

Commissaris

FF01 Algemeen management en directie · ISCO-08 112 · CBS 0551 Managers z.n.d. · senioriteit lead · Ook bekend als: Toezichthouder, Lid raad van commissarissen, RvC-lid, Lid raad van toezicht, Non-executive director

Houdt op afstand toezicht op bestuur en strategie, keurt zware besluiten goed, beoordeelt de bestuurder en treedt op als werkgever van de directie.

De commissaris of toezichthouder zit niet in de uitvoering maar controleert, adviseert en benoemt, meestal in een deeltijdrol met een aantal vergaderingen per jaar. Het onderscheid met een bestuurder is fundamenteel, omdat hier geen uitvoerende bevoegdheid bestaat en informatie vooral via het bestuur binnenkomt. Benoemingen sneuvelen in de praktijk op rolvastheid, omdat oud-bestuurders in de toezichtrol blijven meebesturen in plaats van te bevragen en te beoordelen.

Kerncijfers van dit profiel

26 skills · 11 te meten competenties · 6 knockout-skills · zwaartepunt: Leiderschap en organiseren 35%, Bedrijfsvoering, commercie en ondernemen 15%, Cognitief vermogen en probleemoplossing 14%

1 Te meten competenties

Dit zijn de gedrags- en capaciteitsconstructen in dit profiel. Per competentie staat erbij met welke hrmforce-vragenlijst je die meet.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragsanker op streefniveau
onafhankelijkheid Competentie (50-framework): Onafhankelijkheid	 N5	Big Fifty, 15PF	Persoonlijkheidsvragenlijst	Bewaakt in de hoogste overleggen de eigen professionele afweging tegen druk van belanghebbenden en maakt afwijkende standpunten navolgbaar.
integriteit en betrouwbaarheid Competentie (50-framework): Integriteit Knockout	 N5	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview	Persoonlijkheidsvragenlijst	Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Visie ontwikkelen Competentie (50-framework): Visie Knockout	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.
Overtuigingskracht Competentie (50-framework): Overtuigingskracht	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.
organisatiesensitiviteit Competentie (50-framework): Organisatiesensitiviteit	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Doorziet verhoudingen tussen organisatieonderdelen en externe partijen en stuurt besluitvorming door daar vroeg draagvlak voor te organiseren.
Ondernemerschap Competentie (50-framework): Ondernemerschap	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, Loopbaaninteresse, 360 Feedback	Assessment center	Zet nieuwe activiteiten of ondernemingen op voor de organisatie en draagt de verantwoordelijkheid voor investering en resultaat.
Moeilijke personele besluiten nemen Competentie (50-framework): Besluitvaardigheid	■■■■■N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Beslist over ingrijpende reorganisatie- en ontslagbesluiten, weegt juridische en menselijke gevolgen en verantwoordt de keuze in bestuur en medezeggenschap.
Stressbestendigheid Competentie (50-framework): Stressbestendigheid	■■■■■N5	Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)	Persoonlijkheidsvragenlijst	Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.

Te meten competenties	Streefniveau	hrmforce instrument	Meetmethode	Gedragssanker op streefniveau
Marktgerichtheid Competentie (50-framework): Marktgerichtheid	 N5	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Assessment center	Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.
Besluitvaardigheid Competentie (50-framework): Besluitvaardigheid Knockout	 N4	Big Fifty, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Hakt bij tegenstrijdig advies zelf de knoop door, communiceert het besluit en benoemt wanneer het geëvalueerd wordt.
Omgaan met ambiguïteit Competentie (50-framework): Flexibiliteit	 N5	Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C), Competency Check	Situational Judgement Test	Zet richting uit bij hoge onzekerheid, maakt de resterende onzekerheid expliciet en houdt de organisatie tot besluitrijpheid in beweging.

2 Volledig skillprofiel

Alle skills van dit profiel, op gewicht gesorteerd. Het gedragsanker onder elke skill hoort bij het streefniveau.

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Stakeholdermanagement Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie.	■■■■■N5	5	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
G	onafhankelijkheid Bewaakt in de hoogste overleggen de eigen professionele afweging tegen druk van belanghebbenden en maakt afwijkende standpunten navolgbaar.	■■■■■N5	5	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF
G	integriteit en betrouwbaarheid Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit.	■■■■■N5	5	ja	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview
G	Visie ontwikkelen Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.	■■■■■N5	5	ja	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Strategisch denken Ontwikkelt scenario's voor de hele organisatie, weegt onzekerheden expliciet en stelt de strategische agenda vast met de raad van bestuur.	■■■■■N5	5	ja	Assessment center	Ability Scan, Competency Check

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Besluitvorming in gremia Zit besluitvorming op directieniveau voor, weegt tegenstrijdige belangen expliciet en bepaalt welke besluiten waar in de organisatie horen.	■■■■■N5	5	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
K	Governance en compliance Stelt het governancekader van de organisatie op, bepaalt mandaten en toezichtafspraken en verantwoordt de naleving aan externe toezichthouders.	■■■■■N5	5	ja	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
K	Financiële rapportage lezen en interpreteren Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover.	■■■■■N5	5	ja	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)
V	Kritisch denken en bronbeoordeling Stelt de toetsingscriteria voor bronnen en claims op, ook voor door kunstmatige intelligentie gemaakte teksten, en handhaaft die organisatiebreed.	■■■■■N5	4	nee	Werkproef	Competency Check, Werkproef
V	Risicobeoordeling Bepaalt de risicobereidheid en de beoordelingsmethode voor de organisatie en legt verantwoording af over aanvaarde restrisico's.	■■■■■N5	4	nee	Werkproef	Competency Check, Werkproef
G	Overtuigingskracht Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	organisatiesensitiviteit Doorziet verhoudingen tussen organisatieonderdelen en externe partijen en stuurt besluitvorming door daar vroeg draagvlak voor te organiseren.	■■■■■N5	4	nee	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Verandermanagement Leidt organisatiebrede verandertrajecten, stemt af met medezeggenschap en toezicht en stelt de veranderaanpak van de organisatie vast.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Competency Check, 360 Feedback
V	Risicomanagement Bouwt het risicoraamwerk van de organisatie, bepaalt de risicobereidheid met de directie en rapporteert hierover aan de toezichthouder.	■■■■■N5	4	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek), Competency Check
G	Ondernemerschap Zet nieuwe activiteiten of ondernemingen op voor de organisatie en draagt de verantwoordelijkheid voor investering en resultaat.	■■■■■N5	4	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, Loopbaaninteresse, 360 Feedback
V	Scenariodenken en toekomstverkenning Stelt scenario's voor de organisatie op met een horizon van jaren en verbindt daaraan besluitmomenten en meetbare signaalwaarden.	■■■■■N5	3	nee	Assessment center	Competency Check, Structureerd interview
G	Moeilijke personele besluiten nemen Beslist over ingrijpende reorganisatie- en ontslagbesluiten, weegt juridische en menselijke gevolgen en verantwoordt de keuze in bestuur en medezeggenschap.	■■■■■N5	3	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
G	Stressbestendigheid Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.	■■■■■ N5	3	nee	Persoonlijkheidsvragenlijst	Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)
G	Marktgerichtheid Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.	■■■■■ N5	3	nee	Assessment center	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
V	Businessmodellen ontwikkelen Herziet het businessmodel van de organisatie of keten en bepaalt welke inkomstenstromen worden opgebouwd of afgebouwd.	■■■■■ N5	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
G	Besluitvaardigheid Hakt bij tegenstrijdig advies zelf de knoop door, communiceert het besluit en benoemt wanneer het geëvalueerd wordt.	■■■■■ N4	3	ja	Situational Judgement Test	Big Fifty, 360 Feedback
V	Talentontwikkeling en opvolging Beoordeelt met vaste criteria wie klaar is voor een volgende stap en maakt per persoon een ontwikkelplan.	■■■■■ N4	3	nee	Structureerd interview	Loopbaanoriëntaties, Competency Check, Ontwikkelgesprek
V	Digitale strategie en transformatie Vertaalt een organisatiedoel naar concrete digitale verbeteringen, bouwt draagvlak en volgt of de beoogde effecten optreden.	■■■■■ N4	3	nee	Structureerd interview	Structureerd interview, Portfolio

T	Skill	Streefniveau	Gewicht	Knockout	Meetmethode	hrmforce instrument
V	Audit en interne controle Stelt zelfstandig een controleaanpak op bij een risicovol proces, weegt het bewijs en formuleert onderbouwde bevindingen.	■■■■ N4	3	nee	Werkproef	Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)
G	Omgaan met ambiguïteit Zet richting uit bij hoge onzekerheid, maakt de resterende onzekerheid expliciet en houdt de organisatie tot besluitrijpheid in beweging.	■■■■ N5	2	nee	Situational Judgement Test	Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C), Competency Check
K	AI-geletterdheid Beoordeelt per werктаak of AI geschikt is, benoemt de belangrijkste beperkingen en legt de werking uit aan collega's.	■■■■ N4	1	nee	Kennistoets	Kennistoets (klantspecifiek)

3 Niveaus per senioriteit

Hetzelfde profiel, met de senioriteitsbijstelling van de functiefamilie toegepast. De streefniveaus zijn begrensd op 1 tot 5.

Skill	lead
Stakeholdermanagement	N5
onafhankelijkheid	N5
integriteit en betrouwbaarheid	N5
Visie ontwikkelen	N5
Strategisch denken	N5
Besluitvorming in gremia	N5
Governance en compliance	N5
Financiële rapportage lezen en interpreteren	N5
Kritisch denken en bronbeoordeling	N5
Risicobeoordeling	N5
Overtuigingskracht	N5
organisatiesensitiviteit	N5
Verandermanagement	N5
Risicomanagement	N5
Ondernemerschap	N5
Scenariodenken en toekomstverkenning	N5
Moeilijke personele besluiten nemen	N5
Stressbestendigheid	N5
Marktgerichtheid	N5
Businessmodellen ontwikkelen	N5
Besluitvaardigheid	N4
Talentontwikkeling en opvolging	N4
Digitale strategie en transformatie	N4
Audit en interne controle	N4
Omgaan met ambiguïteit	N5
AI-geletterdheid	N4

4 De niveauschaal

Niveau	Label	Autonomie	Complexiteit	Bereik	Kennisdiepte
N1	Begeleid	werkt onder toezicht en volgt instructie	routinematig, een variabele tegelijk	eigen taak	basisbegrip, kent de termen
N2	Toepassend	werkt zelfstandig binnen vastgestelde kaders	bekende situaties met beperkte variatie	eigen rol	werkkennis, past standaardaanpak toe
N3	Zelfstandig	stelt de eigen aanpak vast en vraagt zelf om input	meerdere variabelen, enige ambiguïteit	eigen team of proces	grondige kennis, weegt alternatieven
N4	Sturend	geeft anderen richting en beslist over de aanpak	complex, met tegenstrijdige belangen	meerdere teams of een afdeling	diepgaande kennis, adviseert anderen
N5	Toonaangevend	zet de standaard en het beleid	strategisch, met hoge onzekerheid	organisatie, keten of vakgebied	autoriteit, ontwikkelt het vakgebied

5 Gedragsankers per skill

Ankers staan op N1, N3 en N5. N2 en N4 zijn bewust niet geankerd: beoordelaars plaatsen die daartussen, conform de O*NET-conventie.

Skill	N1	N3	N5
Stakeholdermanagement In kaart brengen wie belang heeft bij een traject en het contact met die partijen zo onderhouden dat besluiten hun steun houden.	Houdt een lijst met betrokkenen bij en informeert hen volgens het afgesproken ritme over de voortgang.	Bepaalt per betrokkene invloed en belang, kiest een passende contactvorm en bespreekt tegenstrijdige wensen voordat een besluit valt.	Onderhoudt een netwerk tot in bestuurlijke en politieke gremia, verbindt partijen met verschillende belangen en bewaakt de positie van de organisatie.
onafhankelijkheid Een eigen standpunt bepalen en handhaven op basis van eigen afweging, ook wanneer de omgeving of een autoriteit iets anders verwacht.	Vormt bij een bekend vraagstuk een eigen mening en legt die naast het advies van een collega.	Neemt een besluit dat afwijkt van de groepslijn, legt de eigen afweging uit en aanvaardt de gevolgen.	Bewaakt in de hoogste overleggen de eigen professionele afweging tegen druk van belanghebbenden en maakt afwijkende standpunten navolgbaar.
integriteit en betrouwbaarheid Handelen volgens geldende normen en afspraken, ook zonder toezicht, en transparant zijn over eigen belangen, gemaakte fouten en twijfelgevallen.	Houdt zich aan gemaakte afspraken en gedragsregels en meldt een eigen fout bij de leidinggevende.	Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.	Stelt de integriteitsnormen van de organisatie vast, handhaaft die ook bij invloedrijke betrokkenen en legt keuzes in het openbaar uit.
Visie ontwikkelen Een samenhangend beeld schetsen van waar de organisatie of het team over enkele jaren staat, op basis van trends, signalen en eigen oordeel.	Benoemt in eigen woorden waar het team over een jaar wil staan en welk werk daarbij hoort.	Verbindt trends in markt en vak tot een beeld voor het eigen team en toetst dat bij collega's.	Formuleert een meerjarige visie voor de hele organisatie, onderbouwt die met scenario's en gebruikt haar als toetssteen voor investeringen.

Skill	N1	N3	N5
Strategisch denken Ontwikkelingen in omgeving, markt en techniek analyseren en daaruit strategische keuzes en alternatieven afleiden voor de langere termijn van organisatie of onderdeel.	Zoekt op verzoek gegevens over markt en concurrenten en vat de belangrijkste ontwikkelingen samen voor de leidinggevende.	Legt cijfers, klantsignalen en trends naast elkaar en benoemt twee of drie strategische opties met hun gevolgen.	Ontwikkelt scenario's voor de hele organisatie, weegt onzekerheden expliciet en stelt de strategische agenda vast met de raad van bestuur.
Besluitvorming in gremia Besluiten voorbereiden, agenderen en nemen in overleggen zoals managementteam of stuurgroep, met duidelijke opties, onderbouwing en vastlegging van het genomen besluit.	Leverd gevraagde stukken tijdig aan voor een overleg en vat het genomen besluit correct samen.	Schrijft een besluitnota met opties en gevolgen, verdedigt het voorstel in het overleg en legt het besluit vast.	Zit besluitvorming op directieniveau voor, weegt tegenstrijdige belangen expliciet en bepaalt welke besluiten waar in de organisatie horen.
Governance en compliance Weten welke wetten, gedragscodes en interne regels gelden voor het eigen werkterrein en hoe toezicht, mandaat en verantwoording binnen de organisatie geregeld zijn.	Noemt de belangrijkste regels voor het eigen werk en zoekt bij twijfel de geldende procedure op.	Toetst voorgenomen werkwijzen aan wet en interne regels en legt afwijkingen met onderbouwing voor aan de verantwoordelijke.	Stelt het governancekader van de organisatie op, bepaalt mandaten en toezichtafspraken en verantwoordt de naleving aan externe toezichthouders.
Financiële rapportage lezen en interpreteren Leest balans, winst en verliesrekening en kasstroomoverzicht en leidt daaruit af hoe een organisatie of onderdeel er financieel voor staat.	Wijst in een periodieke rapportage de posten omzet, kosten en resultaat aan en benoemt de gebruikte periode.	Vergelijkt rapportages over meerdere perioden, berekent kengetallen en benoemt welke posten de afwijking verklaren.	Beoordeelt jaarrekeningen en managementrapportages van de organisatie, stelt de rapportagestandaard vast en adviseert de raad daarover.
Kritisch denken en bronbeoordeling Toetst beweringen op logica, bewijs en belang van de bron en onderscheidt daarbij feiten van meningen en aannames.	Vraagt bij een bewering waar die op gebaseerd is en controleert of de bron genoemd en vindbaar is.	Ontdekt in rapporten drogredenen en selectief bewijs, en benoemt welke conclusie de gegevens wel dragen.	Stelt de toetsingscriteria voor bronnen en claims op, ook voor door kunstmatige intelligentie gemaakte teksten, en handhaaft die organisatiebreed.
Risicobeoordeling Benoemt wat er mis kan gaan, schat kans en gevolg in en verbindt daaraan beheersmaatregelen of een bewuste aanvaarding.	Signaleert onveilige of afwijkende situaties in het eigen werk en meldt die volgens de geldende procedure.	Schat voor het eigen proces de belangrijkste risico's in, ordent ze naar kans en gevolg en treft maatregelen.	Bepaalt de risicobereidheid en de beoordelingsmethode voor de organisatie en legt verantwoording af over aanvaarde restrisico's.
Overtuigingskracht Anderen met inhoudelijke argumenten, voorbeelden en persoonlijk optreden bewegen tot een standpunt, besluit of gedrag dat zij eerst niet zagen zitten.	Brenkt in een overleg een eigen voorstel in en onderbouwt dit met een concreet voorbeeld uit de praktijk.	Kiest per gesprekspartner het argument dat aansluit bij diens belang en controleert onderweg of de instemming echt is.	Krijgt bestuur en externe partijen mee in een ingrijpende koerswijziging en houdt die steun vast als de tegenwind toeneemt.

Skill	N1	N3	N5
organisatiesensitiviteit Onderkennen hoe formele en informele verhoudingen, belangen en besluitvorming in de organisatie werken en daar in het eigen handelen rekening mee houden.	Vraagt na wie bij een onderwerp betrokken moet worden voordat een voorstel met anderen wordt gedeeld.	Schat in welke belangen bij een voorstel spelen, betreft de juiste personen vooraf en kiest een passend moment.	Doorziet verhoudingen tussen organisatieonderdelen en externe partijen en stuurt besluitvorming door daar vroeg draagvlak voor te organiseren.
Verandermanagement Een verandering plannen en begeleiden door belanghebbenden te betrekken, stappen te faseren, gedrag te beïnvloeden en resultaten van de verandering te volgen.	Past de eigen werkwijze aan bij een aangekondigde verandering en vraagt uitleg wanneer stappen onduidelijk zijn.	Maakt een veranderaanpak voor het team met betrokkenen, kiest per doelgroep interventies en volgt de invoering.	Leidt organisatiebrede verandertrajecten, stemt af met medezeggenschap en toezicht en stelt de veranderaanpak van de organisatie vast.
Risicomanagement Risico's in werk, projecten of beleid benoemen, op kans en gevolg wegen, beheersmaatregelen kiezen en periodiek toetsen of die maatregelen werken.	Meldt onveilige of risicovolle situaties in het eigen werk volgens de afgesproken meldroute.	Stelt een risicolijst op met kans, gevolg en maatregel per risico en bespreekt die periodiek met betrokkenen.	Bouwt het risicoraamwerk van de organisatie, bepaalt de risicobereidheid met de directie en rapporteert hierover aan de toezichthouder.
Ondernemerschap Neemt initiatief om nieuwe waarde te maken, zoekt daarvoor middelen en steun en aanvaardt de verantwoordelijkheid voor de uitkomst.	Draagt in het teamoverleg een eigen idee aan voor beter of nieuw werk en vraagt om reactie.	Zet een eigen initiatief op met doel, planning en begroting en houdt het lopend tot het resultaat zichtbaar is.	Zet nieuwe activiteiten of ondernemingen op voor de organisatie en draagt de verantwoordelijkheid voor investering en resultaat.
Scenariodenken en toekomstverkenning Verkent meerdere mogelijke toekomst voor een vraagstuk, beschrijft per scenario de gevolgen en benoemt signalen die op een scenario wijzen.	Noemt bij een plan twee mogelijke uitkomsten en geeft aan wat er dan anders moet in het eigen werk.	Werkt voor het eigen proces drie scenario's uit met aannames en gevolgen en benoemt per scenario de eerste signalen.	Stelt scenario's voor de organisatie op met een horizon van jaren en verbindt daaraan besluitmomenten en meetbare signaalwaarden.
Moeilijke personele besluiten nemen Knopen doorhakken over verbetertrajecten, overplaatsing of beëindiging van een dienstverband, met zorgvuldige dossieropbouw en uitleg aan alle betrokkenen.	Legt zorgen over het functioneren van een collega tijdig en met voorbeelden voor aan de leidinggevende.	Neemt na een afgerond verbetertraject een onderbouwd besluit, bespreekt dit persoonlijk en legt de gronden vast in het dossier.	Beslist over ingrijpende reorganisatie- en ontslagbesluiten, weegt juridische en menselijke gevolgen en verantwoordt de keuze in bestuur en medezeggenschap.
Stressbestendigheid Blijft bij tijdsdruk, tegenspraak of onverwachte wendingen dezelfde kwaliteit werk leveren en houdt in het contact met anderen een zakelijke toon.	Werkt bij oplopende drukte door aan de lopende taak en vraagt de begeleider welke taak kan wachten.	Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen.	Houdt in crisissituaties de organisatie werkbaar, neemt onder hoge onzekerheid besluiten en zet de norm voor kalm handelen onder druk.

Skill	N1	N3	N5
Marktgerichtheid Volgt wat er in de markt, bij klanten en bij concurrenten gebeurt en betreft die informatie in eigen keuzes en voorstellen.	Leest de klantnieuwsbrief en het branchenieuws en brengt opvallende signalen in tijdens het teamoverleg.	Verbindt signalen van klanten en concurrenten aan het eigen aanbod en stelt op basis daarvan aanpassingen voor.	Zet marktontwikkelingen om in de strategische agenda van de organisatie en herpositioneert het aanbod voor de langere termijn.
Businessmodellen ontwikkelen Beschrijft hoe een activiteit waarde maakt, levert en verdient en past klantgroepen, kanalen, kosten en inkomsten op elkaar aan.	Vult een model op een bestaand canvas in met de gegevens van een bekende dienst van de organisatie.	Ontwerpt een businessmodel voor een nieuwe dienst, rekent de kostenstructuur door en toetst het bij betrokkenen.	Herziet het businessmodel van de organisatie of keten en bepaalt welke inkomstenstromen worden opgebouwd of afgebouwd.
Besluitvaardigheid Neemt binnen de beschikbare tijd een keuze, ook als niet alle informatie er is, en staat achter de gevolgen daarvan.	Beslist binnen de eigen taak over standaardgevallen en legt afwijkende gevallen tijdig voor aan de begeleider.	Hakt bij tegenstrijdig advies zelf de knoop door, communiceert het besluit en benoemt wanneer het geëvalueerd wordt.	Besluit over onomkeerbare kwesties met grote gevolgen, legt de afweging vast en bepaalt welke besluiten anderen zelf mogen nemen.
Talentontwikkeling en opvolging Talent en potentieel in kaart brengen, ontwikkelpaden afspreken en opvolging voor sleutelposities voorbereiden, zodat kritieke rollen ook op termijn bezet blijven.	Noteert per teamlid welke taken die graag doet en geeft dit door aan de leidinggevende.	Beoordeelt met vaste criteria wie klaar is voor een volgende stap en maakt per persoon een ontwikkelplan.	Bouwt een opvolgingsplan voor alle sleutelrollen in de organisatie en bespreekt de risico's jaarlijks met bestuur en toezicht.
Digitale strategie en transformatie Verbindt technologische mogelijkheden aan doelen van de organisatie, stelt een veranderroute op en stuurt de invoering van nieuwe digitale werkwijzen.	Leverd input voor een digitaliseringsplan door knelpunten in het eigen werkproces feitelijk te beschrijven.	Vertaalt een organisatiedoel naar concrete digitale verbeteringen, bouwt draagvlak en volgt of de beoogde effecten optreden.	Stelt de digitale strategie van de organisatie vast, prioriteert investeringen en verantwoordt keuzes aan bestuur en aandeelhouders.
Audit en interne controle Toetst of processen en vastleggingen voldoen aan regels en interne beheersing, verzamelt bewijs en rapporteert bevindingen met aanbevelingen.	Voert onder toezicht controlestappen uit volgens werkprogramma en legt het gevonden bewijs geordend vast.	Stelt zelfstandig een controleaanpak op bij een risicovol proces, weegt het bewijs en formuleert onderbouwde bevindingen.	Bepaalt het auditjaarplan en de beheersingsnormen van de organisatie en verantwoordt de uitkomsten aan bestuur of raad.
Omgaan met ambiguïteit Werkt door wanneer opdracht, informatie of rolverdeling onvolledig of tegenstrijdig is, maakt werkbaar aannames en toetst die zodra er meer duidelijk wordt.	Vraagt bij een onduidelijke opdracht na wat wordt bedoeld en werkt daarna volgens het gegeven antwoord.	Formuleert bij ontbrekende informatie expliciete aannames, werkt daarmee door en herziet de aanpak zodra nieuwe gegevens beschikbaar komen.	Zet richting uit bij hoge onzekerheid, maakt de resterende onzekerheid expliciet en houdt de organisatie tot besluitrijpheid in beweging.

Skill	N1	N3	N5
AI-geletterdheid Kent de werking, mogelijkheden en grenzen van AI-systemen, benoemt waar ze wel en niet passen en gebruikt daarbij correcte begrippen.	Legt in eigen woorden uit dat een taalmodel voorspelt op basis van patronen en daardoor onjuiste uitvoer kan geven.	Beoordeelt per werктаak of AI geschikt is, benoemt de belangrijkste beperkingen en legt de werking uit aan collega's.	Bepaalt wat AI-geletterdheid in de organisatie betekent, meet het niveau en verbindt dat aan opleidings en inzetbeleid.

6 Meetmethoden en validiteit

De validiteiten zijn de gecorrigeerde meta-analytische schattingen van Sackett, Zhang, Berry en Lievens (2022) in het Journal of Applied Psychology. Die vervangen de oudere cijfers van Schmidt en Hunter (1998). De spreiding is even belangrijk als het gemiddelde: bij een hoge SD varieert de validiteit sterk per context.

Meetmethode	rho	SD	Wat het is
Assessment center	0.29	0.09	Meerdere oefeningen, meerdere beoordelaars, dimensiegewijze scoring.
Persoonlijkheidsvragenlijst	0.40	0.15	Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.
Kennistoets	0.40	0.13	Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.
Werkproef	0.33	0.09	De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenario met responsopties, gescoord op kennis of op gedragstendens.
Structureerd interview	0.42	0.19	Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.

7 Meetinstrumenten voor deze functie

hrmforce instrument	Skills	Wat het meet
Competency Check	16	Competentiebeoordeling op gedragsniveau
360 Feedback	11	Meervoudige beoordeling op gedragsankers
Big Fifty	11	Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren
Kennistoets (klantspecifiek)	6	Toets van vakkennis, per klant samengesteld
Werkproef	4	Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities
Structureerd interview	3	Gedragsgericht interview met vaste opzet
15PF	2	Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty
Mentale Weerbaarheid (4C)	2	Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model
Big Fifty (schaal Integriteit)	1	
Ability Scan	1	Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen
Loopbaaninteresse	1	Beroepsinteresses, aansluitend op de RIASEC-structuur
Loopbaanoriëntaties	1	Loopbaanankers en werkwaarden
Ontwikkelgesprek	1	Gestructureerd ontwikkelgesprek
Portfolio	1	Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria

8 Hoe je dit profiel gebruikt

1. Stel het profiel vast met de leidinggevende voordat de eerste kandidaat wordt gemeten. Gewichten die je achteraf verschuift, maken de uitkomst onverdedigbaar.
2. Kies per skill de meetmethode uit kolom Meetmethode. Combineer maximaal drie methoden per kandidaat.
3. Kalibreer de beoordelaars in een sessie van twee uur met de gedragsankers uit hoofdstuk 5. Ankers zonder beoordelaarstraining leveren weinig op.
4. Vul de matchcalculator en bespreek de gaps in het ontwikkelgesprek. Type A en type G zijn selectiecriteria, geen ontwikkeldoelen van een kwartaal.

Bron: hrmforce Skills Framework 2.0, versie 2.0.0, gebouwd op 2026-09-08. Crosswalks naar ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 en de Beroepenindeling ROA-CBS 2014 editie 2025. Dit profiel is een startpunt, geen norm: stem het af op de eigen organisatie voordat je ermee selecteert.