

r e i s w e r k  . n l

# **Manager Verkoop Reizen 2007**

**Deel I: Reisbranche**

**Deel II: BeroepsCompetentieProfiel**

## **DEEL I: REISBRANCHE ALGEMENE BEROEPSCONTEXT EN FUNCTIONEREN**

### **Algemene beroepscontext en functioneren: Inhoudsopgave**

1. Inleiding en motivatie
2. Legitimering
3. Trends, innovaties en ontwikkelingen in de reisbranche 2007 – 2012
  - 3.1 Algemeen Reisbranche
  - 3.2 Arbeidsmarkt
4. Functioneren in de reisbranche
  - 4.1 Functieniveau en criteria
  - 4.2 Functies: mogelijke functiebenamingen
  - 4.3 Loopbaanplanning en carrièrekansen
  - 4.4 Algemeen typerende beroepshouding in de reisbranche

## 1. Inleiding en motivatie

Het **BeroepsCompetentieProfiel (BCP)** geeft het gewenste niveau en de wijze van het functioneren weer voor het werken in de reisbranche. Uitgangspunt is de algemene beroepscontext in de reisbranche, opgezet vanuit de marktontwikkelingen 2007 – 2012.

Vanuit deze algemene beroepscontext is het functioneren omvat in BeroepsCompetentieProfielen op mbo-niveau:

1. BCP Verkoper Reizen : functioneren op operationeel niveau
2. **BCP Manager Verkoop Reizen** : functioneren op operationeel niveau

En op hbo-niveau:

3. Profiel Ondernemer : functioneren op operationeel/tactisch niveau
4. Profiel Manager Reizen : functioneren op tactisch/strategisch niveau

Dit BCP staat voor de functie van **Manager Verkoop Reizen**.

De specifieke beroepscontext ten aanzien van Vakantiereizen, Zakenreizen en Touroperating is verbijzonderd. Indien de manager wil instappen in de reisbranche (beginnend beroepsbeoefenaar) moet hij voldoen aan het SEPR Kwaliteitseisenniveau. Dit betekent dat hij op de competenties vanuit het BCP beoordeeld wordt op 'gevorderd' niveau conform de Formule Competent in Reiswerk (CIR). Het BCP staat voor de yakvolwassen beroepsbeoefenaar waarbij de manager op het niveau 'competent' functioneert conform de Formule Competent in Reiswerk (CIR). De BCP's vormen de basis voor de inrichting van het middelbaar beroeps onderwijs (mbo) via het Kwalificatiedossier.

## 2. Legitimering

De legitimering van de algemene beroepscontext en functioneren 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

1. Op de inhoud

#### **ANVR Bestuur:**

Voorzitter de heer C. Gerkens

d.d.: 6 september 2007

#### **Reiswerk Bestuur:**

Voorzitter de heer H.E.J.J. van Wijck

d.d.: 11 juli 2007

### 3. Trends, innovaties en ontwikkelingen in de reisbranche 2007 - 2012

#### Trends, innovaties en ontwikkelingen reisbranche 2007 – 2012

Vanuit de trends, innovaties en marktontwikkelingen binnen de reisbranche voor het tijdsbestek 2007 – 2012 is de vertaalslag gemaakt naar de beroepspraktijk: het gewenste niveau van functioneren, soorten functies, de typerende beroepshouding met de competenties.

Uitgangspunt is de **ANVR Toekomstvisie: "Werken in de Toekomstige Reisbranche 2007 – 2012"** met de volgende trends, innovaties en marktontwikkelingen ten aanzien van:

#### 3.1 Algemeen reisbranche

- Politiek/sociaal/economie/milieu/demografie/wetgeving en overheidsregulering
- Markt- en consumentengedrag
- Nederland versus internationalisering
- Bedrijfsorganisatorisch
- Technologie

#### 3.2 De arbeidsmarkt in de reisbranche

- De arbeidsmarkt

#### 3.1 Algemeen reisbranche

##### Politiek/sociaal/economie/milieu/demografie/wetgeving en overheidsregulering

- Sociaal
  - het sociale stelsel verandert, verantwoordelijkheid en kosten komen bij de Nederlanders zelf te liggen, langer werken is het uitgangspunt.
- Milieu
  - meer aandacht voor het milieu en het belang ervan. Het milieubewustzijn neemt toe: meer regels voor milieubescherming, hogere prijzen, meer aandacht voor duurzaam toerisme.
- Demografie
  - vergrijzing onder de Nederlandse bevolking: meer 55-plussers/Senioren
  - meer allochtonen
- Veiligheid en zekerheid
  - meer criminaliteit, het gevoel van onveiligheid neemt toe met als consequenties meer regels en hogere kosten.
- Terrorisme
  - dreiging terreur is (continu) aanwezig, onveilig gevoel, meer regels, versterking controles.
- Klantbescherming neemt toe
  - meer regels en hogere kosten.

##### Markt- en consumentengedrag

- Doelgroep 55-plussers/senioren neemt toe:
  - deze doelgroep heeft meer te besteden en meer tijd (en is niet afhankelijk van de vakantieperiodes). Vakantieparticipatie en -frequentie nemen toe. De factoren zekerheid, veiligheid en beleving zijn belangrijk voor de keuze van vakantie, hiervoor wordt ook extra betaald.
- Doelgroep jongeren 25-29 jaar (in 2015)
  - onderscheid in 'ambitieuzen' en 'gezelligheidszoekers':
    - ambitieuzen: schaarse vrije tijd moet onderscheidend worden ervaren: een goed geregelde unieke ervaring is bepalend in de vakantiekeuze.
    - gezelligheidszoekers: willen vooral zekerheid, veiligheid en een omgeving waarmee zij zich kunnen identificeren.

Beide groepen willen kwaliteit, kiezen voor luxe en comfort en zijn conjunctuurgevoelig: in plaats van in te boeten op kwaliteit zal eerder de vakantiefrequentie afnemen.

- Beleving
  - belangrijk in de ervaring van de vakantie- en vrijetijdsbesteding.
- Globalisering
  - Nederlanders reizen meer over de hele wereld en reizen wordt steeds normaler en is laagdrempelig.
  - het aantal tweede huizen/vakantiewoningen van Nederlanders in het buitenland neemt toe.
- Milieu
  - speelt in het reisgedrag en de keuze voor het soort reis in toenemende mate een belangrijke rol doordat de consument meer milieubewust wordt. De klant kiest vanuit milieu overweging voor:
    - reizen < 500 km voor trein of auto.
    - shoppen dichtbij huis: een weekendje shoppen in New York 'doe je niet meer'. Dit heeft mogelijke consequenties voor verre stedentrips.
- Veiligheid
  - speelt in keuze voor het soort reis en het reisgedrag in toenemende mate een belangrijke rol.
- De klantvraag wordt meer divers
  - in soorten product, bestemming, vervoer, activiteiten, vrijetijdsbesteding en combinaties etc. De ingezette trend dynamic packaging wordt verder doorgevoerd.
- De klant wil dichtbij huis vertrekken
  - de vraag voor vertrek vanaf regionale luchthavens of vertrek vanuit Duitsland/België wordt groter (factor gemak).
- Klanten worden kritischer
  - weten zelf meer door media en het web en kiezen voor gemak, betrouwbaarheid en service: dit vraagt andere competenties van de Verkoper.
- wellness
  - behoefte aan wellness neemt toe: combinatie van goed voelen, persoonlijke verzorging, ontspanning en onthaasten, voornamelijk met de koppeling water (sauna, zwembad etc.). Wellness trend: sporten en bewegen.
- Zorgtoerisme
  - operaties en herstel vinden vaker plaats in zorghotels in het buitenland.
- Klanten worden onafhankelijker
  - ze maken zelf de keuze, mede op basis van internet en binden zich minder aan de aanbieders.
- Klanten vragen meer tijdens hun vakantie
  - door de moderne technieken is het eenvoudiger te bellen, te sms'en of te mailen naar Nederland/de reisorganisatie om vragen te stellen.
- Klanten worden zelfstandiger in het regelen van extra zaken tijdens de vakantie (excursie, autohuur etc.)
  - rol van de hostess wordt anders/minder.
- Verandering ten aanzien van inkomend toerisme
  - meer toerisme vanuit Brazilië, Rusland, India en China.
- De ingezette trend van andere prijsstructuren zoals netto/fluid pricing ontwikkelt verder.

Conclusie: factoren gemak, veiligheid, zekerheid, kwaliteit, milieu en beleving spelen een belangrijkere rol in de keuze voor de reis/vakantie.

### **Nederland versus internationalisering**

- Grenzen vervagen steeds meer.
- Toename van reisaanbod van buitenlandse aanbieders op de Nederlandse markt.
- Engels wordt de eerste Europese taal en in toenemende mate belangrijk in klantcontacten.

### **Bedrijfsorganisatorisch**

- De klant kiest voor betrouwbaarheid, gemak en service bij het boeken van de reis.
- De klant maakt vanuit factor prijs de keuze voor het web/online (factor prijsvoordeel).
- Webwinkelen neemt toe maar de klant kiest voor service en betrouwbaarheid juist ook voor winkel.
- Multi channelling: nog sterkere integratie van diverse verkoopkanalen met winkels, Contact Centers, het web en mogelijk andere verkoopkanalen.
- Meer internationale samenwerkingsverbanden onder bedrijven/meer fusies.
- Medewerker functioneert als 'channel captain': alle klantcontacten vanuit balie/telefoon/mail kunnen afhandelen: kunnen schakelen vanuit klantwensen naar beste maatwerkoplossing, klant helpen en sturen in het totaalaanbod aan de juiste reis.
- Grotere concurrentie door ketenvorming.
- Nieuwe formules en verkoopkanalen.

### **Technologie**

- Mobiele telefonie speelt in het regelen van de reizen (sms etc.) een grotere rol.
- Technologieën worden nog meer ondersteunend ingezet voor werk en klantprocessen. Beeld in klantcontact per telefoon en/of web gaat meer een rol spelen. Het oriëntatieproces wordt zo optimaal mogelijk gefaciliteerd. Het boekingsproces wordt geheel geautomatiseerd. Het is belangrijk dat de klant de indruk krijgt dat hij een uniek product heeft gekozen op maat.
- De rol van de computer wordt nog breder: naast het doel van contentbeheer wordt de computer nog meer ondersteunend voor communicatie en coördinatie.

## **3.2 De arbeidsmarkt in de reisbranche**

### **De arbeidsmarkt**

- Groei in aantal mobiele reisadviseurs: trend is zelfstandig ondernemer en via een samenwerkingscontract gaat men thuis aan het werk voor de organisatie.
- Grotere arbeidsorganisaties worden kleiner: door meer 'collectief ondernemerschap': op maat samenwerken/inhuur i.p.v. standaard op de pay-roll. Zie ook mobiele reisadviseurs.
- Meer samenwerkingsvormen onder bedrijven/fusies.
- Vergrijzing onder de Nederlandse bevolking: meer 'oudere' werknemers.
- Meer allochtonen op de arbeidsmarkt.
- Algemene trend is werkplek thuis: meer thuis werken.
- Aantal leidinggevenden neemt af: doordat techniek meer ondersteunend werkt en processen autonoom gaan verlopen.
- Toenemend aantal mensen dat kiest voor meer vrije tijd en minder werken.
- Onderwijs ontwikkelingen:
  - meer in deeltijd naar school of studeren
  - meer talentvolle mensen uit het buitenland komen in Nederland studeren
  - Nederlanders willen meer stage lopen in buitenland (mbo/hbo)
  - doorstuderen is de trend: van mbo, naar hbo naar wo

## 4. Functioneren in de reisbranche

### 4.1 Functieniveau en criteria

De volgende criteria vormen de uitgangspunten voor het indelen van een functie op mbo-, hbo- of wo- niveau:

- de mate van zelfstandigheid versus werkzaamheden onder begeleiding/leiding.
- de mate van complexiteit, werkzaamheden die:
  - eenvoudig, gemiddeld of moeilijk van aard zijn
  - weinig, soms, gemiddeld, vaak voorkomend zijn
  - routinematig of situationeel/verschillend van aard zijn
- de benodigde kennis/vaardigheden op mbo-, hbo- of wo-niveau.
- het mogelijke afbreukrisico voor het bedrijf.
- de span of control: aantal medewerkers aan wie leiding wordt gegeven.
- budget- en begrotingsverantwoordelijkheid.
- verantwoordelijkheid t.a.v. behalen omzet, resultaat en kosten.
- benodigde ervaring (-jaren) voor het goed kunnen uitoefenen van de functie
- centraal/decentraal leidinggeven.
- de plaats in de organisatie: operationeel (meewerkende functies als Verkoper, Manager Verkoop Reizen), tactisch (midden kader) of strategisch (hoger kader/beleidsmatig).
- rol t.a.v. initiërend en vernieuwend versus repeterend/routinematig werken.
- de mate van beslissingsbevoegdheid.

**In het kader van 'leven lang leren' en dus de doorlopende leerlijn van mbo, hbo, wo-niveau is een aantal normen bepaald als uitgangspunt.**

#### **Functie mbo-niveau: Verkoper Reizen**

1. Het BCP is de basis voor het Kwalificatieprofiel op MBO 3 niveau Commercieel Medewerker Reizen.
2. De Verkoper Reizen functioneert op operationeel niveau.

#### **Functie mbo-niveau: Manager Verkoop Reizen**

1. Het BCP is de basis voor het Kwalificatieprofiel op MBO 4 niveau Leidinggevende Verkoop Reizen.
2. Manager Verkoop Reizen: wordt gezien als meewerkend voorvrouw/voorman en werkt voor 70– 80% mee in de verkoop en is voor 20–30% leidinggevend/coördinerend.
3. De Manager Verkoop Reizen functioneert op operationeel niveau.

#### **Functie hbo Graad, Associate Degree niveau: Ondernemer**

In de BCP's Verkoper Reizen en Manager Verkoop Reizen is ondernemend werken en ondernemerschap de rode draad. 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 kopstudie of uitstroomdifferentiatie Ondernemer kan worden gepositioneerd tussen mbo+ (uitstroom niveau 4 als uitstroomdifferentiatie) of hbo Graad niveau (Associate Degree traject).

Op basis van het feit dat het ondernemend werken al actief vertaald is naar de functies op mbo-niveau (Verkoper Reizen en Manager Verkoop Reizen), sluit Ondernemer echter meer aan bij het Associate Degree. Dit is dan ook het advies van de reisbranche om zo de Zelfstandig Ondernemer te positioneren in het kader van 'Leven Lang Leren'. Bovendien zijn de vaardigheden en kennis van de Ondernemer brancheoverstijgend.

### **Functies hbo-niveau/Bachelor Degree: Manager Reizen**

1. De gewenste verhouding vanuit de reisbranche voor de hbo-opleiding is minimaal 80 % generiek hbo-functioneren en maximaal 20% specifiek Reizen.
2. De verhouding generiek versus specifiek toerisme:
  - Speerpunten, beroepscontext en rollen reisbranche op hbo-niveau: Personeelsmanagement & -planning, Bedrijfseconomie en Financiën, Marketing & Communicatie, Commercie en Kwaliteit
  - Specifiek Reizen: het leren en werken en dus het toepassen van de generieke onderwerpen in de beroepscontext d.m.v. stages/afstudeerscripties en praktijkcasussen. Het praktijkgedeelte bepaalt het specifiek deel van reizen
3. Vermogen om hoofd- en bijzaken te onderscheiden.
4. De functies hebben veelal de rol van: initiator/innovator en beheersen minimaal de rollen van de Manager Verkoop Reizen.
5. Opererend veelal op tactisch en strategisch niveau (management/midden kader).

### **Functies wo-niveau: Bedrijfsspecifiek**

1. Er zijn mogelijkheden en wensen op universitair -/wo-niveau t.a.v. praktisch wetenschappelijk onderzoek voor de reisbranche. Vanuit onderzoek ontwikkelingen vertalen naar algemeen de reisbranche of bedrijfsspecifiek op maat.
2. wo-niveau geldt in het algemeen niet als instroomeis en verschilt per bedrijf.

## **4.2 Functies: mogelijke functiebenamingen**

De mogelijke functiebenamingen die algemeen voorkomend zijn in de reisbranche.

### **Mogelijke functiebenamingen Verkoper**

Algemeen uitgangspunt voor de functie Verkoper Reizen: hij heeft altijd te maken met direct klantcontact, ongeacht werkomgeving (vakantiereizen, zakenreizen, touroperator, online reisbureau) en de gebruikte middelen (persoonlijke verkoop, telefoon, computer).

- Verkoper Reizen
- Reisadviseur
- Sales/Travel Agent
- Sales/Travel Consultant
- Travel Consultant
- Travel Planner/Coördinator

### **Specifiek Vakantiereizen**

Geen specifieke functiebenamingen

### **Specifiek Zakenreizen**

- Business Travel Consultant
- Business Travel Counselor
- IATA-medewerker

### **Specifiek Touroperating**

- Medewerker touroperating
- Medewerker cliëntenservice

### **Mogelijke functiebenamingen Manager Verkoop Reizen**

- Manager (afhankelijk van het bedrijf: Office-, Unit-, Team-, Locatie-, Vestiging-, Filiaal-, Winkel- etc.)
- Teamleider
- Supervisor
- Teamcoach

#### **Mogelijke functiebenamingen Ondernemer/hbo Graad niveau**

- Zelfstandig Ondernemer
- Franchisenemer
- Adviseur/Consultant
- Mobiele reisadviseur
- Direct Seller

#### **Mogelijke functiebenamingen Manager Reizen/hbo functies Bachelor niveau**

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

Bovenstaande functiebenamingen kunnen eventueel worden aangevuld met bedrijfsspecifieke toevoegingen. Bedrijfsspecifiek kan van toepassing zijn:

- Status: Junior, Medior, Senior of beginnend en All Round
- In opleiding/in ontwikkeling

#### **4.3 Loopbaanplanning en carrièrekansen**

De Verkoop Reizen en Manager Verkoop Reizen worden in de beroepspraktijk in staat gesteld om verticaal, horizontaal en/of diagonaal door te stromen en zichzelf verder te ontwikkelen binnen de organisatie of branche.

Hij kan horizontaal doorstromen als Verkoop Reizen van Vakantiereizen naar Zakenreizen of Touroperating of andere gelijkwaardige functies in een andere werkomgeving (bijvoorbeeld van Contact Center naar online of vice versa en/of reisbureau).

Hij kan diagonaal, verticaal of horizontaal doorstromen naar de afdelingen Inkoop, Sales, Marketing & Communicatie, Reclame, Klantenservice, Personeel & Organisatie/Opleidingen, Productontwikkeling /content, Kwaliteit, Facility management, Evenementen of Groepsreizen.

De Verkoop Reizen kan verticaal doorstromen naar Manager Verkoop Reizen op mbo-niveau en deze vervolgens naar Zelfstandig Ondernemer (hbo Graad niveau) en/of Manager Reizen op hbo Bachelor niveau.

#### **4.4 Algemeen typerende beroepshouding in de reisbranche**

Vanuit de marktontwikkelingen reisbranche 2007 – 2012 is de volgende algemeen typerende beroepshouding van toepassing. Dit kader is de basis voor de verbijzondering binnen elk BCP specifiek.

##### **Algemeen typerende beroepshouding**

- Verkoopvaardig: commerciële, communicatieve en sociale vaardigheden
- Inleven en nieuwsgierig zijn naar de klant
- Ondernemend werken en ondernemerschap: proactiviteit in denken en handelen, kansen zien en benutten
- Daadkracht tonen: durf en lef
- Doelgroep en klantprofiel kennen en weten: hier pro actief op inspelen en op maat adviseren (met behulp van CRM-informatie) Marketing & communicatie wordt cruciaal in klantbenadering/invulling klantwens. Relatiebeheer met de klant, klantenbinding wordt steeds belangrijker, eerste en enig klantcontact weten te binden voor altijd.
- Basiskennis: de klant weet steeds meer. De manager weet de karaktereigenschappen van de wereld/producten gekoppeld aan doelgroepen. Meer weten dan de klant is toegevoegde waarde. Manager weet goed te anticiperen op mondige en kritische klant
- Zoeken en vinden op het web: weten waar wat wordt aangeboden en vanuit klantwens de klant helpen goed en vlot de keuze te maken/verkopen
- Creatief de klant helpen de juiste keuze te maken: de juiste reis goed en snel weten te vinden in het totaalaanbod op basis van klantwensen
- Advies en verkoop op maat vanuit klantwensen
- Engels in woord en geschrift
- Klantgericht/resultaatgerichtheid
- Kwaliteitsgerichtheid
- Representativiteit

**DEEL II**  
**BEROEPSCOMPETENTIEPROFIEL MANAGER VERKOOP REIZEN**

**BeroepsCompetentieProfiel Manager Verkoop Reizen: Inhoudsopgave**

1. Doel & motivatie
2. Legitimering
3. Beroepscontext Manager Verkoop Reizen
  - 3.1 Beroepscontext algemeen
4. Performance Indicatoren
5. Verantwoordelijkheden
6. Kerntaken & beroepssituaties algemeen
7. Typerende beroepshouding
8. Rollen
9. Complexe situaties
10. Kansen
11. Betrokkenen
12. Middelen
13. Keuzes & dilemma's
14. Kerntaken Manager Verkoop Reizen specifiek
15. Bronnen & verantwoording
16. Afkortingen & begrippen

**1. Doel & motivatie**

Het BeroepsCompetentieProfiel (BCP) Manager Verkoop Reizen geeft het gewenste niveau en wijze van functioneren weer in de reisbranche.

Indien de Manager Verkoop Reizen wil instappen in de reisbranche, als beginnend beroepsbeoefenaar, moet hij voldoen aan de kwaliteitseisen van SEPR. Dit betekent dat hij op de competenties vanuit het BCP beoordeeld wordt op niveau 'gevorderd' conform de Formule Competent in Reiswerk (CIR). Het BCP staat voor de vakvolwassen beroepsbeoefenaar waarbij de medewerker op het niveau 'competent' functioneert conform de Formule Competent in Reiswerk (CIR).

De uitgangspunten voor het goed functioneren van de Manager Verkoop Reizen worden gevormd door de verantwoordelijkheden behorende bij de functie en de Performance Indicatoren, die aangeven welke resultaten bereikt moeten worden. Voorbeelden hiervan zijn o.a. het realiseren van teamomzet, personeelsdevelopment of ziekteverzuim. Vanuit deze indicatoren wordt de werkwijze gekoppeld aan de kerntaken en beroepssituaties. Voor het goed functioneren dient hij vervolgens over de benodigde competenties (= het geheel van kennis, vaardigheden en attitude) te beschikken.

De Manager Verkoop Reizen is een meewerkend manager (80% verkoop reizen, 20% leidinggeven), functionerend op mbo-niveau. De Manager Verkoop Reizen dient derhalve te beschikken over alle competenties die zijn benoemd in het BCP Verkoper Reizen en indien van toepassing de specifieke competenties voor de sectoren Zakenreizen, Vakantiereizen en/of Touroperating.

De Manager Verkoop Reizen kan werken in verschillende werk-/klantomgevingen in de reisbranche zoals het reisbureau/het Contact Center of de internetverkoop.

*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*

## 2. Legitimering

De legitimering van het BeroepsCompetentieProfiel Manager Verkoop Reizen heeft plaatsgevonden op de eisen zoals gesteld in het BCP format en de inhoud. Het BeroepsCompetentieProfiel is goedgekeurd en geaccordeerd door het ANVR Bestuur en Reiswerk Bestuur en getoetst door de Stuurgroep Arbeidszaken & Onderwijs.

### **Legitimering BCP Manager Verkoop Reizen, versie 1.0**

1. op format vereisten
2. 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.: 11 juli 2007

### 3. Beroepscontext Manager Verkoop Reizen

#### 3.1 Beroepscontext algemeen

De Manager Verkoop Reizen werkt samen met zijn team in de reisbranche en heeft altijd te maken met direct klantcontact, ongeacht de werk-/klantomgeving. De Manager Verkoop Reizen kan werkzaam zijn binnen de sectoren Vakantiereizen, Zakenreizen of Touroperating en binnen de verkoopkanalen reisbureau, Contact Center of internet.

De Manager Verkoop Reizen is verantwoordelijk voor het vertalen van het centrale beleid, strategie en formule van de organisatie naar concrete doelstellingen en een actieplan voor zichzelf, het eigen verkooppunt en team.

De Manager Verkoop Reizen stuurt resultaat- en kwaliteitsgericht en op creatieve wijze het team aan om de commerciële, kwalitatieve en personele doelstellingen te realiseren. Hij stuurt het team en elke Verkoper Reizen aan op het behalen van de resultaten op de performance indicatoren en coacht op de voortgang in de persoonlijke ontwikkeling.

Afgestemd op de bedrijfsspecifieke formule, de begroting en het klantpatroon en -wensen draagt hij zorg voor een goede personeelsplanning en -ontwikkeling. Op korte en lange termijn zorgt hij voor de juiste personeelsmix in uren, competenties, teamsamenstelling en rollen. Op korte termijn schakelt hij dagelijks op het druktepatroon van de klantbezoeken door het juist inzetten van uren en competenties. Hij zorgt voor op de lange termijn, dat het team en elk individu zich kan ontwikkelen binnen het huidige functioneren en/of mogelijk kan doorgroeien naar een andere functie. Continuïteit en deskundigheidsverbetering zijn hierbij het uitgangspunt zodat de omzetresultaten stijgen.

De Manager Verkoop Reizen heeft als verantwoordelijkheid het opstellen, bewaken en/of realiseren van de budgetten en begrotingen. Deze worden afgestemd met zijn leidinggevende en verantwoord naar de centrale organisatie. De begroting en de budgetten gelden als uitgangspunt voor het actieplan. De Manager Verkoop Reizen weet deze te vertalen naar het te behalen team- en individueel resultaat op periodiek niveau. Het team en elke Verkoper Reizen weet wat er dagelijks bereikt moet worden en zijn zich bewust van de persoonlijke verantwoordelijkheid en bijdrage aan het totaalresultaat van het verkooppunt. De Manager Verkoop Reizen stuurt proactief bij op de begroting in het geval van afwijkingen en neemt het initiatief tot een passende actie.

De Manager Verkoop Reizen functioneert minimaal op mbo-niveau. Als meewerkend manager besteedt hij in het algemeen ongeveer 80% van de werktijd aan het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden als Verkoper Reizen en 20% aan het uitvoeren van de managementtaken. Hij weet de balans te vinden tussen deze werkzaamheden en in de managementtaken tussen het operationeel aansturen op korte termijn en het ontwikkelen van het team op lange termijn.

De Manager Verkoop Reizen voert ook zelf de dagelijkse uitvoerende werkzaamheden uit als Verkoper Reizen in de betreffende sector (Vakantiereizen, Zakenreizen of Touroperating). Dit betreffen de kerntaken van de verkoop van reizen en gerelateerde services en producten, het afhandelen van verkooptransacties inclusief de administratieve en financiële afhandeling, het zorgen voor relatiebeheer en klantenbinding en het zorgen voor klanten- en kwaliteitservice. Hij vervult altijd een voorbeeldfunctie voor zijn medewerkers bij het uitvoeren van de kerntaken en de gewenste typerende beroepshouding en handelt conform de bedrijfsspecifieke formule. De voorbeeldfunctie geldt zowel in de functie van Verkoper Reizen als van Manager Verkoop Reizen.

De Manager Verkoop Reizen verzorgt de interne communicatie en maakt afhankelijk van het doel en het gewenste resultaat de keuze in het soort, de frequentie en de vorm van communicatie (tweegesprek, teamoverleg, schriftelijk per mail of post, etc.). Wanneer knelpunten of calamiteiten ontstaan, neemt de Manager Verkoop Reizen zelfstandig actie om deze op te lossen of passende alternatieven aan te bieden.

De Manager Verkoop Reizen is verantwoordelijk voor het relatie- en accountbeheer en de acquisitie. Met betrekking tot klantenbinding verzorgt hij ook de public relations, promotie en de (lokale) marketing. Hij zet, afgestemd op de doelgroep van zijn verkooppunt, proactief marketingacties in om de klant naar zich toe te trekken. Hij zorgt voor goed contractbeheer en geeft proactief terugkoppeling over nieuwe wensen aan zijn leidinggevende. Hij stuurt het team aan op het goed bijhouden van klant- en bedrijfsprofielen zodat gerichte marketing kan plaatsvinden.

De Manager Verkoop Reizen houdt zich constant op de hoogte van de trends en ontwikkelingen in de reisbranche. Hij speelt op ondernemende wijze in op de klantwensen en het reispatroon door de inzet van gerichte marketingacties en zijn team. Belangrijk zijn de algemene trends en ontwikkelingen op politiek, sociaal, economisch, demografisch, veiligheid en milieu vlak. En trends en ontwikkelingen van de (lokale) markt en het klantgedrag.

De Manager Verkoop Reizen stuurt elk teamlid aan op het behalen van de resultaten op de performance indicatoren en coacht op de voortgang in de persoonlijke ontwikkeling. Voor het bereiken van de commerciële, kwalitatieve en personele resultaten wordt samen met zijn Manager de individuele ontwikkelroute in kaart gebracht en het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) opgesteld. Dit doet de Manager Verkoop Reizen zelf voor zijn eigen team samen met elk teamlid. In het Persoonlijk Ontwikkel Plan staan de ontwikkeldoelen en het gewenste ontwikkeltraject en -vormen. Voor het ontwikkelen en op peil houden van de competenties maakt hij gebruik van de informatie van leveranciers en het eigen bedrijf, opleidingen, trainingen, coaching, werkervaring, studiereizen, workshops, (vak)literatuur en volgt hij de media. De opgedane competenties worden door de Manager Verkoop Reizen verzameld en afgevinkt in een verzamelstaat: het Portfolio. De Manager Verkoop Reizen beoordeelt elk teamlid via de geldende (bedrijfsspecifieke) beoordelingssystematiek.

De Manager Verkoop Reizen zorgt ervoor, dat nieuwe collega's op de werkvloer worden begeleid en dat vak- en bedrijfsspecifieke kennis, vaardigheden en attitude aan hen worden overgedragen. Hij doet dit zelf of delegeert deze taak aan een daartoe bekwame Verkoper Reizen of afdeling. De Manager Verkoop Reizen onderhoudt de contacten met de opleiders of vult de afspraken in die de centrale organisatie maakt t.a.v. de inzet en voortgang in competentie ontwikkeling van de stagiaires. Hij bespreekt specifiek de competenties die de stagiaire in het verkooppunt kan ontwikkelen en welke bij de opleider worden geleerd. Gezamenlijk wordt een individuele ontwikkelroute op maat in kaart gebracht.

Bij het uitvoeren van het werk moet de Manager Verkoop Reizen altijd bewust blijven van de tijd die hij besteedt en de kosten die hij maakt in verhouding tot het commerciële, kwalitatieve en personele resultaat wat hij moet bereiken. Ook dient hij altijd goed te sturen tussen het bedrijfs-, persoonlijk- en het klantbelang.

Bij het uitvoeren van alle werkzaamheden kan de Manager Verkoop Reizen een beroep doen op de eigen creativiteit en ondernemerschap.

#### 4. Performance Indicatoren

**Performance Indicatoren:** de performance indicatoren geven het te bereiken resultaat in het werk aan voor de Manager Verkoop Reizen. Afhankelijk van de 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.

**Voor de Manager Verkoop Reizen gelden Performance Indicatoren op Verkooppunt en/of teamniveau en als Manager Verkoop Reizen zelf op individueel niveau:**

##### **Commerciële Performance Indicatoren**

- Rendement: omzet versus kosten
- Budget bewaken en begroting realiseren
- Omzet en targets: afhankelijk van het bedrijf worden deze verschillend gehanteerd, te weten:
  - paxen/producten/Euro's/Services/Preferred Suppliers/transacties/teamomzet/ verkooppunt omzet, etc.
- Aantal gerealiseerde klantcontacten
  - resultaten op ondernomen acties om klant- en bedrijfsprofielen te verkrijgen inclusief naw-gegevens en e-mail in de Customer Relations Management (CRM) tool
- Conversie: het beste resultaat in 1 x halen uit elk klantcontact
  - het aantal boekingen gerealiseerd uit het totaal aantal klantcontacten
  - duur contact versus het resultaat
- Cross selling: extra verkoop realiseren in elk klantcontact
- Up selling: de klantwens boven verwachting invullen, meer realiseren uit elk klantcontact

##### **Kwalitatieve Performance Indicatoren**

- 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

De Manager Verkoop Reizen stuurt conform de bedrijfsspecifieke visie en formule de medewerkers Verkoper Reizen aan op het behalen van de performance Indicatoren en coacht op de competenties. De Manager Verkoop Reizen is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie en weet dit in elke taak goed uit te voeren met de passende beroepshouding.

**5. Verantwoordelijkheden**

De Manager Verkoop Reizen is verantwoordelijk voor:

- de te behalen commerciële, kwalitatieve en personele doelstellingen en resultaten
- het vertalen van en het aansturen op het (centrale) beleid naar het team en individu
- het sturen, beheer, uitdragen en borgen van de bedrijfsspecifieke visie en toegevoegde waarde en/of manier van werken (is essentieel voor het succesvol functioneren) naar het team en individu
- het dagelijks vervullen van een voorbeeldfunctie in de rol van Manager Verkoop Reizen en Verkoper Reizen en het laten zien van de gewenste typerende beroepshouding conform de bedrijfsspecifieke formule en toegevoegde waarde
- het sturen op de resultaten van de performance indicatoren en het coachen op de voortgang in de persoonlijke ontwikkeling
- het ontwikkelen van teamleden binnen het team of teamoverstijgend
- het signaleren van marktontwikkelingen en het proactief initiëren en uitvoeren van passende acties
- het communiceren met de (overkoepelende) organisatie en externe organisaties (spreekbuis en aanspreekpunt)
- het sturen op een goede werksfeer en het borgen en faciliteren van randvoorwaarden voor een veilige leer- en werkomgeving (Arbo etc.) en het leveren van een persoonlijke bijdrage hierin
- het sturen en coachen op het werken volgens de bedrijfsvisie, procedures en afspraken
- het eigen takenpakket tijdens het werken in teamverband en het sturen op het realiseren van het totaal aan taken
- het sturen op optimale verwerking van de administratieve gegevens in de organisatie
- het sturen op het zelfstandig uitvoeren van de werkzaamheden en hierin zelf het voorbeeld geven

De Manager Verkoop Reizen is hiërarchisch verantwoordelijk voor het eigen team. Hij legt verantwoording af aan de centrale organisatie. De Manager Verkoop Reizen heeft een individuele en collectieve verantwoordelijkheid ten opzichte van de totale organisatie en de vastgestelde doelen en de te behalen resultaten.

## 6. Kerntaken & beroepssituaties algemeen

De Manager Verkoop Reizen besteedt in het algemeen 20% van de werktijd aan het uitvoeren van leidinggevende taken en kent in die hoedanigheid de volgende kerntaken en beroepssituaties:

### 1. Operationeel leidinggeven

De Manager Verkoop Reizen geeft resultaat- en kwaliteitsgericht en op creatieve wijze leiding op de werkvloer ten einde de commerciële, kwalitatieve en personele doelstellingen te realiseren

### 2. Personeelsplanning en -ontwikkeling

De Manager Verkoop Reizen voert het vastgestelde personeelsbeleid uit, stuurt op het behalen van de resultaten op de Performance Indicatoren en coacht/begeleid medewerkers in de persoonlijke ontwikkeling en zorgt voor personeelsplanning op korte en lange termijn

### 3. Opstellen van budgetten en begrotingen (i.s.m. leiding organisatie)

De Manager Verkoop Reizen is in samenwerking met de leiding van de organisatie verantwoordelijk voor het opstellen, bewaken en/of realiseren van budgetten en begrotingen en het realiseren van de gestelde doelen

Voor 80% van de tijd vervult hij de kerntaken van de Verkoper Reizen. Voor 100% van de tijd vervult hij de voorbeeldfunctie voor beide functies.

*Noot: in hoofdstuk 14 zijn de kerntaken gespecificeerd met specifieke competenties*

## 7. Typerende Beroepshouding

De Manager Verkoop Reizen is klantgericht, kwaliteitsgericht, servicegericht, creatief, oplossingsgericht, flexibel, resultaatgericht en representatief. Hij is accuraat en kan systematisch en planmatig zijn werk uitvoeren. Hij werkt kostenbewust. Hij laat een stimulerende en motiverende beroepshouding zien en is ondernemer. Hij heeft inlevingsvermogen, een commerciële en communicatieve instelling en kan proactief denken en handelen (naar klant, medewerkers en leveranciers). Daarnaast is de Manager Verkoop Reizen ook mensgericht, hij is betrokken en heeft oprechte interesse in mensen en het vakgebied. Hij heeft verantwoordelijkheidsgevoel en -bewustzijn en overtuigingskracht.

De Manager Verkoop Reizen beschikt over dezelfde typerende beroepshouding als nodig in de functie Verkoper Reizen, uitgaande van het feit dat de Manager Verkoop Reizen voor 80% actief meewerkt in de verkoop en hierin een voorbeeldfunctie/rol vervult.

## 8. Rollen

De rollen van de Manager Verkoop Reizen zijn sturend, leidinggevend, adviserend, controlerend, signalerend, coachend en ondernemend van aard. Ten aanzien van strategisch en financieel management heeft hij een uitvoerende en informerende rol.

**9. Complexe situaties**

De meest voorkomende complexe situaties die zich voordoen tijdens het werk als Manager Verkoop Reizen zijn:

- onder tijdsdruk voortdurend prioriteiten stellen t.a.v. de wisselende teaminzet in een dynamische werkomgeving met veel verschillende klanten/klantvragen
- het sturen op de keuze tussen het vertegenwoordigen van het bedrijfsbelang (omzet) versus het klantbelang en de invulling van de klantwens (informatie, prijs)
- het signaleren, vertalen, inspelen en het nemen van passende acties op externe invloeden van buitenaf (politiek, sociaal, economisch, demografisch, veiligheid, milieu) en concurrerende marktpartijen
- het leidinggeven aan verschillende type medewerkers in verschillende situaties en wisselende teams. Dit vraagt inlevingsvermogen, flexibiliteit, het creëren van duidelijkheid, sociale, communicatieve en coachingsvaardigheden. Van de Manager Verkoop Reizen wordt situationeel leidinggeven verwacht
- het stellen van prioriteiten en het maken van de keuze tussen de rollen als Manager Verkoop Reizen en Verkoper Reizen: de juiste balans vinden tussen 80 % meewerken als verkoper en 20 % Manager Verkoop Reizen
- het vinden van de juiste balans tussen het op korte termijn en op lange termijn aansturen
- het vertalen van de bedrijfsspecifieke visie en het beleid naar de werkvloer, het geven van een voorbeeldfunctie hierin en het verkrijgen van acceptatie van werknemers
- het realiseren van de juiste personeelsplanning en -bezetting gelet op de arbeidsmarktconjunctuur
- het organiseren en aansturen van flexibiliteit in de totaalplanning. Het vinden van de juiste balans tussen de klantpatronen en -vragen en de inzet van de juiste mix van parttimers/fleximers en fulltimers met de vereiste competenties
- het omgaan met ziekteverzuim en het begeleiden van zieke medewerkers via reïntegratietrajecten. Veelal is het omgaan met ziekteverzuim bedrijfsspecifiek en kan dit door de Manager Verkoop Reizen zelf worden gedaan of vindt dit plaats vanuit de centrale organisatie
- het omgaan met onverwachte uitstroom en hierop oplossingsgericht inspelen met teambezetting
- het goed beoordelen van afwijkingen op procedures en het terugkoppelen van verbeterkansen aan de leidinggevende

## 10. Kansen

De meest voorkomende kansen die zich voordoen tijdens het werk als Manager Verkoop Reizen zijn:

- het sturen op het optimaal benutten van verkoopkansen: cross selling en up selling, extra verkoop realiseren in 1 klantcontact en boven verwachting de klantwens invullen (service en kwaliteit bieden)
- het sturen op aftersales en relatiebeheer: vanuit de klantwens en het bedrijfs- of klantprofiel de klantrelatie verdiepen en klantenbinding realiseren zodat de klant voor de volgende reis terugkomt
- commercieel en operationeel vanuit de praktijk en (lokale) markt met het bedrijf meedenken en zo optimaal verkoopkansen creëren en benutten
- de doorgroei kansen in de huidige functie, naar een nieuwe functie of andere werkomgeving
- het signaleren, proactief inspelen en het nemen van passende acties op externe invloeden van buitenaf (politiek, sociaal, economisch, demografisch, veiligheid, milieu) en concurrerende partijen
- werken met een Customer Relations Management (CRM) tool: door meer inzicht in het bedrijfs- of klantprofiel te hebben van het eigen verkooppunt kan de Manager Verkoop Reizen gerichte marketingacties uitzetten om de klant/doelgroep naar zich toe te trekken
- het optimaal inzetten van de persoonlijke deskundigheid en uren van het team afgestemd op de klantpatronen en -vragen in het specifieke verkooppunt voor het vergroten van omzet
- het team aansturen op het behalen van de resultaten en coachen op de persoonlijke ontwikkeling op maat zodat de werkmotivatie en resultaten stijgen
- het motiveren van het team waarvoor de Manager Verkoop Reizen de hiërarchische verantwoordelijkheid draagt
- het proactief oplossen van problemen die zich voordoen bij het uitvoeren van de werkzaamheden en het coachen van de medewerkers in het zelfstandig oplossingsgericht werkzaam zijn

## 11. Betrokkenen

De contacten waarmee de Manager Verkoop Reizen te maken heeft zijn:

- klanten: verschillende doelgroepen, bedrijfsprofielen en klantprofielen
- de eigen organisatie:
  - directe collega's in het team
  - managers
  - overige collega's
- collega's uit de branche
- leveranciers
- sollicitanten
- externe organisaties, zoals Arbodienst, facilitaire dienstverleners, winkeliersvereniging etc.
- scholen/BeroepsPraktijkVorming Coördinatoren (BPV)

## 12. Middelen

De meest voorkomende middelen die de Manager Verkoop Reizen kan hanteren zijn:

- PC/software/telefoon/fax/internet/intranet
- brochures en gidsen conform assortimentsbeleid
- ANVR voorwaarden en informatie
- verzekeringsvoorwaarden
- informatie over reisdocumenten en gezondheidsregels per type/soort reis
- competenties: de mix van kennis, vaardigheden en attitude
  - persoonlijke deskundigheid vanuit werkervaring, opleiding, e-learning, studiereizen, opleidingen, vakdagen, workshops etc.
  - interne deskundigheid van collega's en/of afdelingen
- geld en soorten betalingsmogelijkheden
- verkoopondersteunende systemen inclusief reserveringssystemen
- Customer Relations Management (CRM) tool
- marketinginstrumenten: inzet van marketing op bedrijfs- of klantprofielen op maat
- contracten/afspraken met leveranciers
- procedures, werkafspraken en formulieren
- Quality Monitoring Systeem (QMS): meten en bewaken kwaliteit van dienstverlening ten aanzien van het klantcontact en resultaten van bezoek mystery shoppers
- algemene wet- en regelgeving t.a.v. personeel & arbeid (Arbo etc.)
- managementinformatie en -rapportages
- tools voor planning en roostering
- cao en bedrijfsspecifiek loongebouw
- personeelsreglement
- prestatie management: middelen als Functieprofielen, Persoonlijk Ontwikkel Plan, Portfolio, formulieren voor functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, CompetentieMatrix
- sollicitaties: middelen als Selectieprofiel, Curriculum Vitae, sollicitatieformulier
- Formule Competent in Reiswerk: middelen als Menukaart, Portfolio
- SEPR Kwaliteitseisen en SEPR Reisbewijs

## 13. Keuzes & Dilemma's

De meest voorkomende keuzes en dilemma's die kunnen voorkomen in de functie Manager Verkoop Reizen zijn:

- het sturen op de keuze maken tussen het vertegenwoordigen van het bedrijfsbelang (omzet) versus het klantbelang en de invulling van de klantwens (informatie, prijs)
- het aanbod van reizen of producten is onvoldoende of contractueel niet binnen het assortiment en klanten gaan naar andere aanbieder
- de klant weet meer van de reis (bestemming en product) dan de Manager zelf
- de persoonlijke carrière keuze: binnen dezelfde functie blijven of doorgroeien naar een andere functie of bedrijf
- het bepalen van de juiste prioriteit en de balans in de werkzaamheden tussen de rol als Verkoper Reizen en als Manager Verkoop Reizen
- het oplossen van bijzondere situaties zoals klachtafhandeling, slecht nieuws brengen aan de klant (bijvoorbeeld: prijs van de reis is tussentijds verhoogd, overboeking, reis niet meer beschikbaar etc.) en hierin als Manager Verkoop Reizen het besluit nemen
- het maken van de afweging tussen het teambelang versus het bedrijfsbelang
- het maken van de afweging tussen acties delegeren of zelf uitvoeren
- het omgaan met conflicten in het team: ongehoorzaamheid, verzuim, bezettingsproblemen, ruzie onderling
- het voorkomen en oplossen van ziekteverzuim
- het voorkomen van verloop en het oplossen en invullen van openstaande vacatures

**14. Kerntaken Manager Verkoop Reizen specifiek****Kerntaak 1. Operationeel leidinggeven**

De Manager Verkoop Reizen geeft resultaatgericht en situationeel leiding op de werkvloer aan een team van verkopers in de reisbranche, teneinde de voor het team geldende commerciële en kwalitatieve doelstellingen te bereiken. Naast het gebruik van bestaande middelen ontplooit de Manager Verkoop Reizen ook nieuwe initiatieven om de gestelde doelen te realiseren. Hij geeft bij het uitvoeren van de werkzaamheden altijd het voorbeeld als meewerkend voorman en laat de gewenste typerende beroepshouding dagelijks zien.

De Manager Verkoop Reizen is in staat de strategie en het beleid van de organisatie te vertalen naar commerciële, kwalitatieve en personele doelen en een actieplan voor het team. Op basis van dit actieplan kan hij resultaatgericht leiding geven.

De Manager Verkoop Reizen stuurt proactief aan op het bereiken van het gewenste resultaat en geeft terugkoppeling indien hij verbeterkansen signaleert aan de ondersteunende afdelingen en de eigen Manager. De marktanalyse vanuit de centrale organisatie en de eigen visie zijn daarbij middelen om de kansen voor het eigen verkooppunt te staven. Op basis van managementrapportage en informatie analyseert hij en stuurt proactief en tijdig bij. De Manager speelt direct actief in op voorkomende verkoopkansen en levert een creatieve bijdrage aan het optimaliseren van de verkoop en ontwikkeling van de organisatie.

Voor de kwaliteit stuurt de Manager Verkoop Reizen op het naleven van het bedrijfsspecifieke beleid, proces, de procedures en werkafspraken. Hij is verantwoordelijk voor de correcte en oplossingsgerichte afhandeling van klachten en zorgt daarbij voor klantenbinding.

De Manager Verkoop Reizen is verantwoordelijk voor de lokale marketing binnen de door de organisatie gestelde kaders. Door het maken van een marktomgevingsanalyse wordt een passend en adequaat actieplan opgesteld om de doelstellingen te bereiken. Hierbij maakt de Manager gebruik van de eigen creativiteit en ondernemendheid om bestaande klanten te behouden en nieuwe potentiële klanten aan te trekken. Hij draagt zorg voor de gewenste uitstraling van het verkooppunt zowel interieur als exterieur. De Manager Verkoop Reizen is met elk teamlid het visitekaartje van het bedrijf en de teamleden zijn zich bewust van deze rol.

De Manager Verkoop Reizen zorgt voor een prettige en prestatiegerichte werksfeer waarbinnen eenieder zich kan ontwikkelen. Hij draagt zorg voor de inzet van medewerkers afgestemd op klantpatroon en -vraag. Het coördineren, organiseren en het plannen van de dagelijkse werkzaamheden loopt als een rode draad door de rol van operationeel Manager. De functie vraagt om actief en creatief inspelen op kansen en oplossingsgericht te werk te gaan in een prettige werksfeer.

De Manager Verkoop Reizen werkt ook actief mee in de verkoop en heeft daarbij een voorbeeldfunctie voor de medewerkers. Belangrijk is dat bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden de bedrijfsspecifieke procedures en richtlijnen worden gehanteerd.

De Manager Verkoop Reizen is het eerste aanspreekpunt voor het team en beschikt over alle competenties om de functie te kunnen uitvoeren.

De Manager Verkoop Reizen zorgt ervoor dat de werkplek en werkomgeving altijd optimaal in orde zijn.

### **De benodigde competenties**

De Manager Verkoop Reizen beschikt over de typerende beroepshouding. (zie hoofdstuk 7) Kennis op het gebied van bedrijfsbeleid en visie, proces en procedures bedrijf, regelgeving en voorwaarden, systemen, marketing en mensen.

De vereiste vaardigheden zijn communicatieve, coachende, leidinggevende, besluitvormende, organisatorische en ondernemersvaardigheden. Daarnaast beschikt de Manager Verkoop Reizen over analytisch vermogen en de juiste technieken op het gebied van communiceren (vergaderen/tweegesprekken/schriftelijk etc.), innovatiemanagement, planning en roostering. Organiseren, coördineren en plannen is de basis voor het operationeel aansturen op de werkvloer. Motiveren en enthousiasmeren zijn hierbij essentieel.

Qua attitude zijn interpersoonlijke en organisatiesensitiviteit alsmede flexibiliteit belangrijk.

### **Kerntaak 2. Personeelsplanning en -ontwikkeling**

De Manager Verkoop Reizen voert het vastgestelde bedrijfsspecifieke personeelsbeleid uit voor zijn team en teamleden met betrekking tot: werven en selecteren, inwerken, ontwikkelen, uitstroom en de arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden. Hij heeft kennis van het bedrijfsspecifieke personeelsbeleid, de regels, procedures en richtlijnen die gelden op het gebied van het aansturen van personeel in de functie van Manager. Deze informatie ontvangt hij vanuit de (overkoepelende) organisatie. Hij past de voor de reisbranche relevante wet- en regelgeving toe, zoals de Arbowet en de cao.

De Manager Verkoop Reizen is verantwoordelijk voor de personeelsplanning en -ontwikkeling. Hij stelt hiervoor een formatieplan op afgestemd op het bedrijfsspecifieke beleid, de begroting, de gewenste teamsamenstelling en het klantpatroon specifiek voor het verkooppunt. De juiste formatie is het uitgangspunt voor de gewenste personeelsplanning en –ontwikkeling met als doel het bereiken van het commercieel en kwalitatief resultaat van het team op korte en lange termijn. De Manager Verkoop Reizen ziet de onderlinge samenhang in deze elementen.

Het formatieplan is de basis voor het instroomplan waarbij de behoefte aan instroom van personeel in kaart is gebracht. De Manager Verkoop Reizen zal met (toekomstige) vacatures op basis van Werving & Selectiemethoden de selectiegesprekken voeren met potentiële medewerkers en stagiaires. Hij levert een bijdrage aan de werving en selectie, rekening houdend met de procedures en richtlijnen van de organisatie.

De Manager Verkoop Reizen onderhoudt de contacten met de opleiders t.a.v. de inzet en voortgang in competentieontwikkeling van de stagiaires. Hij bespreekt specifiek de competenties die de stagiaire in het verkooppunt kan ontwikkelen en welke bij de opleider worden geleerd. De contacten met opleiders kunnen ook op centraal niveau worden onderhouden waarbij de Manager Verkoop Reizen de afspraken invult binnen het team.

De Manager Verkoop Reizen zorgt ervoor, dat nieuwe collega's op de werkvloer goed worden ingewerkt en begeleid tot zelfstandig functionerende medewerkers. Hij doet dit zelf of delegeert deze taak aan een daartoe bekwame Verkoper Reizen of afdeling. Afgestemd op het instapniveau van de nieuwe collega wordt een individueel inwerktraject op maat afgesproken met doel, periode en gewenste opleiding en begeleiding.

De Manager Verkoop Reizen stuurt elk teamlid aan op het behalen van de resultaten op de performance indicatoren en de voortgang in de persoonlijke ontwikkeling. Voor het bereiken van de commerciële en kwalitatieve resultaten bepaalt hij samen met elk teamlid een individuele ontwikkelroute op maat en stelt hiervoor een Persoonlijk Ontwikkel Plan op. In het Persoonlijk Ontwikkel Plan staan de ontwikkeldoelen en het gewenste ontwikkeltraject en – vormen. Voor het ontwikkelen en op peil houden van de competenties maakt hij gebruik van de informatie van leveranciers en het eigen bedrijf, opleiding, training, coaching, werkervaring, studiereizen, workshops, (vak)literatuur en volgt hij de media. De opgedane competenties worden door de Manager Verkoop Reizen verzameld en afgevinkt in een verzamelstaat: het portfolio.

De Manager Verkoop Reizen beoordeelt elk teamlid via de bedrijfsspecifieke beoordelingssystematiek op het behalen van de resultaten in combinatie met de juiste bedrijfsspecifieke typerende beroepshouding.

Voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers maakt de Manager Verkoop Reizen gebruik van bedrijfsspecifieke communicatiemiddelen zoals het beoordelingsformulier, functioneringsgesprekformulier etc. Hij faciliteert de persoonlijke ontwikkeling door het bieden van middelen. Proactief geeft hij terugkoppeling aan de organisatie en/of de eigen manager over de behoefte aan deze middelen. In een aantal gevallen, dit is bedrijfsspecifiek, geeft hij training. Altijd zal de Manager Verkoop Reizen de rol als coach/begeleider vervullen.

De Manager Verkoop Reizen herkent talent en kan deze medewerker helpen zich verder ontwikkelen naar het gewenste niveau van functioneren. Hij is verantwoordelijk voor personeelsdevelopment. Hij analyseert en realiseert indien mogelijk de horizontale, verticale of diagonale doorstroom. Hij coacht op de voortgang in de persoonlijke ontwikkeling en zorgt dat medewerkers binnen het team of teamoverstijgend kunnen doorgroeien. Hij geeft proactief de gewenste ondersteuning t.a.v. opleidingen/trainingen aan de centrale organisatie door via zijn manager.

Indien een Verkoper Reizen uitstroomt, zal de Manager Verkoop Reizen de motivatie achterhalen. De resultaten van deze motivatie van uitstroom zal de Manager Verkoop Reizen kunnen gebruiken bij de kwaliteitsverbetering van het functioneren binnen het team en het instroomprofiel. De Manager Verkoop Reizen stuurt hierbij aan op het voorkomen en terugdringen van verloop.

Het bijhouden van de personeelsdossiers behoort ook tot de taken van de Manager Verkoop Reizen. Hierbij past hij de regels toe ten aanzien van privacy en bescherming van persoonsgegevens. Als uitgangspunt voor het gewenste functioneren van de medewerkers maakt hij gebruik van BeroepsCompetentieProfielen, bedrijfsspecifieke profielen en kwaliteitseisen van SEPR/ANVR.

De Manager Verkoop Reizen stuurt proactief aan op het voorkomen en terugdringen van ziekteverzuim en zorgt voor verzuimbegeleiding. Hij erkent het belang van tevredenheid en werkmotivatie van de medewerkers en onderneemt actie om dit in het eigen team te realiseren. Hij heeft kennis van de bedrijfsspecifieke arbeidsvoorwaarden en omstandigheden en kan deze toepassen.

De kernactiviteiten in de persoonlijke ontwikkeling van het team en de individuele medewerker zijn het coachen, motiveren en inspireren. Daarvoor moet hij tijdens het werk en de functioneringsgesprekken met de medewerker de goede en verbeterpunten bespreken en deze omzetten in ontwikkeldoelen. De Manager Verkoop Reizen geeft proactief terugkoppeling op het functioneren.

De Manager Verkoop Reizen zorgt dat medewerkers weten hoe om te gaan met calamiteiten.

**De benodigde competenties:**

De Manager beschikt over de typerende beroepshouding. (zie hoofdstuk 7)  
 Kennis op het gebied van het bedrijfsspecifieke personeelsbeleid en -visie, proces en procedures bedrijf, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en Arbobeleid, cao en loongebouw, middelen voor prestatie management, Werving & Selectie methodes, competentieniveau medewerkers en klantprofiel versus teamprofiel.

Vaardigheden op communicatief, situationeel leidinggevend, coachend, besluitvormend, planmatig werken, organisatorisch vlak. De Manager Verkoop Reizen heeft analytisch vermogen.

Qua attitude zijn organisatiesensitiviteit, interpersoonlijke sensitiviteit, natuurlijk overwicht, motiverend/inspirerend, lef hebben en consequent handelen erg belangrijk.

**Kerntaak 3. Opstellen van budgetten en begrotingen (i.s.m. leiding organisatie)**

De Manager Verkoop Reizen heeft als verantwoordelijkheid het opstellen, bewaken en realiseren van budgetten en begrotingen. Deze worden afgestemd met zijn leidinggevende en verantwoord naar de centrale organisatie. De budgetten en begrotingen dienen realistisch te zijn. Bij het opstellen van het budget of begroting kan hij goed prioriteiten stellen en bepalen waar de focus komt te liggen. De budgetten en begrotingen betreffen het teamresultaat en omvatten in elk geval doelen ten aanzien van het bereiken van het commerciële, kwalitatieve en personele resultaat.

De begroting en de budgetten gelden als uitgangspunt voor het actieplan. De Manager Verkoop Reizen stuurt proactief bij op de begroting in het geval van afwijkingen en neemt het initiatief tot een passende actie.

De Manager Verkoop Reizen weet de begroting of het budget te vertalen naar het te behalen team- en individueel resultaat op periodiek niveau. Het team en elke Verkoper Reizen weet wat er dagelijks bereikt moet worden en zijn zich bewust van de persoonlijke verantwoordelijkheid en bijdrage aan het totaalresultaat van het verkooppunt.

Afhankelijk van de keuze van het bedrijf stuurt de Manager Verkoop Reizen op: absolute cijfers (in aantallen), relatief (in percentage) en/of per index (ten opzichte van de voorgaande periode). De Manager Verkoop Reizen is in staat de onderlinge samenhang te zien en cijfers te analyseren en te vergelijken.

De Manager Verkoop Reizen ontvangt over de resultaten managementinformatie of hij stelt deze zelf op. De Manager Verkoop Reizen is in staat de managementinformatie te analyseren en conclusies te trekken omtrent de voortgang. Bij zowel positieve als negatieve afwijkingen onderneemt hij passende actie.

De Manager Verkoop Reizen beschikt over een goed analytisch vermogen en cijfermatig inzicht. Hij is in staat de resultaten van zijn verkooppunt en team te vergelijken ten opzichte van resultaten van: voorgaande periodes, andere verkooppunten en teams, de regio/district, landelijk, concurrenten, etc. De Manager Verkoop Reizen kan uit de managementinformatie trends analyseren en weet hier proactief toekomstgericht op in te spelen.

De Manager Verkoop Reizen is kostenbewust en weet creatief en slim met kosten om te gaan. Hij ziet het onderlinge verband in het te behalen resultaat en het maken van kosten.

Niet alleen stuurt hij aan op het behalen van de commerciële en kwalitatieve resultaten maar ook op het beheersen en reduceren van kosten. Hij legt over de behaalde resultaten, de te ondernemen acties en mogelijke bijsturing verantwoording af aan zijn leidinggevende.

**De benodigde competenties:**

De Manager Verkoop Reizen beschikt over de typerende beroepshouding. (zie hoofdstuk 7) Kennis op het gebied van het bedrijfsbeleid en visie, financiën, markt en marktontwikkelingen, bedrijfsspecifieke plannen (strategische plannen, jaarplannen, actieplannen, begrotingen voorgaande jaren).

Vaardigheden op commercieel en communicatief vlak. Hij beschikt over analytisch vermogen, cijfermatig en planmatig inzicht, besluitvaardigheid, overtuigingskracht en onderhandelingsvaardigheden. Hij kan prioriteiten stellen en verantwoording afleggen.

Qua attitude is resultaatgerichtheid, een proactieve houding, ondernemend en creatief werken van belang. Het sturen op de marge en kostenbewust zijn is essentieel.

**15. Bronnen en verantwoording**

De BCP's van en voor de reisbranche zijn onder regie en verantwoordelijkheid van Reiswerk tot stand gebracht. Dit in samenwerking met de ANVR: de Algemene Nederlandse Vereniging van Reisondernemingen.

De toekomstvisie 'Werken in de Toekomstige Reisbranche 2007 – 2012' is ontwikkeld vanuit de volgende organisaties en brondocumenten:

- Reiswerk bestuur : d.d. 11 april 2007
- Stuurgroep Arbeidszaken & Onderwijs : d.d. 11 april 2007
- De ANVR : d.d. 22 maart 2007
- TNS NIPO Onderzoek: Future Developments, Future Generations eindrapport november 2005  
De vakantie- en vrijetijdsconsument van 2015: onderzoek onder jongeren 15 -19 jaar en ouderen 50 - 54 jaar en in 2015 dan dus 25 - 29 jaar en 65 - 69 jaar
- Arbeidsmarktmonitor: resultaten 2005
- Megatrends Nederland door Adjiedj Bakas

De realisatie en ontwikkeling van de BeroepsCompetentieProfielen van het format en inhoud 18 & 19 april 2007:

- ATP, The Advanced Travel Partner : Dhr. E. Brinkhuis
- BCD Travel : Mevr. I. Knuvers
- D-reizen : Mevr. W. Schreuder
- TUI Nederland : Mevr. N. Straathof
- VakantieXperts : Mevr. A. Oude Stegge-Groothuis
- De ANVR : Mevr. M.P. Groen
- De ANVR : Mevr. N. van Oorschoot
- Kenwerk : Mevr. N. Kikkert

Inclusief de toetsing en controle in mei 2007.

**16. Afkortingen & begrippen****A****Algemene Nederlandse Vereniging van Reisonderningen**

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 Standaardisering. Daarnaast is er een platform Touroperating en een platform Retail.

**ANVR**

Algemene Nederlandse Vereniging van Reisonderningen.

**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 'hogeschole'. 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 beroepsopleiding 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

### **Uitstroombifferentiatie**

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