaande klanten, potentiële klanten, geboekte klanten etc.

### **Klantenservice**

De klant centraal stellen en altijd de juiste oplossing bieden, in een keer goed, binnen de bedrijfsspecifieke richtlijnen.

### **Klantprofiel**

Het profiel van de klant is bedrijfsspecifiek en kan omvatten: NAW gegevens, e-mail, reispatroon (frequentie, doel, party samenstelling, historie), voorkeuren/interesses. Het klantprofiel wordt vastgelegd in het bedrijfsspecifieke Customer Relations Management (CRM) systeem/tool.

### **Kwalificatiedossier**

Een dossier met daarin opgenomen het kwalificatieprofiel en alle overige documenten die van belang zijn om het daaruit af te leiden beroepsonderwijs inclusief de toetsing en afsluiting (examinering) vast te stellen en te ontwikkelen.

### **Kwalificatieprofiel**

De geformaliseerde en gestandaardiseerde beschrijving van de startpositie van de beginnende beroepsbeoefenaar op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Een kwalificatieprofiel wordt bepaald en omschreven op basis van een of meer BeroepsCompetentieProfielen. Beroepscompetenties, leercompetenties en burgerschapscompetenties vormen de kern van het kwalificatieprofiel.

### **Kwalificatiestructuur**

Is het geheel van wettelijke regelingen gesteld aan het reguliere onderwijs. De kwalificatiestructuur bevat alle MBO opleidingen van niveau 1 tot en met niveau 4 opleidingen. De eisen die in de kwalificatiestructuur gesteld worden aan een opleiding zijn voor het onderwijs richtinggevend voor de inrichting van hun onderwijsprogramma's om in aanmerking te kunnen komen voor overheidsfinanciering.

## **Kwaliteit**

Het in een keer goed invullen van de klantwens.

## **L**

### **Leercompetentie**

Ontwikkelbare vermogens van mensen om in voorkomende leersituaties op adequate, doelbewuste en gemotiveerde wijze proces- en resultaatgericht te handelen. Leercompetenties betreffen in de eerste plaats het vermogen het verwervings- en ontwikkelingsproces van competenties (kennis, vaardigheden, houdingen etc.) te sturen, te bevorderen, te stimuleren en effectiever te maken. In de tweede plaats zijn ze gericht op het effectief functioneren in verschillende typen leer- en opleidingssituaties, binnen en buiten het beroep.

## **M**

### **mbo**

Middelbaar beroepsonderwijs. Middelbaar beroepsonderwijs (mbo) behoort tot de tweede fase van het voortgezet onderwijs. Onderwijs in het mbo duurt vier jaar en is voor leerlingen van 16–20 jaar. Er worden zowel algemene als beroepsgerichte vakken gegeven. In het mbo stromen leerlingen door naar een baan of naar het hoger beroepsonderwijs (hbo). In 2006 is een start gemaakt met een aantal experimenten t.a.v. competentiegericht onderwijs. In 2009 zal het beroepsonderwijs definitief overgaan tot competentiegericht leren en ontwikkelen.

## **P**

### **Performance Indicator**

De performance indicator is een van de uitgangspunten voor het goed functioneren van een beroepsbeoefenaar en beschrijft het gewenste resultaat gerelateerd aan de kerntaken. De beroepsbeoefenaar zal de benodigde competenties op een juiste manier moeten aanwenden om dit gewenste resultaat met succes te kunnen bereiken.

### **Portfolio**

Een geordende persoonlijke, digitale of papieren presentatie, waarin de deelnemer aangeeft wie hij is, wat hij kan en wat hij wil. Verzamelde en bijgevoegde documenten en materialen bewijzen dit. Het portfolio kan verschillende doelen hebben naast het presenteren van de deelnemer. Dit kan zijn het volgen en stimuleren van de ontwikkeling van de deelnemer, waarbij het portfolio dient als uitgangspunt bij de begeleiding. Het portfolio kan ook de basis zijn voor de beoordeling of de deelnemer bepaalde competenties heeft verworven. In beide gevallen is het portfolio ingebed in het opleidingsproces. Het portfolio speelt ook een rol bij EVC-procedures.

### **POP**

Persoonlijk Ontwikkel Plan. Het plan met concrete doelen voor de persoonlijke competentieontwikkeling van de deelnemer. Dit is afgestemd op het huidige competentieniveau t.o.v. het gewenste einderesultaat van het ontwikkeltraject. Tevens wordt het POP voorzien van afspraken met betrekking tot de mogelijkheden en de bijbehorende condities om de gestelde doelen te kunnen bereiken.

## **Q**

## R

### **Reiswerk**

Reiswerk Opleidingen vindt zijn basis in de stichting Fonds Opleiding en Ontwikkeling Reisbranche (FOOR). Dit is een fonds waarin werkgevers en werknemers in de reisbranche deelnemen. Gezamenlijk bouwen zij aan de toekomst van de reiswereld, met goede beroepsopleidingen en een sterke arbeidsmarkt als instrumenten. Het bestuur van Reiswerk telt zes leden: namens de werkgevers is daarin de ANVR vertegenwoordigd met drie personen. Namens de werknemers: CNV Dienstenbond, FNV Bondgenoten en De Unie. Alle organisaties zijn vertegenwoordigd met één lid en één plaatsvervangend lid.

### **Representatief**

Het bewust zijn van de rol in het klantcontact en hier altijd zijn beroepshouding, kleding en communicatie op aanpassen binnen de bedrijfsspecifieke richtlijnen.

### **Resultaatgericht**

Het stellen van doelen en bereiken van het gewenste resultaat op een efficiënte en effectieve wijze.

## S

### **SEPR**

Stichting Erkenning Praktijk en theoriebeoordeling Reisbranche. Het vakdiploma van de reisbranche.

### **SEPR Reisbewijs**

De Stichting Erkenning Praktijk en theoriebeoordeling Reisbranche heeft het SEPR Reisbewijs ontwikkeld. Dit is het SEPR Portfolio, waarin een deelnemer het bewijsmateriaal verzamelt dat aangeeft dat de deelnemer voldoet aan de SEPR Kwaliteitseisen. (verzamelstaat)

### **Service**

Service is het bieden van extra's: het overtreffen van de klantverwachting.

### **Stichting Erkenning Praktijk en theoriebeoordeling Reisbranche**

De Stichting Erkenning Praktijk en theoriebeoordeling Reisbranche (SEPR) bewaakt het niveau van de beroepsbeoefenaren in de reisbranche. Zij is verantwoordelijk voor de toepassing van de BCP's en een geregelde evaluatie daarvan. SEPR formuleert kwaliteitseisen voor de beginnend, beroepsbeoefenaar, diplomeert deelnemers, certificeert en erkent opleidingen. De kwaliteitseisen voor SEPR zijn bepaald aan de hand van de door vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en onderwijs opgestelde BeroepsCompetentieProfielen (BCP's).

## T

### **Toetsen**

Het meten van de resultaten van de competentieontwikkeling van een deelnemer/het meten van het competentieniveau.

## U

### **Uitstroomdifferentiatie**

Een onderdeel van een kwalificatieprofiel voor een deel van de beroepspraktijk waarop het kwalificatieprofiel zich richt.

## V

### **Vaardigheden**

Vaardigheden geven aan waar de beroepsbeoefenaar bedreven in is of moet zijn. Vaardigheden zijn doorgaans leerbaar, in tegenstelling tot persoonlijkheidskenmerken en karaktereigenschappen.

### **Vakvolwassen beroepsbeoefenaar**

De beroepsbeoefenaar die in zijn beroepsuitoefening tot volledige beroepsmatige ontwikkeling is gekomen door de beroepservaring die hij heeft opgedaan. De vakvolwassen beroepsbeoefenaar kent zijn beroep van binnen en van buiten en staat model voor de inhoud van het BeroepsCompetentieProfiel.

### **Verantwoordelijkheid**

Het geeft de mate aan waarin beroepsbeoefenaren aanspreekbaar zijn op hun (beroepsmatig) handelen en op de gevolgen daarvan voor het (beroepsmatig) handelen door anderen. Van de beroepsbeoefenaar wordt geëist dat hij de beroepsmatige handelingen met zorg en toewijding uitvoert en daarover verantwoording kan afleggen. De verantwoordelijkheid kan beperkt zijn tot het functioneren binnen het eigen takenpakket, maar kan zich ook uitstrekken tot (het werk van) anderen.

### **Voortgangsgesprek**

Gesprek gevoerd door de deelnemer, het leerbedrijf en/of de opleider over de voortgang in de persoonlijke ontwikkeling van zijn beroepscompetenties.

## W

## X

## Y

## Z