

# Dagbestedingscoach

FF11 Sociaal werk, begeleiding en gehandicaptenzorg · ISCO-08 3412 · CBS 1041 Sociaal werkers, groeps- en woonbegeleiders · senioriteit medior · Ook bekend als: Coach dagbesteding, Werkbegeleider dagbesteding, Trajectbegeleider dagbesteding

Coacht cliënten binnen een dagbestedingslocatie richting meer zelfstandigheid of arbeidsparticipatie, met individuele doelen per traject.

De dagbestedingscoach werkt doelgericht aan de ontwikkeling van cliënten binnen het dagprogramma. Het doel van dagbesteding is vaak niet expliciet gemaakt, waardoor kandidaten worden geselecteerd op activiteiten aanbod. Het werk gaat in de kern echter om cliënten stap voor stap richting meer zelfstandigheid coachen.

## Kerncijfers van dit profiel

24 skills · 7 te meten competenties · 4 knockout-skills · zwaartepunt: Samenwerking en interpersoonlijke effectiviteit 26%, Communicatie en beïnvloeding 18%, Vakinhoudelijke kennisdomeinen 18%

## 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                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>sensitiviteit</b><br>Competentie (50-framework):<br>Sensitiviteit<br><b>Knockout</b> | ■■■■ N4      | Big Fifty, 360 Feedback, Kleurenprofiel (Jung)                       | Persoonlijkheidsvragenlijst | Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.     |
| <b>Luisteren en doorvragen</b><br>Competentie (50-framework):<br>Luisteren              | ■■■■ N4      | Big Fifty, 360 Feedback                                              | 360 feedback                | Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.      |
| <b>integriteit en betrouwbaarheid</b><br>Competentie (50-framework):<br>Integriteit     | ■■■■ N4      | Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview | Persoonlijkheidsvragenlijst | Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen. |

| Te meten competenties                                                                   | Streefniveau                                                                                | hrmforce instrument                        | Meetmethode                 | Gedragssanker op streefniveau                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stressbestendigheid</b><br>Competentie (50-framework):<br>Stressbestendigheid        |  <b>N4</b> | Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C) | Persoonlijkheidsvragenlijst | Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen. |
| <b>Grenzen en energie beheren</b><br>Competentie (50-framework):<br>Stressbestendigheid |  <b>N3</b> | Big Fifty, Pulse Survey, Ontwikkelgesprek  | Structureerd interview      | Plant zware en lichte taken bewust af, wijst extra werk onderbouwd af en houdt de eigen agenda binnen de afgesproken uren.                         |
| <b>Veiligheidsbewustzijn</b><br>Competentie (50-framework):<br>Discipline               |  <b>N3</b> | Big Fifty, Competency Check                | Situational Judgement Test  | Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.                           |
| <b>Improviseren binnen kaders</b><br>Competentie (50-framework):<br>Creativiteit        |  <b>N3</b> | Competency Check, 360 Feedback             | Situational Judgement Test  | Kiest bij uitval of onverwachte vraag zelf een noodoplossing binnen de regels en legt achteraf vast wat is afgeweken.                              |

## 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 | <b>Gespreksvoering</b><br>Kiest per gespreksfase een passende vraagvorm, vat tussentijds samen en brengt het gesprek terug bij het doel als het afdwaalt.                   |  <b>N4</b>   | 5       | ja       | Assessment center           | Communicatiestijlen, Competency Check                                |
| G | <b>sensitiviteit</b><br>Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.                                |  <b>N4</b>   | 5       | ja       | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 360 Feedback, Kleurenprofiel (Jung)                       |
| V | <b>de-escaleren en grenzen stellen</b><br>Benoemt bij ongewenst gedrag welke grens wordt overschreden, welk gevolg dat heeft en beëindigt het gesprek wanneer dat nodig is. |  <b>N4</b> | 5       | ja       | Situational Judgement Test  | Conflictstijlen, Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C)                |
| G | <b>Luisteren en doorvragen</b><br>Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.                       |  <b>N4</b> | 4       | nee      | 360 feedback                | Big Fifty, 360 Feedback                                              |
| G | <b>integriteit en betrouwbaarheid</b><br>Meldt uit eigen beweging een mogelijke belangenverstrengeling en vraagt om toetsing voordat er een besluit wordt genomen.          |  <b>N4</b> | 4       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty (schaal Integriteit), 360 Feedback, Structureerd interview |

| T | Skill                                                                                                                                                                                    | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                              |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-----------------------------|--------------------------------------------------|
| V | omgaan met verschil en diversiteit van perspectief<br>Haalt bij een vraagstuk bewust uiteenlopende invalshoeken op, weegt ze en verantwoordt welke inzichten in de oplossing terugkomen. |  N4   | 4       | nee      | Situational Judgement Test  | Big Fifty, Kleurenprofiel (Jung), 360 Feedback   |
| V | Coachen<br>Voert coachgesprekken met open vragen, benoemt patronen in gedrag en laat de ander zelf een leerdoel formuleren.                                                              |  N4   | 4       | ja       | Simulatie                   | Competency Check, 360 Feedback, Ontwikkelgesprek |
| G | Stressbestendigheid<br>Blijft bij piekdrukke gestructureerd werken, houdt afspraken met opdrachtgevers helder en signaleert vroegtijdig welke resultaten in gevaar komen.                |  N4   | 4       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 15PF, Mentale Weerbaarheid (4C)       |
| G | Grenzen en energie beheren<br>Plant zware en lichte taken bewust af, wijst extra werk onderbouwd af en houdt de eigen agenda binnen de afgesproken uren.                                 |  N3 | 4       | nee      | Structureerd interview      | Big Fifty, Pulse Survey, Ontwikkelgesprek        |
| V | Methodisch zorgproces en dossiervorming<br>Stelt zelfstandig een zorgplan op met meetbare doelen, evalueert dat periodiek en past het aan bij een veranderende zorgvraag.                |  N3 | 4       | nee      | Portfolio/bewijsstuk        | Portfolio, Kennistoets (klantspecifiek)          |

| T | Skill                                                                                                                                                                        | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode       | hrmforce instrument            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-------------------|--------------------------------|
| V | <b>Probleemanalyse</b><br>Splitst een terugkerende klacht in mogelijke oorzaken, toetst die met eigen gegevens en benoemt de meest waarschijnlijke oorzaak.                  |  N3   | 3       | nee      | Assessment center | Competency Check, Ability Scan |
| V | <b>Prioriteren en afwegen</b><br>Kiest bij een volle planning wat blijft liggen, onderbouwt dat met belang en urgentie en stemt dit af met betrokkenen.                      |  N3   | 3       | nee      | Werkproef         | Competency Check, Werkproef    |
| V | <b>Correspondentie en dossiervorming</b><br>Formuleert zelf antwoorden op afwijkende vragen, legt de afwegingen kort vast en houdt het dossier volledig en actueel.          |  N3   | 3       | nee      | Werkproef         | Werkproef                      |
| V | <b>samenwerken in ketens en allianties</b><br>Stemt met partnerorganisaties werkwijzen en overdrachtsmomenten af en lost knelpunten in de samenwerking met hen op.           |  N3 | 3       | nee      | Assessment center | Competency Check, 360 Feedback |
| V | <b>Reflecteren op eigen praktijk</b><br>Neemt zelf tijd voor terugblikken op lastige situaties, zoekt patronen in eigen handelen en legt één verbeterpunt schriftelijk vast. |  N3 | 3       | nee      | 360 feedback      | 360 Feedback, Ontwikkelgesprek |

| T | Skill                                                                                                                                                              | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode                | hrmforce instrument                      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------------------------|------------------------------------------|
| K | AVG en privacy in de praktijk<br>Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af. |  N3   | 3       | nee      | Kennistoets                | Kennistoets (klantspecifiek)             |
| V | Ondersteuning in de gehandicaptenzorg<br>Stemt de begeleiding zelfstandig af op het niveau en het gedrag van de cliënt en betreft het netwerk bij keuzes.          |  N3   | 3       | nee      | Praktijkobservatie         | Werkproef, Competency Check              |
| V | Veilig tillen en bewegen in de zorg<br>Kiest zelfstandig techniek en hulpmiddel bij een cliënt met beperkte mobiliteit en instrueert collega's ter plekke.         |  N3   | 3       | nee      | Praktijkobservatie         | Werkproef                                |
| V | Publieke dienstverlening aan burgers<br>Behandelt zelfstandig aanvragen met uitzonderingen, legt de uitkomst in begrijpelijke taal uit en bewaakt de termijnen.    |  N3 | 3       | nee      | Werkproef                  | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)  |
| G | Veiligheidsbewustzijn<br>Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.                  |  N3 | 3       | nee      | Situational Judgement Test | Big Fifty, Competency Check              |
| V | Adviesvaardigheid<br>Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.                           |  N3 | 2       | nee      | Assessment center          | Competency Check, Structureerd interview |

| T | Skill                                                                                                                                                                 | Streefniveau                                                                                | Gewicht | Knockout | Meetmethode                | hrmforce instrument                     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------------------------|-----------------------------------------|
| G | <b>Improviseren binnen kaders</b><br>Kiest bij uitval of onverwachte vraag zelf een noodoplossing binnen de regels en legt achteraf vast wat is afgeweken.            |  <b>N3</b> | 2       | nee      | Situational Judgement Test | Competency Check, 360 Feedback          |
| V | <b>Werken met digitale apparaten en applicaties</b><br>Opent en gebruikt de voorgeschreven applicaties voor eigen taken en vraagt bij elke onbekende melding om hulp. |  <b>N2</b> | 2       | nee      | Werkproef                  | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef |
| K | <b>Subsidie- en regelingenkennis</b><br>Controleert een aanvraag op volledigheid aan de hand van de voorwaardenlijst en vraagt de ontbrekende stukken op.             |  <b>N2</b> | 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                                              | medior | senior |
|----------------------------------------------------|--------|--------|
| Gespreksvoering                                    | N4     | N5     |
| sensitiviteit                                      | N4     | N5     |
| de-escaleren en grenzen stellen                    | N4     | N5     |
| Luisteren en doorvragen                            | N4     | N5     |
| integriteit en betrouwbaarheid                     | N4     | N5     |
| omgaan met verschil en diversiteit van perspectief | N4     | N4     |
| Coachen                                            | N4     | N5     |
| Stressbestendigheid                                | N4     | N5     |
| Grenzen en energie beheren                         | N3     | N4     |
| Methodisch zorgproces en dossiervorming            | N3     | N4     |
| Probleemanalyse                                    | N3     | N4     |
| Prioriteren en afwegen                             | N3     | N4     |
| Correspondentie en dossiervorming                  | N3     | N4     |
| samenwerken in ketens en allianties                | N3     | N4     |
| Reflecteren op eigen praktijk                      | N3     | N4     |
| AVG en privacy in de praktijk                      | N3     | N4     |
| Ondersteuning in de gehandicaptenzorg              | N3     | N3     |
| Veilig tillen en bewegen in de zorg                | N3     | N4     |
| Publieke dienstverlening aan burgers               | N3     | N4     |
| Veiligheidsbewustzijn                              | N3     | N4     |
| Adviesvaardigheid                                  | N3     | N4     |
| Improviseren binnen kaders                         | N3     | N4     |
| Werken met digitale apparaten en applicaties       | N2     | N3     |
| Subsidie- en regelingenkennis                      | N2     | N3     |

## 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                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gespreksvoering</b><br>Een gesprek doelgericht opbouwen, sturen en afronden door vragen, samenvatten en het maken van concrete afspraken over het vervolg.                               | Volgt een voorbereide gesprekslijst, stelt de vragen in de gegeven volgorde en legt de gemaakte afspraken vast. | Kiest per gespreksfase een passende vraagvorm, vat tussentijds samen en brengt het gesprek terug bij het doel als het afdwaalt.   | Leidt gesprekken met tegengestelde belangen op bestuursniveau, ontwikkelt gespreksmodellen voor de organisatie en toetst deze aan de praktijk. |
| <b>sensitiviteit</b><br>Verbale en non-verbale signalen van anderen opmerken, benoemen wat opvalt en het eigen gedrag daarop aanpassen tijdens het contact.                                 | Merkt op wanneer een gesprekspartner afhaakt of aarzelt en vraagt of de uitleg duidelijk is.                    | Benoemt tijdens een gesprek de waargenomen spanning of terughoudendheid en past daarop toon, tempo en woordkeus aan.              | Leidt anderen op in het herkennen van sociale signalen en gebruikt die kennis bij het inrichten van gevoelige verandertrajecten.               |
| <b>de-escaleren en grenzen stellen</b><br>Oplopende spanning of ongewenst gedrag afremmen door rustig te blijven, de grens duidelijk te benoemen en het gesprek te sturen of te beëindigen. | Blijft bij een boze reactie rustig, laat de ander uitspreken en schakelt een collega of leidinggevende in.      | Benoemt bij ongewenst gedrag welke grens wordt overschreden, welk gevolg dat heeft en beëindigt het gesprek wanneer dat nodig is. | Stelt organisatiebrede afspraken vast over grensoverschrijdend gedrag, richt opvang en opvolging in en houdt leidinggevers aan die lijn.       |

| Skill                                                                                                                                                                                            | N1                                                                                                    | N3                                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Luisteren en doorvragen</b><br>De boodschap van de ander volledig opnemen, controleren of die klopt en met gerichte vervolgvragen achterliggende belangen en aannames boven tafel krijgen.    | Laat de ander uitspreken, maakt aantekeningen en vraagt na het gesprek na wat onduidelijk bleef.      | Vat de kern en het gevoel van de ander samen en vraagt door tot het werkelijke belang achter de vraag zichtbaar is.                                | Haalt in gesprekken met bestuurders en toezichhouders gevoelige signalen op en gebruikt die om organisatiebeleid tijdig bij te stellen. |
| <b>integriteit en betrouwbaarheid</b><br>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. |
| <b>omgaan met verschil en diversiteit van perspectief</b><br>Verschillen in werkwijze, achtergrondkennis en inzicht in een groep zichtbaar maken en benutten om tot betere oplossingen te komen. | Vraagt bij een afwijkende aanpak van een collega hoe die werkt en waarom die is gekozen.              | Haalt bij een vraagstuk bewust uiteenlopende invalshoeken op, weegt ze en verantwoordt welke inzichten in de oplossing terugkomen.                 | Organiseert dat teams standaard tegengeluid en verschillende invalshoeken meenemen en toetst het effect op de kwaliteit van besluiten.  |
| <b>Coachen</b><br>Medewerkers met vragen, spiegeling en feedback laten nadenken over eigen gedrag en keuzes, zodat zij zelf een volgende stap in hun werk zetten.                                | Vraagt een collega na een klus wat goed ging en wat die volgende keer anders zou doen.                | Voert coachgesprekken met open vragen, benoemt patronen in gedrag en laat de ander zelf een leerdoel formuleren.                                   | Leidt leidinggevend op in coachend gedrag, begeleidt intervisie en bepaalt hoe coaching in de organisatie wordt ingezet.                |
| <b>Stressbestendigheid</b><br>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.  |
| <b>Grenzen en energie beheren</b><br>Verdeelt de eigen inzet over de werkweek, zegt onderbouwd nee tegen werk dat niet past en organiseert afwisseling tussen zware en lichte taken.             | Meldt bij de begeleider wanneer taken niet meer binnen de werktijd passen en volgt de gemaakte keuze. | Plant zware en lichte taken bewust af, wijst extra werk onderbouwd af en houdt de eigen agenda binnen de afgesproken uren.                         | Stelt organisatiebreed afspraken vast over houdbare inzet en werkverdeling en houdt leidinggevend aan het naleven daarvan.              |

| Skill                                                                                                                                                                                                              | N1                                                                                                                       | N3                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Methodisch zorgproces en dossiervorming</b><br>Doorloopt de stappen zorgvraag verhelderen, doelen stellen, plannen, uitvoeren en evalueren en legt die stappen vast in het cliëntdossier.                       | Legt uitgevoerde zorg en observaties dezelfde dag vast in het dossier volgens het vaste rapportageformat.                | Stelt zelfstandig een zorgplan op met meetbare doelen, evalueert dat periodiek en past het aan bij een veranderende zorgvraag.       | Ontwikkelt het dossier- en rapportagebeleid van de organisatie en leidt de invoering van een nieuwe methodische zorgstandaard.               |
| <b>Probleemanalyse</b><br>Ontleedt een vraagstuk in onderdelen, scheidt oorzaken van gevolgen en benoemt welke informatie nodig is om verder te komen.                                                             | Benoemt bij een storing wat er precies afwijkt en welke gegevens ontbreken, en legt dit voor aan de begeleider.          | Splitst een terugkerende klacht in mogelijke oorzaken, toetst die met eigen gegevens en benoemt de meest waarschijnlijke oorzaak.    | Herleidt hardnekkige organisatieproblemen tot een klein aantal grondoorzaken en legt de analysemethode vast die andere teams gaan gebruiken. |
| <b>Prioriteren en afwegen</b><br>Ordent taken en opties naar belang, urgentie en opbrengst en maakt de afweging tussen kosten, tijd en kwaliteit zichtbaar.                                                        | Werkt de eigen taken af in de afgesproken volgorde en meldt het wanneer twee taken met elkaar botsen.                    | Kiest bij een volle planning wat blijft liggen, onderbouwt dat met belang en urgentie en stemt dit af met betrokkenen.               | Stelt de prioriteitsregels voor het portfolio vast, stopt lopende initiatieven en verantwoordt de verdeling van mensen en middelen.          |
| <b>Correspondentie en dossiervorming</b><br>Zakelijke brieven, e-mails en gespreksverslagen opstellen en zo vastleggen dat de behandeling later navolgbaar is voor collega's en toezichthouders.                   | Verstuurt standaardbrieven uit het systeem, slaat bijlagen op de afgesproken plek op en noteert de datum van verzending. | Formuleert zelf antwoorden op afwijkende vragen, legt de afwegingen kort vast en houdt het dossier volledig en actueel.              | Richt de standaard voor correspondentie en archivering in, toetst de naleving en verantwoordt dossierkwaliteit bij een externe audit.        |
| <b>samenwerken in ketens en allianties</b><br>Met externe partijen werken aan een gedeeld resultaat door rollen, informatie-uitwisseling en verantwoordelijkheden tussen organisaties vast te leggen en te volgen. | Voert de eigen taak in een ketenafpraak uit en meldt bij de contactpersoon wat niet past.                                | Stemt met partnerorganisaties werkwijzen en overdrachtsmomenten af en lost knelpunten in de samenwerking met hen op.                 | Bouwt allianties op met partijen die verschillende belangen hebben en legt besturing en resultaatafspraken voor de keten vast.               |
| <b>Reflecteren op eigen praktijk</b><br>Kijkt gestructureerd terug op eigen werk, benoemt wat het effect was van gemaakte keuzes en formuleert daaruit een concreet punt om anders te doen.                        | Beantwoordt na een taak de vragen van de begeleider over wat goed ging en wat lastig was.                                | Neemt zelf tijd voor terugblikken op lastige situaties, zoekt patronen in eigen handelen en legt één verbeterpunt schriftelijk vast. | Bouwt reflectie in als vast onderdeel van werkprocessen, begeleidt intervisie in de organisatie en houdt lastige aannames bespreekbaar.      |

| Skill                                                                                                                                                                                                        | N1                                                                                                                                | N3                                                                                                                                | N5                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AVG en privacy in de praktijk</b><br>Kent de eisen van de privacywetgeving voor het eigen werk, weet welke grondslag en bewaartermijn gelden en herkent wanneer melding nodig is.                         | Verwerkt persoonsgegevens alleen volgens de geldende werkinstructie en legt twijfelgevallen voor aan de privacyverantwoordelijke. | Beoordeelt in eigen processen of er een grondslag is, past dataminimalisatie toe en handelt verzoeken van betrokkenen correct af. | Stelt het privacybeleid vast, beslist over verwerkingen met hoog risico en vertegenwoordigt de organisatie naar de toezichthouder.                         |
| <b>Ondersteuning in de gehandicaptenzorg</b><br>Begeleidt mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking bij dagelijkse activiteiten, communicatie en dagbesteding, afgestemd op hun mogelijkheden. | Begeleidt onder toezicht een cliënt bij dagelijkse activiteiten en volgt daarbij de afspraken uit het ondersteuningsplan.         | Stemt de begeleiding zelfstandig af op het niveau en het gedrag van de cliënt en betreft het netwerk bij keuzes.                  | Ontwikkelt ondersteuningsmethodieken voor de doelgroep, onderbouwt die met vakliteratuur en begeleidt teams bij zware gedragsvraagstukken.                 |
| <b>Veilig tillen en bewegen in de zorg</b><br>Verplaatst en ondersteunt cliënten met tiltechniek en hulpmiddelen zodanig dat de belasting voor cliënt en zorgverlener beperkt blijft.                        | Verplaatst een cliënt onder begeleiding met het voorgeschreven hulpmiddel volgens de instructie van de aandachtsfunctionaris.     | Kiest zelfstandig techniek en hulpmiddel bij een cliënt met beperkte mobiliteit en instrueert collega's ter plekke.               | Stelt het beleid voor fysieke belasting vast, analyseert incidentcijfers en brengt de instelling naar aantoonbaar lagere belasting.                        |
| <b>Publieke dienstverlening aan burgers</b><br>Handelt aanvragen en vragen van burgers af volgens wet en procedure, legt besluiten begrijpelijk uit en houdt de doorlooptijd in de gaten.                    | Handelt standaardaanvragen af volgens werkinstructie en verwijst afwijkende gevallen naar een ervaren behandelaar.                | Behandelt zelfstandig aanvragen met uitzonderingen, legt de uitkomst in begrijpelijke taal uit en bewaakt de termijnen.           | Herontwerpt de dienstverleningsprocessen voor het hele domein en stelt normen voor doorlooptijd en begrijpelijkheid vast.                                  |
| <b>Veiligheidsbewustzijn</b><br>Let tijdens het werk voortdurend op onveilige situaties en handelingen, spreekt anderen daarop aan en kiest ook onder tijdsdruk de veilige werkwijze.                        | Volgt de veiligheidsregels van de werkplek en vraagt na bij twijfel over een handeling.                                           | Herkent zelf onveilige situaties in het eigen proces, grijpt in en spreekt collega's aan zonder het werk stil te leggen.          | Zet de veiligheidsnorm voor de organisatie, maakt veiligheid bespreekbaar op elk niveau en stuurt op gedrag en cultuur.                                    |
| <b>Adviesvaardigheid</b><br>Een vraagstuk van een opdrachtgever scherp krijgen en een onderbouwd advies zo brengen dat de ontvanger het overneemt en uitvoert.                                               | Levert gevraagde informatie aan en licht een standaardadvies toe volgens de vaste opbouw van het team.                            | Herformuleert de vraag achter de vraag, biedt twee onderbouwde opties met gevolgen en spreekt een besluitmoment af.               | Adviseert het bestuur bij vraagstukken met tegenstrijdige belangen, weersprekt gevestigde aannames en bewaakt de kwaliteit van adviezen in de organisatie. |

| Skill                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                | N3                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Improviseren binnen kaders</b><br>Bedenkt bij een onverwachte situatie ter plekke een werkbare oplossing die binnen de geldende regels, veiligheidseisen en afspraken blijft.                                     | Meldt een onverwachte situatie direct en voert de oplossing uit die de begeleider aanreikt.                       | Kiest bij uitval of onverwachte vraag zelf een noodoplossing binnen de regels en legt achteraf vast wat is afgeweken.              | Bepaalt hoeveel ruimte voor improvisatie in de organisatie is toegestaan en legt vast welke kaders nooit worden verlaten.           |
| <b>Werken met digitale apparaten en applicaties</b><br>Gebruikt computers, mobiele apparaten en standaardapplicaties om werktaken uit te voeren, past instellingen aan en lost eenvoudige gebruiksproblemen zelf op. | Opent en gebruikt de voorgeschreven applicaties voor eigen taken en vraagt bij elke onbekende melding om hulp.    | Kiest zelf het passende apparaat en de passende applicatie per taak en herstelt veelvoorkomende verstoringen zonder ondersteuning. | Stelt organisatiebreed vast welke digitale werkplekvoorzieningen worden gebruikt en begeleidt de invoering ervan bij alle teams.    |
| <b>Subsidie- en regelingenkennis</b><br>Kent de voorwaarden, termijnen en verantwoordingseisen van subsidies en regelingen en beoordeelt of een aanvraag daaraan voldoet.                                            | Controleert een aanvraag op volledigheid aan de hand van de voorwaardenlijst en vraagt de ontbrekende stukken op. | Beoordeelt zelfstandig een complexe aanvraag, toetst de begroting aan de regeling en stelt de beschikking op.                      | Ontwerpt regelingen en verantwoordingskaders, beoordeelt het staatssteunrisico en adviseert het bestuur over de inzet van middelen. |

## 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.                |
| Situational Judgement Test  | 0.12 | 0.11 | Scenario met responsopties, gescoord op kennis of op gedragstendens.                       |
| 360 feedback                | -    | -    | Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.             |
| Simulatie                   | -    | -    | Nagebootste werksituatie, meestal digitaal, met gestandaardiseerde scoring.                |
| Structureerd interview      | 0.42 | 0.19 | Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.             |
| Portfolio/bewijsstuk        | -    | -    | Verzameling van eerder werk of resultaten, beoordeeld tegen vaste criteria.                |
| Werkproef                   | 0.33 | 0.09 | De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities. |
| Kennistoets                 | 0.40 | 0.13 | Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.                     |
| Praktijkobservatie          | -    | -    | Gestructureerde observatie op de werkplek met een formulier op basis van gedragsankers.    |

## 7 Meetinstrumenten voor deze functie

| hrmforce instrument          | Skills | Wat het meet                                                   |
|------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------|
| Competency Check             | 9      | Competentiebeoordeling op gedragsniveau                        |
| 360 Feedback                 | 8      | Meervoudige beoordeling op gedragsankers                       |
| Big Fifty                    | 7      | Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren            |
| Werkproef                    | 6      | Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities |
| Kennistoets (klantspecifiek) | 5      | Toets van vakkennis, per klant samengesteld                    |
| Ontwikkelgesprek             | 3      | Gestructureerd ontwikkelgesprek                                |
| Kleurenprofiel (Jung)        | 2      | Vier kleurentypen, gekoppeld aan Big Fifty-factoren            |
| Mentale Weerbaarheid (4C)    | 2      | Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model                      |
| Structureerd interview       | 2      | Gedragsgericht interview met vaste opzet                       |
| Communicatiestijlen          | 1      | Voorkeursstijl in communicatie                                 |

| hrmforce instrument            | Skills | Wat het meet                                                     |
|--------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------|
| Conflictstijlen                | 1      | Voorkeursstijl in conflictsituaties                              |
| Big Fifty (schaal Integriteit) | 1      |                                                                  |
| 15PF                           | 1      | Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty    |
| Pulse Survey                   | 1      | Periodieke meting op team- en organisatieniveau                  |
| Portfolio                      | 1      | Beoordeling van eerder werk tegen vaste criteria                 |
| Ability Scan                   | 1      | Capaciteitentest: verbaal, numeriek en abstract redeneervermogen |

## 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, Allit, 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.