

Beroepscompetentieprofiel Retailsector - Afdelingsmanager/filiaalmanager klein filiaal

1. Algemene informatie

Naam BCP:	datum:	versie:
Afdelingsmanager/ filiaalmanager klein filiaal (niveau 4) - verder aangegeven met afdelingsmanager	8 juni 2026	0.4
Ontwikkeld door:	KCH	
Brondocument(en)	• Strategische Onderzoeksagenda Retail 2026 - 2028 • Ondernemersagenda Retail (2025) • Transitie-uitdagingen voor de Nederlandse retailsector (SEO Economisch Onderzoek, 2024) • Retail trends 2025 (Deloitte, 2025) • Future Shopper 2025 (VML, 2025) • Welkom in 2030 - Samen sterk voor de toekomst van de retail (KCH, 2025) • Diverse artikelen uit vakmedia, waaronder Retailinsiders en RetailTrends (2025 - 2026) • Interviews met vertegenwoordigers uit de retailsector - 2026 • Vacatureteksten Afdelingsmanager/filiaalmanager retail	
Legitimering proces ontwikkeling BCP door	Bestuur KCH op 24 juni 2026	
Mogelijke functiebenamingen	Afdelingsmanager/filiaalmanager klein filiaal, teamleider, winkelmanager (kleine winkel), afdelingsmanager (grote winkel), (assistent) bedrijfsleider, storemanager, shopmanager	
Verwante beroepen (schema)	Online klantadviseur Filiaalmanager groot filiaal	
Loopbaanperspectief	Afdelingsmanagers kunnen doorgroeien naar een hogere leidinggevende functie zoals filiaalmanager (groot filiaal).	

2. Beschrijving van het beroep

Werkomgeving	Afdelingsmanagers werken in de retailsector in uiteenlopende winkelformules binnen het midden-, klein- en grootbedrijf, in zowel food- als non-foodbranches. De differentiatie in formules en branches leidt tot verschillen in werkzaamheden en benodigde (product)kennis, vaardigheden en inzicht. De bedrijven variëren van pure fysieke winkels tot omnichannel organisaties. Afdelingsmanagers kunnen de volgende rollen vervullen: Commercieel leidinggevende, Operationeel leidinggevende, Financieel beheerder, Personeelsmanager en Verkoper. Afdelingsmanagers beheren een afdeling van maximaal tien FTE. Daarnaast kunnen ze een klein (centraal geleid) filiaal dat deel uitmaakt van een grote onderneming leiden. Zij voeren de werkzaamheden uit op de winkelvloer, in de goederenopslag en op kantoor.
Attitude	Afdelingsmanagers: • Zijn commercieel en analytisch, zoeken kansen en bedenken oplossingen hoe ze het beste in het belang van de organisatie én de klant kunnen opereren. • Zijn ondernemend, nemen het initiatief om zaken aan te pakken en te verbeteren en durven verantwoordelijkheid te nemen voor hun beslissingen en deze te verdedigen richting hun leidinggevende. • Zijn kritisch en verbetergericht en zoeken actief naar mogelijkheden om werkzaamheden, processen en resultaten te verbeteren. • Zijn commercieel en resultaatgericht, ondernemen concrete en gerichte acties om de doelstellingen van de organisatie te behalen. • Weten hun medewerkers te inspireren, motiveren, begeleiden en hebben geen problemen om hun overtuigingskracht in te zetten. • Zijn sociaal vaardig en hebben inlevingsvermogen; zij voelen aan hoe de ander benaderd wil worden en zijn in staat om binnen korte tijd een relatie met klanten, medewerkers en andere relaties op te bouwen. • Zijn communicatief vaardig en kunnen hun communicatie en begeleiding afstemmen op het niveau, de behoefte en de situatie van de ander. • Zijn zorgvuldig, hebben oog voor detail tijdens al hun werkzaamheden en zijn zich bewust van de veiligheidsrisico's. • Zijn flexibel en tonen aanpassingsvermogen; zij staan open voor veranderingen, nieuwe werkwijzen en technologische ontwikkelingen en stimuleren medewerkers hierin mee te bewegen. • Zijn zich bewust van hun voorbeeldrol en tonen voorbeeldgedrag in houding, communicatie en handelen. • Gaan integer om met medewerkers en bedrijfsinformatie en dragen bij aan een (sociaal) veilige werkomgeving.

Verantwoordelijkheid en Zelfstandigheid	Afdelingsmanagers zijn verantwoordelijk voor de operationele aansturing en het behalen van de resultaten (verkoop- en service leveltargets) van hun afdeling. Zij voeren de taken op eigen initiatief uit binnen de kaders van de centrale organisatie. Zij sturen de dagelijkse werkzaamheden binnen hun afdeling aan, stellen prioriteiten, maken afwegingen in de uitvoering van werkzaamheden en inspireren, instrueren, controleren, vragen om input en geven feedback aan de medewerkers. Zij werken, waar nodig, zelf mee aan de activiteiten. Ten aanzien van het commercieel beleid, financieel beleid en personeelsbeleid hebben zij een uitvoerende rol. Zij ontvangen over deze onderwerpen instructies van hun leidinggevende en/of de centrale organisatie en geven op hun beurt terugkoppeling/verbetervoorstellen door. Zij signaleren knelpunten en kansen binnen hun afdeling en leveren input voor de verdere ontwikkeling van beleid, processen en werkwijzen.
Kennis en vaardigheden	<i>Kennis</i> Afdelingsmanagers beschikken over brede kennis van producten/productsoorten, processen, protocollen, hulpmiddelen en (geautomatiseerde) systemen en kunnen de begrippen en relaties tussen begrippen uitleggen aan anderen. Zij zijn een vraagbaak voor hun medewerkers voor organisatiebeleid op tactisch en operationeel niveau. <i>Toepassen van kennis</i> Afdelingsmanagers nemen op basis van informatie uit verschillende bronnen beslissingen en kunnen deze beslissingen onderbouwen. Zij ondernemen actie bij een tekort aan kennis, zowel bij zichzelf als bij hun medewerkers. Zij brengen de gevolgen van beleidsverandering en innovaties voor hun afdeling en de werkzaamheden in kaart en overleggen hierover met hun leidinggevende en hun medewerkers. Zij sturen medewerkers bij op werkuitvoering en gedrag en lichten de gevolgen van afwijkingen toe. <i>Probleemoplossende vaardigheden</i> Afdelingsmanagers zijn bij uitstek de personen die de problemen van hun afdeling oplossen. Hierbij gaat het om problemen die buiten de standaardprocedures en protocollen vallen, zoals bijvoorbeeld een klacht van een klant of een conflict binnen hun teams. Zij zoeken zelfstandig naar een oplossing. <i>Leer- en ontwikkelvaardigheden</i> Afdelingsmanagers formuleren hun eigen leerpunten en die van de medewerkers en organiseren activiteiten om deze leerpunten op te pakken. Zij gebruiken (nieuwe) situaties als een kans om te experimenteren en te groeien in hun rol. <i>Informatievaardigheden</i> Afdelingsmanagers verzamelen actief informatie over ontwikkelingen in de branche en blijven bijvoorbeeld op de hoogte van de activiteiten van hun concurrenten. Zij nemen de plannen en rapportages van de organisatie door en trekken hier conclusies uit voor verbetervoorstellen voor hun werkzaamheden en het beleid van hun afdeling. Zij zoeken zaken uit en zorgen dat zij de juiste informatie krijgen als zij de verkregen informatie niet begrijpen of informatie missen. Zij maken gebruik van het plannings- en managementsysteem van de organisatie. <i>Communicatievaardigheden</i> Afdelingsmanagers rapporteren en corresponderen effectief volgens de richtlijnen, zowel mondeling als schriftelijk. Zij stemmen de wijze van

	communiceren af op de gesprekspartner. Zij leiden werkoverleggen en voeren formele gesprekken met medewerkers. In het overleg met hun leidinggevende/ vertegenwoordigers van de centrale organisatie verwoorden ze hun mening. Zij communiceren met vervoerders en leveranciers over (afwijkingen in) de levering. In het contact met de klanten weten ze de juiste toon te treffen om snel een relatie op te bouwen.
Complexiteit	Afdelingsmanagers hebben te maken met een diversiteit aan werkzaamheden, zij vertalen de visie en eisen van de organisatie (de retailer) naar activiteiten voor hun afdeling. Daarbij gaat het niet alleen om het combineren van standaardwerkwijzen maar ook om het aanpassen van procedures. Afdelingsmanagers combineren in hun functie commerciële, operationele en personele verantwoordelijkheden, waarbij zij voortdurend moeten schakelen tussen uiteenlopende werkzaamheden, belangen en prioriteiten. Daarnaast zorgen arbeidsmarktkrapte en onderbezetting in winkels voor hogere werkdruk, grotere verantwoordelijkheden en de noodzaak om snel te schakelen en prioriteiten te stellen. Ook vraagt het behouden van voldoende en goed gekwalificeerde medewerkers voortdurend aandacht. Afdelingsmanagers geven leiding aan medewerkers met uiteenlopende achtergronden, ervaringen, generaties en digitale vaardigheden. Zij hebben te maken met medewerkers die meer inspraak en verantwoordelijkheid willen en die bijvoorbeeld betrokken willen worden bij keuzes voor het assortiment en de inrichting. Ook stellen medewerkers eisen aan de faciliteiten om zich te ontwikkelen. Afdelingsmanagers moeten hun communicatie- en begeleidingsstijl kunnen aanpassen aan verschillende medewerkers en hen meenemen in veranderingen, nieuwe werkwijzen en technologische ontwikkelingen. Daarbij moeten ze kunnen omgaan met verschillen in bereidheid en vermogen om hierin mee te bewegen. Daarnaast moeten ze feedback kunnen geven aan medewerkers die onvoldoende presteren.

3. Trends en innovaties

Arbeidsmarktinformatie	In Nederland zijn er goede kansen op werk als afdelingsmanager (bron: nationaleberoepengids.nl). Volgens Kiesmbo.nl zijn de kansen op werk als afdelingsmanager in de retail goed tot zeer goed.
Trends en ontwikkelingen	1. Demografische ontwikkelingen Vergrijzing, ontgroening, migratie en verschillen tussen generaties zorgen voor een veranderende en diverse klantenkring én personeelsbezetting. Oudere klanten hechten waarde aan persoonlijke service, vertrouwdsheid en deskundig advies, terwijl jongere klanten gemak, snelheid en digitale ondersteuning verwachten. Deze verschillen in klantverwachtingen vragen om een hybride aanpak, waarbij zowel fysieke als digitale klantbediening goed op elkaar zijn afgestemd. Verstedelijking stimuleert lokale, gespecialiseerde winkels doordat stedelijke consumenten op zoek zijn naar gemak, beleving en authenticiteit. Winkels vervullen bovendien steeds vaker een sociale functie als ontmoetingsplek in wijken en steden. Daarnaast is er sprake van een krappe arbeidsmarkt, waardoor organisaties behoefte hebben aan breed inzetbare medewerkers. Organisaties werken daarbij steeds vaker met medewerkers met verschillende nationaliteiten en culturele achtergronden, waardoor teams diverser worden.

	Voor afdelingsmanagers betekent dit dat ze leiding geven aan diverse teams en inspelen op uiteenlopende klant- en medewerkersbehoeften. Zij moeten hun communicatie- en leiderschapsstijl kunnen aanpassen aan verschillende situaties en kunnen bijdragen aan een inclusieve, veilige en klantgerichte werkomgeving. 2. Economische ontwikkelingen De retailsector staat onder druk door toenemende (online) concurrentie, groei van de platformeconomie en een hoge prijs- en servicegevoeligheid bij klanten. Door digitale transparantie en vergelijkingsmogelijkheden kunnen klanten eenvoudig tussen aanbieders wisselen. Tegelijkertijd hebben organisaties te maken met stijgende kosten, margedruk en krapte op de arbeidsmarkt. Werkgevers concurreren daardoor steeds actiever om personeel door zich te onderscheiden in arbeidsvoorwaarden en werkgeverschap om medewerkers aan te trekken en te behouden. Klantbehoud, efficiency en onderscheidend vermogen van organisaties worden daardoor steeds belangrijker. Daarbij is de winkel steeds vaker meer dan alleen een verkoopplek; de winkel vervult ook een rol in beleving en service. Organisaties werken steeds vaker vanuit omnichannel retail, waarbij aanvullende services en klantgerichte oplossingen geïntegreerd worden in het aanbod. Klanten oriënteren zich daarbij steeds vaker via verschillende kanalen, waarbij de fysieke winkel en online verkoop elkaar aanvullen. Organisaties spelen hierop in door klanten gemak, flexibiliteit en aanvullende service te bieden, bijvoorbeeld via online bestellen vanuit de winkel en thuisbezorging. Voor de afdelingsmanagers betekent dit dat zij moeten sturen op commerciële resultaten, klanttevredenheid, efficiency en kostenbeheersing. Zij signaleren kansen in de lokale markt, vertalen organisatiedoelstellingen naar de werkvloer en stimuleren medewerkers om actief bij te dragen aan klantbeleving, aanvullende dienstverlening en klantbinding. 3. Sociaal-culturele ontwikkelingen Consumenten zijn mondiger, beter geïnformeerd en verwachten meer dan alleen een product. Persoonlijke aandacht, maatwerk, beleving en emotionele betrokkenheid spelen een steeds grotere rol in de klantbeleving. Loyaliteit is minder vanzelfsprekend; klanten maken bewuste keuzes op basis van prijs, gemak, ervaring en vertrouwen. Daarnaast oriënteren klanten zich via verschillende kanalen en verwachten ze een klantreis waarin online contact en de winkelervaring goed op elkaar aansluiten. Digitale klantcommunicatie en social selling spelen daarbij een steeds grotere rol in klantcontact en klantbeleving. Steeds meer bewuste consumenten willen weten hoe en waar producten worden gemaakt; transparante communicatie hierover is essentieel om hun vertrouwen te winnen. Ook medewerkers zijn mondiger en hebben andere verwachtingen van werk en leidinggeven. Zij hechten meer waarde aan inspraak, ontwikkelmogelijkheden, flexibiliteit en betrokkenheid. Voor afdelingsmanagers betekent dit dat ze hun leiderschapsstijl afstemmen op uiteenlopende behoeften, medewerkers actief betrekken, begeleiden en motiveren, toezien op een professionele uitstraling van het team en de organisatie en zorgen dat medewerkers beschikken over actuele kennis van assortiment, dienstverlening en klantkanalen. Daarnaast stimuleren ze medewerkers om actief in te spelen op klantbehoeften en commerciële kansen.
--	--

	4. Technologische ontwikkelingen Technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de retail. Organisaties maken gebruik van verschillende digitale systemen, technologieën en data om processen efficiënter te organiseren en de klantbeleving te verbeteren. Digitale toepassingen en AI ondersteunen onder andere voorraadbeheer, personeelsplanning, de integratie van online en fysieke verkoopkanalen binnen omnichannel retail en serviceverlening. Daarnaast worden in winkels steeds vaker technologische toepassingen ingezet om klanten te informeren, adviseren en ondersteunen tijdens het aankoopproces. Routinematige werkzaamheden worden steeds vaker geautomatiseerd. Voor afdelingsmanagers betekent dit dat ze moeten kunnen werken met uiteenlopende digitale systemen en data gebruiken om processen en resultaten te analyseren en te verbeteren. Zij begeleiden medewerkers in het gebruik van nieuwe technologieën en stimuleren een actieve en verantwoorde inzet daarvan in het verkoop- en serviceproces. Daarbij blijven menselijke vaardigheden zoals empathie, servicegerichtheid, communicatie en persoonlijk contact essentieel voor een sterke klantrelatie en het aansturen van medewerkers. 5. Ecologische ontwikkelingen Duurzaamheid ontwikkelt zich tot een belangrijk onderdeel van de retail. Consumenten verwachten milieuvriendelijke verpakkingen, transparantie over herkomst van producten en materialen en aandacht voor circulaire bedrijfsvoering. Retailorganisaties zetten daarom vaker in op duurzame assortimenten, lokale producten, retourestromen, hergebruik, reparatie en circulaire dienstverlening. Voor afdelingsmanagers betekent dit dat zij aandacht hebben voor duurzaam en verantwoord werken binnen de afdeling of het filiaal. Zij stimuleren medewerkers om bewust om te gaan met producten, materialen en afvalstromen en zien toe op correcte klantinformatie over duurzame producten en services. 6. Politiek-juridische ontwikkelingen Wet- en regelgeving op het gebied van privacy, consumentenbescherming, productinformatie, duurzaamheid en arbeidsomstandigheden stelt steeds hogere eisen aan retailorganisaties. Privacywetgeving verplicht organisaties zorgvuldig om te gaan met klant- en medewerkersgegevens. Daarnaast worden regels rondom online verkoop, betaalprocessen, retourrecht en transparantie richting consumenten verder aangescherpt. Nieuwe Europese regelgeving, zoals het Digitaal Product Paspoort (DPP), verplicht organisaties om informatie over herkomst, milieu-impact en recyclebaarheid van producten beschikbaar te stellen. Ook nemen de eisen rondom veiligheid, duurzame inzetbaarheid en inclusiviteit toe. Voor de afdelingsmanagers betekent dit dat ze toezien op naleving van wet- en regelgeving binnen de dagelijkse operatie en medewerkers instrueren over procedures, richtlijnen en veilig werken. Daarnaast bewaken ze het zorgvuldig omgaan met klant- en bedrijfsgegevens en zien ze toe op correcte informatieverstrekking aan klanten en een veilige en professionele werkomgeving.
--	---

4. Rollen en competenties

Overzicht rollen	1. Commercieel leidinggevende 2. Operationeel leidinggevende 3. Financieel beheerder 4. Personeelsmanager 5. Verkoper
------------------	---

1. De afdelingsmanager als commercieel leidinggevende	
Beschrijving van de rol	<i>De commercieel leidinggevende is verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van de commerciële activiteiten binnen de afdeling</i> Afdelingsmanagers nemen kennis van de commerciële activiteiten/het jaarplan en de kpi's die door de retailer zijn opgesteld en nemen deze met hun leidinggevende door. Zij stimuleren medewerkers om commerciële kansen te herkennen en te benutten en geven richting aan de uitvoering van verkoopactiviteiten en verkoopgesprekken. Zij instrueren en inspireren hun medewerkers en bespreken met hen hoe zij de middelen, aangeleverd door de organisatie, slim kunnen inzetten en af kunnen stemmen op de lokale markt om de doelstellingen te behalen. Zij bewaken voor hun afdeling de uitvoering van de promotie-, marketing en verkoopactiviteiten en de behaalde resultaten. Zij vertalen richtlijnen voor visual merchandising naar de afdeling, bewaken de uitvoering van presentaties, routing en winkelbeleving en sturen hierop bij waar nodig. Zij nemen kennis van klanttevredenheidsgegevens en klantfeedback van de organisatie en informeren hun medewerkers hierover. Zij dragen bij aan de zichtbaarheid en positionering van de afdeling of het filiaal in de lokale markt. Waar van toepassing zetten ze sociale media en andere digitale klantkanalen in om klanten te informeren, betrokkenheid te vergroten en winkelbezoek te stimuleren. Zij stimuleren medewerkers om hier actief aan bij te dragen en treden op als ambassadeur van de organisatie. Zij onderhouden contact met de klanten en relaties in de lokale markt om de ontwikkelingen in de gaten te houden. In gesprek met hun leidinggevende en collega's geven ze aan welke knelpunten ze zien in het algemene plan en doen hier verbetervoorstellen voor. Zij geven informatie over lokale ontwikkelingen door aan de centrale organisatie.
Competenties	<i>Leidinggeven</i> Geeft heldere instructies Informeert en begeleidt medewerkers Inspireert en motiveert medewerkers om mee te denken en te doen <i>Ondernemen</i> Is continu alert op kansen gericht op voorzien in wensen en behoeften van (nieuwe) klanten Ziet kansen en bedreigingen in de markt en weegt mogelijkheden af om zakelijk voordeel te behalen Houdt de activiteiten van concurrenten, klanten en de ontwikkelingen in de markt in de gaten <i>Klantgericht handelen</i> Onderzoekt de wensen en behoeften van de klant Geeft een hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen

	<i>Analyseren</i> Gaat actief op zoek naar nieuwe informatie en beoordeelt gevonden informatie op bruikbaarheid en betrouwbaarheid Controleert, analyseert en structureert vraagstukken en data systematisch Trekt conclusies door logisch redeneren
	<i>Netwerken</i> Legt contact met mensen van binnen en buiten de organisatie om zijn netwerk uit te breiden Gaat gemakkelijk om met contacten op verschillende niveaus
	<i>Omgaan met procedures</i> Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken (binnen het team)
Benodigde kennis en vaardigheden	Kennis van de visie, formule en waardecreatie van de organisatie Kennis van de (e-commerce) marketing- en communicatie-activiteiten van de organisatie Kennis van omnichannel verkoopprocessen en klantreizen Kennis van het gebruik van sociale media en online kanalen voor commerciële doeleinden, klantcontact en lokale zichtbaarheid Specialistische kennis over de opbouw van het (tijdelijke) online en fysieke assortiment en de beschikbare artikelen en diensten Kennis van aanvullende services, producten en diensten (zoals verzekeringen, onderhoud en abonnementen) Kennis van de spelers en doelgroepen in de markt waar de organisatie zich op richt Kennis van consumentengedrag, -behoeften en rechten Kennis van vormen van klantbenadering, de fasen van een verkoopgesprek en koopgedrag bevorderende factoren Kennis van presentatievormen in de retail, visual merchandising en de commerciële functie van winkelinterieur en -exterieur Kennis van het schappenplan, de indeling van de verkoopruimte en het magazijn en de organisatie van goederenstromen binnen de afdeling of het filiaal Kennis van het klachtenbeleid Kennis van het dervingsplan/-beleid Kennis van de algemene verkoopvoorwaarden Kennis van relevante (branche)wet- en regelgeving Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken Kan verkoopprijzen interpreteren/vaststellen Kan professioneel communiceren via verschillende (digitale) communicatiekanalen Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen, ook in het Engels Kan geschreven informatie over het vakgebied in het Engels begrijpen Kan werken met gangbare en nieuwe digitale systemen en technologische toepassingen (zoals kassa-, CRM-, bestel- en klantvolgsystemen en sociale media)
Afbreukrisico	Als afdelingsmanagers deze rol niet goed vervullen kan dit leiden tot ongemotiveerde en/of onvoldoende geïnstrueerde verkoopmedewerkers, met als gevolg klantenverlies, het niet behalen van verkoop- en service leveltargets en imagoschade voor de organisatie.

2. De afdelingsmanager als operationeel leidinggevende

Beschrijving van de rol	<i>De operationeel leidinggevende is verantwoordelijk voor de aansturing van de dagelijkse operatie van de afdeling</i> Afdelingsmanagers sturen de dagelijkse operatie op hun afdeling aan, nemen het planning- en managementsysteem van de organisatie door en vullen/passen deze waar nodig aan, verdelen de werkzaamheden en houden daarbij rekening met de capaciteiten van medewerkers. Zij houden toezicht op de werkzaamheden (hospitality, verkoop en klanten, geldstromen, goederenstromen, organisatie), maar werken zelf ook mee. Zij geven leiding aan medewerkers tijdens de dagelijkse werkzaamheden, geven het goede voorbeeld op de werkvloer en sturen bij waar nodig, onder andere bij klantcontact en verkoopgesprekken. Zij spreken de medewerkers aan op naleving van de acties, richtlijnen en regelgeving en geven feedback. Zij bespreken de dagelijkse prestatie, prognoses en doelstellingen, constateren afwijkingen, stellen samen met de medewerkers vast waar (extra) inspanning noodzakelijk is en organiseren dit. Zij houden toezicht op de handhaving van de veiligheidsvoorschriften en bewaken de beschikbaarheid en presentatie van producten op de afdeling. Bij onverwachte situaties (bijv. diefstal, ongeluk) ondernemen ze actie, onder andere door hun leidinggevende in te schakelen. Zij zorgen ervoor dat ze zichtbaar aanwezig zijn op de afdeling om bereikbaar te zijn voor (hulp)vragen van klanten en medewerkers. Zij zorgen voor de afhandeling van klachten en nemen indien nodig contact op met hun leidinggevende. Afdelingsmanagers organiseren en houden werkoverleg met hun medewerkers en stimuleren hen mee te denken en hun ideeën in te brengen.
Competenties	<i>Leidinggeven</i> Toont vertrouwen in medewerkers bij het delegeren van taken/verantwoordelijkheden/bevoegdheden Geeft heldere instructies Maakt goed gebruik van de aanwezige kwaliteiten van medewerkers Checkt of de werkwijze en/of resultaten behaald worden en onderneemt zo nodig actie Informeert en begeleidt medewerkers <i>Samenwerken</i> Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Levert in een (multidisciplinair) samenwerkingsverband een actieve en inhoudelijke bijdrage Toont de bereidheid om aan een gezamenlijk doel of resultaat te werken en toont de bereidheid om zich aan te passen Verdiept zich in de denkwijze van iemand anders en houdt hier rekening mee <i>Organiseren van werk</i> Schat de benodigde capaciteit en tijd in voor werkzaamheden Regelt de benodigde mensen (kwaliteiten) en middelen Lost (praktische) problemen op

	<i>Omgaan met procedures</i> Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken Werkt conform geldende wettelijke richtlijnen en (veiligheids-)voorschriften Toont zich gedisciplineerd Is gemotiveerd om veilig te werken en gericht op het voorkomen van onveilige situaties
	<i>Flexibel handelen</i> Handelt doelmatig door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen Gaait snel en flexibel om met acute situaties Toont zelfvertrouwen in onzekere en onduidelijke situaties
	<i>Normen stellen</i> Stelt eisen waaraan de kwaliteit van producten, diensten en processen moet voldoen Stuurt op realistische/haalbare prestatie-indicatoren van eigen werk of dat van medewerkers Is gericht op het bereiken van resultaten en het voorkomen van fouten Zoekt continu naar kwaliteitsverbetering van bedrijfsprocessen en werkwijzen
Benodigde kennis en vaardigheden	Kennis van de visie, missie en de procedures van de organisatie Kennis van de logistieke keten, voorraadbeheer, kwalitatieve en kwantitatieve productcontrole en opslagmethoden van de afdeling Kennis van de distributievormen en betaalsystemen van het filiaal Kennis van het kwaliteitsbeleid van de organisatie Kennis van de veiligheidsprocedures en (brand)preventieve maatregelen Kennis van het dervingsplan/-beleid van de organisatie Kennis van afvalverwerking in de retail en het reinigingsplan Kennis van het beleid ten aanzien van veiligheid, vitaliteit, welzijn, hygiëne en milieu Kennis van de voor de afdeling relevante branchewetgeving Kennis van leiderschapstijlen en begeleidingsmethodieken Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken Kennis van het afrekensysteem/het voorkomen van kasverschillen Kan een werkoverleg organiseren en leiden Kan informatie uit het managementinformatiesysteem interpreteren/bijwerken Kan procedures aanpassen Kan werkplanningen en roosters opstellen Kan gesprekstechnieken in zakelijke situaties toepassen Kan werken met gangbare en nieuwe digitale systemen en (software)pakketten (voor personeelsplanning, voorraadbeheer, klantenbestand etc.) Kan informatie uit verschillende systemen en bronnen analyseren en gebruiken voor besluitvorming en bijsturing van de afdeling Kan professioneel communiceren via verschillende (digitale) communicatiekanalen
Afbreukrisico	Als afdelingsmanagers deze rol niet goed vervullen kan dit leiden tot verstoringen in de dagelijkse operatie, een afdeling of personeelsbezetting die niet op orde is, verminderde klanttevredenheid, derving, onveilige situaties en een negatieve invloed op de resultaten en het imago van de organisatie.

3. De afdelingsmanager als financieel beheerder	
Beschrijving van de rol	<i>De financieel beheerder is verantwoordelijk voor het behalen van de gestelde omzet- en kostendoelen van zijn afdeling</i> Afdelingsmanagers nemen het financieel jaarplan/de financiële instructies van het filiaal door, stellen de concrete acties voor hun afdeling op en bespreken deze met de leidinggevende. Zij analyseren de (productiviteits-)cijfers van hun afdeling en bespreken met hun leidinggevende waarop bijsturing gewenst is. Zij monitoren de gang van zaken op de afdeling en letten daarbij op kostenefficiënt werken, kassarapporten, voorraadverschillen, (grijze) derving, personele kosten, de effectiviteit van de personeelsinzet, onderhandelingen over prijzen en afprijzingen (bij producten tegen de datum) enzovoorts. Zij controleren of de (financiële) administratie van hun afdeling correct is en nemen actie als dat niet het geval is. Zij doen voorstellen aan hun leidinggevende voor investeringen aan de afdeling of het filiaal, bijvoorbeeld met betrekking tot onderhoud.
Competenties	<i>Financieel handelen</i> Is alert op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen Toont inzicht in de gevolgen van prijsstellingen en veranderingen Stelt kritische vragen tijdens controle van de cijfers en het doornemen van jaarplannen
	<i>Analyseren</i> Controleert, analyseert en structureert vraagstukken en data systematisch Trekt conclusies door logisch redeneren
	<i>Organiseren van werk</i> Stelt realistische doelen op voor de middellange en korte termijn en controleert of deze behaald worden
	<i>Samenwerken</i> Informeert betrokkenen over de voortgang en eventuele knelpunten
	<i>Omgaan met procedures</i> Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken Toont zich gedisciplineerd
	<i>Omgevingsbewust handelen</i> Bewaakt beveiligings- en privacyaspecten met betrekking tot persoonlijke en financiële gegevens Werkt integer, zorgvuldig en rechtvaardig
Benodigde kennis en vaardigheden	Basiskennis van wettelijke aspecten van verzekeringen en vergunningen Kennis van het registreren van boekingsbescheiden (facturen en bonnen) Kan financiële kengetallen interpreteren Kan de servicegraad berekenen Kan het schaprendement beoordelen Kan berekeningen maken met bestel- en levertijden Kan voor de retail relevante berekeningen met geld, procenten en (inhouds-) maten uitvoeren Kan informatie uit het managementinformatiesysteem interpreteren/bijwerken Kan financiële en operationele gegevens analyseren en gebruiken voor besluiten over personeelsinzet en kostenbeheersing

	Kan werken met gangbare en nieuwe computersystemen en (software)pakketten (voor financiële administratie, rapportages en managementinformatie etc.)
Afbreukrisico	Als afdelingsmanagers deze rol niet goed vervullen kan dit onder andere leiden tot te hoge kosten, derving, een financiële administratie die niet op orde is, winstdaling en ingrijpen van de organisatie.

4. De afdelingsmanager als personeelsmanager	
Beschrijving van de rol	<i>De personeelsmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid in de afdeling, met name voldoende personeelsbezetting en de professionele ontwikkeling van medewerkers</i> Afdelingsmanagers voeren het personeelsbeleid binnen hun eigen afdeling. Zij stellen de personeelsplanning op en voeren gesprekken met medewerkers voor een optimale bezetting van hun afdeling, rekening houdend met de verwachte werkzaamheden en klantvraag. Zij werven en selecteren nieuwe medewerkers, voeren gesprekken met kandidaten en adviseren hun leidinggevende hierover. Zij zorgen voor het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers en begeleiden hen bij hun introductie in het team en de organisatie. Zij voeren formele gesprekken met medewerkers waaronder beoordelingsgesprekken. Zij stimuleren doorstroom, opleiding en ontwikkeling van medewerkers, dragen zorg voor de training van medewerkers en begeleiden hen actief in commerciële vaardigheden en verkoopgesprekken. Zij betrekken medewerkers bij veranderingen en verbeteringen binnen de afdeling en stimuleren hen om ideeën en verbetervoorstellen aan te dragen. Zij bemiddelen bij conflicten tussen medewerkers. Zij houden de vitaliteit en betrokkenheid van hun medewerkers in het oog, nemen maatregelen voor duurzame inzetbaarheid, houden vinger aan de pols bij verzuim en organiseren activiteiten voor bijvoorbeeld teambuilding. Daarnaast zetten zij zich in voor het behouden van medewerkers en een stabiele teamsamenstelling.
Competenties	<i>Leidinggeven</i> Stimuleert medewerkers proactief te handelen Geeft medewerkers ontwikkelingsgerichte feedback en past zijn begeleiding daarop aan Stimuleert medewerkers om als team te werken en elkaar te ondersteunen Past stijl en methode van leidinggeven aan de betrokken medewerker(s) en situatie aan
	<i>Samenwerken</i> Luistert goed, vat samen en vraagt door voor een goed begrip Verdiept zich in de denkwijze van iemand anders en houdt hier rekening mee Heeft een goed beeld van de kwaliteiten van het team en schakelt zo nodig complementaire deskundigheid in Bemiddelt bij problemen in de samenwerking

	<i>Besluiten nemen</i> Durft besluiten te nemen, neemt de verantwoordelijkheid voor genomen besluiten en draagt de consequenties Initieert activiteiten
	<i>Omgevingsbewust handelen</i> Gaaf integer om met de informatie die de medewerker/ander verstrekt Bewaakt beveiligings- en privacyaspecten met betrekking tot persoonlijke en financiële gegevens Behandelt medewerkers rechtvaardig
	<i>Omgaan met procedures</i> Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken
	<i>Flexibel handelen</i> Handelt doelmatig door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen Gaaf snel en flexibel om met acute situaties
Benodigde kennis en vaardigheden	Basiskennis van wet- en regelgeving die voor een werkgever in de retail gelden (o.a. CAO/AVR afspraken, wettelijk geregelde medezeggenschap, arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuimbeleid) Basiskennis van werving en selectiemethoden Kennis van motivatie- en feedbacktechnieken Kennis van leiderschapsstijlen en begeleidingsmethoden Kennis van conflicthantering Kennis van de inhoud van formele gesprekken Kennis van personeelsadministratie, waaronder het aanleveren van gegevens voor de salarisadministratie Kan medewerkers coachen, trainen en begeleiden in verkoopgesprekken en commercieel handelen Kan medewerkers begeleiden bij veranderingen, nieuwe werkwijzen en technologische ontwikkelingen Kan een opleidingsplan beoordelen/opstellen Kan een personeelsbezettingsplan maken Kan werken met gangbare en nieuwe computersystemen en (software)pakketten (voor personeelsplanning, financiële administratie etc.)
Afbreukrisico	Als afdelingsmanagers deze rol niet goed vervullen kan dit leiden tot onvoldoende of niet goed ingewerkte medewerkers, ongemotiveerde medewerkers, een negatieve invloed op het team en uitstroom van medewerkers.

5. De afdelingsmanager als verkoper	
Beschrijving van de rol	<i>De verkoper is verantwoordelijk voor de klantbeleving, hospitality en de verkoop van producten/diensten (en het behalen van de verkoop- en service level targets)</i> Afdelingsmanagers ontvangen klanten en maken op basis van observatie een inschatting van de juiste benadering en het moment van contact. Zij zorgen ervoor dat klanten zich welkom voelen en bouwen snel een professionele klantrelatie op. Zij zijn zichtbaar aanwezig op de winkelvloer, ondersteunen klanten waar nodig, signaleren wanneer klanten extra aandacht of ondersteuning nodig hebben en

	dragen bij aan een aantrekkelijke winkelomgeving waarin producten zichtbaar en beschikbaar zijn voor klanten. Zij spelen in op de wensen, behoeften en persoonlijke situatie van de klant en stemmen hun benadering hierop af. Zij stellen gerichte vragen om de behoefte van de klant te achterhalen en begeleiden klanten gedurende het volledige aankoopproces. Zij bieden passende oplossingen vanuit het online en fysieke assortiment en de dienstverlening van de organisatie. Zij geven (verdiepend) advies en informatie over artikelen en diensten, inclusief toepassing, eigenschappen en beschikbare services, en bieden passend advies gericht op een aankoop. Zij signaleren verkoopkansen, spelen hierop in en ronden de verkoop af. Daarbij maken ze gebruik van digitale hulpmiddelen en systemen en onderhouden ze klantcontact via verschillende communicatie- en verkoopkanalen. Wanneer nodig schakelen ze met de leidinggevende. Zij benutten kansen voor nevenverkoop en aanvullende services, zoals bijpassende producten en diensten en dragen bij aan het realiseren van passende oplossingen voor de klant. Zij voeren eventuele noodzakelijke bewerkingen aan het product uit (verrichten metingen en/of voeren controles uit om de kwaliteit veilig te stellen, gebruiken materialen om artikelen verkoopklaar te maken en/of repareren, bewerken, verwerken, bereiden, verpakken, combineren, mengen, bevestigen, etc.). Ook ondersteunen zij klanten bij online bestellingen en omnichannel dienstverlening en bieden zij, waar nodig, een passend alternatief. Zij informeren de klant over aankoopvoorwaarden, levering, retourmogelijkheden en service en zorgen voor de opvolging van de bestelling. Daarnaast verzorgen zij de administratieve afhandeling en onderhouden ze, waar nodig, contact met de klant over de voortgang van de bestelling. Zij nemen klachten aan via verschillende communicatiekanalen en handelen deze af volgens de richtlijnen van de organisatie. Daarnaast signaleren ze ongewenst of verdacht gedrag van klanten en handelen ze volgens de geldende procedures. Zij nemen actie bij agressieve klanten en voorkomen escalatie.
Competenties	<i>Klantgericht handelen</i> Toont een sterk inlevingsvermogen in de klant en onderzoekt de wensen en behoeften van de klant Straalt vriendelijkheid, behulpzaamheid en gastvrijheid uit in het contact met klanten Geeft een hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen Stelt zijn communicatiestijl af op klanten vanuit diverse culturen en/of achtergronden <i>Beïnvloeden</i> Weet een krachtige eerste indruk op anderen te maken en deze te handhaven Speelt in op de gevoelens van anderen om hen te beïnvloeden of overtuigen Presenteert zich als betrouwbare en deskundige gesprekspartner <i>Ondernemen</i> Is continu alert op kansen gericht op het voorzien in wensen en behoeften van (nieuwe) klanten Is vastbesloten om resultaten te bereiken Toont zich in zijn gedrag en (media) uitingen loyaal naar de organisatie

	<i>Omgevingsbewust handelen</i> Werkt volgens geldende normen en waarden van de organisatie en maatschappij Gaaf integer om met de informatie die de klant verstrekt
	<i>Technologie inzetten</i> Zet (digitale) technologie in om resultaten te behalen Hanteert de beschikbare (hulp)middelen en technologie efficiënt en effectief
	<i>Omgaan met procedures</i> Werkt binnen de kaders van de organisatie en gemaakte afspraken (binnen het team) Werkt conform geldende wettelijke richtlijnen en (veiligheids-)voorschriften
Benodigde kennis en vaardigheden	Kennis van de visie en formule van de organisatie Specialistische en branche-specifieke kennis van het (tijdelijke) online en fysieke assortiment en de beschikbare producten en diensten Kennis over technologische en duurzame ontwikkelingen in producten en diensten Kennis van aanvullende services, producten en diensten (zoals verzekeringen, onderhoud en abonnementen) Kennis van omnichannel verkoopprocessen (combinatie van online en fysieke verkoop en klantreizen) Kennis van de (e-commerce) marketing- en communicatieactiviteiten van de organisatie Kennis van digitale systemen en technologische toepassingen binnen de branche en de organisatie Kennis van het gebruik van sociale media en online kanalen voor commerciële doeleinden, klantcontact en lokale zichtbaarheid Kennis van consumentengedrag, -behoeften en -rechten Kennis van klantbenadering, de fasen van een verkoopgesprek en koopgedrag beïnvloedende factoren Kennis van productpresentatie, visual merchandising, routing en het schappenplan, de indeling van de verkoopruimte en het magazijn Kennis van het klachtenbeleid Kennis van duurzaamheid en milieubewust handelen Kennis van het dervingsplan/-beleid Kennis van het beveiligingsplan en (brand)preventieve maatregelen Kennis van de wet- en regelgeving m.b.t. het aanhouden van winkeldieven Kennis van de algemene verkoopvoorwaarden Kennis van relevante (branche)wet- en regelgeving Kan verkoopkansen signaleren, benutten en de verkoop afronden Kan klanten adviseren en passende oplossingen bieden door producten en diensten te combineren Kan klanten ondersteunen bij online aankopen, digitale toepassingen (bijvoorbeeld selfservice, apps) en omnichannel dienstverlening Kan inspelen op de situatie en behoeften van de klant op basis van actuele ontwikkelingen Kan gesprekken met klanten voeren, ook in het Engels Kan professioneel en klantgericht communiceren via verschillende (digitale) communicatiekanalen Kan arbo-verantwoord werken in relatie tot (persoonlijke) veiligheid, vitaliteit, welzijn, hygiëne en milieu Kan klachten afhandelen en omgaan met conflictsituaties Kan werken met gangbare en nieuwe digitale systemen en technologische toepassingen (zoals kassa-, CRM-, bestel- en klantvolgsystemen en sociale media)

	Kan procedures en technieken van de organisatie toepassen bij het bewerken van artikelen Kan een reparatie-/tegoedbon en/of garantiebewijs opstellen Kan berekeningen maken met verkoopcijfers en deze presenteren Kan informatie uit systemen gebruiken om verkoopresultaten, retouren en afwijkingen te signaleren en hierop actie ondernemen
Afbreukrisico	Als afdelingsmanagers deze rol niet goed vervullen kan dit leiden tot ontevreden klanten, klantverlies, omzetverlies en klachten. Daarnaast kan dit resulteren in fouten in de verkoop- en orderafhandeling, kwaliteits- en veiligheidsrisico's en een negatieve invloed op het imago van de organisatie.

Bijlage

1. Portret A

Naam	Afdelingsmanager wonen/keukens
Aanvullende rollen	<i>Aanvulling op de rol als verkoper:</i> Afdelingsmanagers wonen/keukens adviseren klanten over een totaalaanbod/ combinatie van artikelen waarbij zij bij het advies tekeningen maken en/of producten demonstreren. Zij werken de adviezen uit (bijvoorbeeld in de vorm van kleuradvies en tekeningen, berekeningen en/of offertes) en onderzoeken daarvoor de uitvoerbaarheid en doorlooptijd van het aanbod. Zij doen een voorstel aan de klant en onderhandelen over prijs en voorwaarden. Wanneer de klant akkoord gaat met de overeenkomst organiseren zij wat nodig is om het aanbod om te zetten in verkoop (bestellingen, afspraken maken over levering en/of betaling, etc.) en maken vervolgspraken met de klant. Zij leggen het aanbod vast in een (digitaal) dossier.
Aanvullende competenties	<i>Schriftelijk communiceren</i> Formuleert vlot en bondig en hanteert een correcte spelling en grammatica
	<i>Omgaan met (hulp)middelen</i> Maakt op efficiënte wijze gebruik van softwareprogramma's voor onder meer internetgebruik en beeldbewerking
Aanvullende vakkennis en vaardigheden	Specialistische kennis van de opbouw en combinatie van het assortiment

2. Portret B

Naam	Afdelingsmanager groene detailhandel
Aanvullende rollen	<i>Aanvulling op de rol als operationeel leidinggevende:</i> Zie de beschrijving
Aanvullende competenties	Zie de competenties bij de rol van operationeel leidinggevende
Aanvullende vakkennis en vaardigheden	Kennis van de factoren die de kwaliteit van de natuurlijke/levende producten beïnvloeden Kennis van de verzorging van natuurlijke/levende producten
Aanvullende rollen	<i>Aanvulling op de rol als verkoper:</i> Afdelingsmanagers groene detailhandel adviseren de klanten vanuit hun kennis en ervaring over de aanleg en het onderhoud van tuinen. Zij maken daarbij gebruik van tekeningen/schetsen.
Aanvullende competenties	Zie de competenties bij de rol van verkoper
Aanvullende vakkennis en vaardigheden	Kennis van tuinaanleg en -onderhoud