

# Filiaalmanager

FF18 Horeca, retail en gastvrijheid · ISCO-08 5222 · CBS 0331 Winkeliers en teamleiders detailhandel · senioriteit medior · Ook bekend als: Branch manager, Winkelmanager, Bedrijfsleider winkel, Teamleider winkel

Stuurt het winkelteam van een vestiging aan, bewaakt omzet, voorraad en presentatie en is verantwoordelijk voor de dagelijkse resultaten van de winkel.

De filiaalmanager runt één winkel binnen een keten en vertaalt het landelijke formulebeleid naar de lokale praktijk van personeel, voorraad en klantbeleving. Anders dan een storemanager, die vaak een groter of zelfstandig opererend pand aanstuurt, werkt hij binnen een strak vastgelegde formule met beperkte eigen beleidsruimte. In de selectie wordt commercieel resultaat vaak goed getoetst, maar het vermogen om een klein team met beperkte doorgroeimogelijkheden gemotiveerd te houden blijft onderbelicht.

## Kerncijfers van dit profiel

27 skills · 11 te meten competenties · 4 knockout-skills · zwaartepunt: Vakinhoudelijke kennisdomeinen 23%, Zelfmanagement, drive en veerkracht 16%, Communicatie en beïnvloeding 15%

## 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>Aansturen en sturing geven</b><br>Competentie (50-framework): Ansturen<br><b>Knockout</b> |  <b>N4</b> | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | Assessment center | Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.     |
| <b>Klantgerichtheid</b><br>Competentie (50-framework): Klantgerichtheid<br><b>Knockout</b>   |  <b>N3</b> | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback | 360 feedback      | Achterhaalt de werkelijke behoefte achter een klantvraag, doet een passend voorstel en controleert na levering of het werkt. |

| Te meten competenties                                                                                         | Streefniveau                                                                           | hrmforce instrument                             | Meetmethode                 | Gedragsanker op streefniveau                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Omgaan met werkdruk</b><br>Competentie (50-framework):<br>Stressbestendigheid                              |  N3   | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>Pulse Survey | Structureerd interview      | Schraapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.      |
| <b>Professionele houding en representativiteit</b><br>Competentie (50-framework):<br>Organisatiesensitiviteit |  N3   | 360 Feedback,<br>Competency Check               | Praktijkobservatie          | Vertegenwoordigt het team bij klanten en externe partijen, kiest passend taalgebruik en spreekt collega's aan op ongepast gedrag. |
| <b>Discipline en afspraken nakomen</b><br>Competentie (50-framework): Discipline                              |  N3   | Big Fifty, 15PF,<br>360 Feedback                | Persoonlijkheidsvragenlijst | Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.      |
| <b>Improviseren binnen kaders</b><br>Competentie (50-framework): Creativiteit                                 |  N3   | Competency Check,<br>360 Feedback               | Situational Judgement Test  | Kiest bij uitval of onverwachte vraag zelf een noodoplossing binnen de regels en legt achteraf vast wat is afgeweken.             |
| <b>Fysieke kracht en belastbaarheid</b><br>Competentie (50-framework): Energie                                |  N3 | Werkproef                                       | Werkproef                   | Verzet zelfstandig zware lasten met hulpmiddelen, verdeelt de inspanning over de dienst en houdt het afgesproken tempo vast.      |
| <b>Tempo vasthouden in repetitief werk</b><br>Competentie (50-framework): Discipline                          |  N3 | Big Fifty, Werkproef                            | Werkproef                   | Houdt het tempo een hele dienst vast, bouwt eigen ritme en korte herstelmomenten in en blijft binnen de kwaliteitsnorm.           |
| <b>Veiligheidsbewustzijn</b><br>Competentie (50-framework): Discipline                                        |  N3 | Big Fifty,<br>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.          |

| Te meten competenties                                                                          | Streefniveau                                                                      | hrmforce instrument                             | Meetmethode                 | Gedragssanker op streefniveau                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nauwkeurigheid en aandacht voor detail</b><br>Competentie (50-framework):<br>Nauwkeurigheid |  | Big Fifty,<br>360 Feedback                      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Loopt het eigen werk na met een checklist en herstelt gevonden fouten voordat het werk wordt doorgegeven. |
| <b>Commercieel vermogen</b><br>Competentie (50-framework):<br>Commercieel vermogen             |  | Big Fifty,<br>Competency Check,<br>360 Feedback | Assessment center           | Meldt bij de accountmanager welke wens van een klant tot een extra opdracht kan leiden.                   |

## 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                       |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|--------------------|-------------------------------------------|
| G | <b>Aansturen en sturing geven</b><br>Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.               | ■■■■ N4      | 5       | ja       | Assessment center  | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| G | <b>Klantgerichtheid</b><br>Achterhaalt de werkelijke behoefte achter een klantvraag, doet een passend voorstel en controleert na levering of het werkt.                     | ■■■ N3       | 5       | ja       | 360 feedback       | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| V | <b>Gastvrijheidsverlening</b><br>Speelt zelfstandig in op wensen en klachten van gasten, adviseert over het aanbod en herstelt de beleving na een fout.                     | ■■■ N3       | 5       | ja       | Praktijkobservatie | Werkproef, Competency Check               |
| K | <b>Voedselveiligheid en hygiëncode toepassen</b><br>Beoordeelt zelfstandig risico's in bereiding en opslag, grijpt in bij afwijkingen en herstelt de oorzaak in het proces. | ■■■ N3       | 5       | ja       | Kennistoets        | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef   |

| T | Skill                                                                                                                                                                                          | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode            | hrmforce instrument                       |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|------------------------|-------------------------------------------|
| V | <b>samenwerken in teams</b><br>Verdeelt met collega's het werk, deelt ongevraagd informatie die anderen nodig hebben en past de eigen planning aan op teamdoelen.                              |  N3   | 4       | nee      | 360 feedback           | Big Fifty, 360 Feedback, Competency Check |
| G | <b>Omgaan met werkdruk</b><br>Schrappt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.                                     |  N3   | 4       | nee      | Structureerd interview | Big Fifty, Competency Check, Pulse Survey |
| G | <b>Professionele houding en representativiteit</b><br>Vertegenwoordigt het team bij klanten en externe partijen, kiest passend taalgebruik en spreekt collega's aan op ongepast gedrag.        |  N3  | 4       | nee      | Praktijkobservatie     | 360 Feedback, Competency Check            |
| V | <b>Omgaan met wisseldiensten en onregelmatige werktijden</b><br>Plant het eigen werk over wisselende diensten, verdeelt taken naar het dagdeel waarin ze het beste passen en ruilt zorgvuldig. |  N3 | 4       | nee      | Structureerd interview | Big Fifty, Structureerd interview         |

| T | Skill                                                                                                                                                                | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                                             |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| V | Helder mondeling uitdrukken<br>Bouwt zonder voorbereiding een mondelinge uitleg op in kern, toelichting en vervolgstap en past het tempo aan de luisteraar aan.      |  N3   | 3       | nee      | Assessment center           | Communicatiestijlen, Competency Check                           |
| V | Klachtbehandeling<br>Kalmeert een boze klant, scheidt emotie van feiten en biedt binnen het eigen mandaat een oplossing met een termijn.                             |  N3   | 3       | nee      | Situational Judgement Test  | Conflictstijlen, Werkproef                                      |
| V | de-escaleren en grenzen stellen<br>Benoemt bij ongewenst gedrag welke grens wordt overschreden, welk gevolg dat heeft en beëindigt het gesprek wanneer dat nodig is. |  N3   | 3       | nee      | Situational Judgement Test  | Conflictstijlen, Big Fifty, Mentale Weerbaarheid (4C)           |
| V | Werven en selecteren<br>Stelt selectiecriteria vast, voert gestructureerde interviews met dezelfde vragen per kandidaat en legt het oordeel navolgbaar vast.         |  N3 | 3       | nee      | Structureerd interview      | Structureerd interview, Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef |
| G | Discipline en afspraken nakomen<br>Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.      |  N3 | 3       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 15PF, 360 Feedback                                   |

| 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.              |  N3   | 3       | nee      | Situational Judgement Test | Competency Check, 360 Feedback          |
| V | <b>Budgetteren en kostenbeheersing</b><br>Maakt de begroting voor een eigen project, volgt de realisatie per periode en stelt maatregelen voor bij afwijking.           |  N3   | 3       | nee      | Werkproef                  | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef |
| V | <b>Kassa en betaalverwerking</b><br>Sluit zelfstandig de kassa af, verklaart kasverschillen en handelt retouren en kortingen binnen de eigen bevoegdheid af.            |  N3   | 3       | nee      | Werkproef                  | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek) |
| V | <b>Winkelvloer en presentatie beheren</b><br>Past zelfstandig de presentatie aan bij acties en verkoopcijfers en verdeelt het werk op de vloer over de dienst.          |  N3 | 3       | nee      | Praktijkobservatie         | Werkproef, Competency Check             |
| A | <b>Fysieke kracht en belastbaarheid</b><br>Verzet zelfstandig zware lasten met hulpmiddelen, verdeelt de inspanning over de dienst en houdt het afgesproken tempo vast. |  N3 | 3       | nee      | Werkproef                  | Werkproef                               |

| T | Skill                                                                                                                                                                 | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode                 | hrmforce instrument                       |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-----------------------------|-------------------------------------------|
| G | <b>Tempo vasthouden in repetitief werk</b><br>Houdt het tempo een hele dienst vast, bouwt eigen ritme en korte herstelmomenten in en blijft binnen de kwaliteitsnorm. |  N3   | 3       | nee      | Werkproef                   | Big Fifty, Werkproef                      |
| G | <b>Veiligheidsbewustzijn</b><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               |
| G | <b>Nauwkeurigheid en aandacht voor detail</b><br>Loopt het eigen werk na met een checklist en herstelt gevonden fouten voordat het werk wordt doorgegeven.            |  N2   | 3       | nee      | Persoonlijkheidsvragenlijst | Big Fifty, 360 Feedback                   |
| G | <b>Commercieel vermogen</b><br>Meldt bij de accountmanager welke wens van een klant tot een extra opdracht kan leiden.                                                |  N2 | 3       | nee      | Assessment center           | Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback |
| V | <b>Voorraad en derving beheersen</b><br>Registreert afgeschreven producten volgens procedure en meldt opvallende verliezen aan de leidinggevende.                     |  N2 | 3       | nee      | Werkproef                   | Werkproef, Kennistoets (klantspecifiek)   |

| T | Skill                                                                                                                                                          | Streefniveau                                                                           | Gewicht | Knockout | Meetmethode        | hrmforce instrument                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|--------------------|-----------------------------------------|
| K | Engels taalvaardigheid beroepsniveau<br>Wisselt korte berichten uit en volgt eenvoudige Engelse gesprekken op niveau A2 tot B1 met hulp van een woordenboek.   |  N2   | 2       | nee      | Kennistoets        | Kennistoets (klantspecifiek)            |
| V | Begeleiden op de werkvloer<br>Werkt naast een nieuwe collega, wijst op afwijkingen in de handeling en meldt de voortgang aan de praktijkopleider.              |  N2   | 2       | nee      | Praktijkobservatie | 360 Feedback, Competency Check          |
| V | Werken met digitale apparaten en applicaties<br>Opent en gebruikt de voorgeschreven applicaties voor eigen taken en vraagt bij elke onbekende melding om hulp. |  N2  | 2       | nee      | Werkproef          | Kennistoets (klantspecifiek), Werkproef |
| V | Evenement en banqueting uitvoeren<br>Zet de zaal op volgens het draaiboek en meldt afwijkingen in aantallen of wensen bij de gastheer.                         |  N2 | 1       | nee      | Werkproef          | Werkproef, Competency Check             |

### 3 Niveaus per senioriteit

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

| Skill                                                 | medior | senior |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|
| Aansturen en sturing geven                            | N4     | N5     |
| Klantgerichtheid                                      | N3     | N4     |
| Gastvrijheidsverlening                                | N3     | N4     |
| Voedselveiligheid en hygiënecode toepassen            | N3     | N4     |
| samenwerken in teams                                  | N3     | N4     |
| Omgaan met werkdruk                                   | N3     | N4     |
| Professionele houding en representativiteit           | N3     | N4     |
| Omgaan met wisseldiensten en onregelmatige werktijden | N3     | N4     |
| Helder mondeling uitdrukken                           | N3     | N4     |
| Klachtbehandeling                                     | N3     | N4     |
| de-escaleren en grenzen stellen                       | N3     | N4     |
| Werven en selecteren                                  | N3     | N4     |
| Discipline en afspraken nakomen                       | N3     | N4     |
| Improviseren binnen kaders                            | N3     | N4     |
| Budgetteren en kostenbeheersing                       | N3     | N4     |
| Kassa en betaalverwerking                             | N3     | N4     |
| Winkelvloer en presentatie beheren                    | N3     | N4     |
| Fysieke kracht en belastbaarheid                      | N3     | N4     |
| Tempo vasthouden in repetitief werk                   | N3     | N4     |
| Veiligheidsbewustzijn                                 | N3     | N4     |
| Nauwkeurigheid en aandacht voor detail                | N2     | N3     |
| Commercieel vermogen                                  | N2     | N3     |
| Voorraad en derving beheersen                         | N2     | N3     |
| Engels taalvaardigheid beroepsniveau                  | N2     | N3     |
| Begeleiden op de werkvloer                            | N2     | N3     |
| Werken met digitale apparaten en applicaties          | N2     | N3     |

| Skill                             | medior | senior |
|-----------------------------------|--------|--------|
| Evenement en banqueting uitvoeren | 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>Aansturen en sturing geven</b><br>Medewerkers duidelijk maken wat van hen wordt verwacht, opdrachten geven, kaders stellen en ingrijpen wanneer werk of gedrag afwijkt van de afspraak. | Geeft een collega een concrete opdracht met verwacht resultaat en tijdstip en controleert of de opdracht begrepen is.  | Stelt per teamlid verwachtingen en kaders vast, spreekt afwijkend gedrag direct aan en legt afspraken schriftelijk vast.     | Richt de sturingslijn voor de hele organisatie in, spreekt leidinggevend aan op hun stijl en bepaalt wat goede sturing hier betekent.         |
| <b>Klantgerichtheid</b><br>Handelen vanuit de vraag en het belang van de klant, afspraken nakomen en het eigen werk zichtbaar richten op bruikbaarheid voor die klant.                     | Reageert binnen de afgesproken termijn op klantvragen en verwijst door wanneer het antwoord buiten de eigen taak valt. | Achterhaalt de werkelijke behoefte achter een klantvraag, doet een passend voorstel en controleert na levering of het werkt. | Vertaalt klantsignalen naar aanpassing van dienstverlening en beleid en houdt de organisatie verantwoordelijk voor de beloofde klantervaring. |
| <b>Gastvrijheidsverlening</b><br>Ontvangt en bedient gasten, herkent hun wensen, adviseert over het aanbod en handelt klachten ter plekke op passende wijze af.                            | Ontvangt gasten volgens de huisstijl, neemt de bestelling op en legt vragen over het aanbod voor aan een collega.      | Speelt zelfstandig in op wensen en klachten van gasten, adviseert over het aanbod en herstelt de beleving na een fout.       | Bepaalt de gastvrijheidsstandaard van de organisatie, meet de gastbeleving en traint medewerkers op de vastgestelde servicenormen.            |

| Skill                                                                                                                                                                                                                           | N1                                                                                                          | N3                                                                                                                                 | N5                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Voedselveiligheid en hygiëncode toepassen</b><br>Past de regels voor hygiëne, temperatuurbeheersing en houdbaarheid toe bij bereiding en opslag van voedsel en legt de controles vast.                                       | Registreert temperaturen volgens de hygiëncode en meldt afwijkingen direct bij de verantwoordelijke.        | Beoordeelt zelfstandig risico's in bereiding en opslag, grijpt in bij afwijkingen en herstelt de oorzaak in het proces.            | Stelt het hygiëneplan van de organisatie op, verantwoordt dat bij inspectie en leidt medewerkers op in de werkwijze.                                    |
| <b>samenwerken in teams</b><br>Bijdragen aan het resultaat van een team door taken te verdelen, informatie te delen, afspraken na te komen en collega's te betrekken bij het werk.                                              | Voert de eigen taak binnen het team uit volgens afspraak en meldt bij de teamleider wanneer iets niet lukt. | Verdeelt met collega's het werk, deelt ongevraagd informatie die anderen nodig hebben en past de eigen planning aan op teamdoelen. | Ontwerpt samenwerkingsafspraken voor meerdere teams in de organisatie, evalueert die op resultaat en stelt ze bij op basis van gegevens.                |
| <b>Omgaan met werkdruk</b><br>Houdt bij een oplopende hoeveelheid werk het overzicht, maakt keuzes in wat wel en niet doorgaat en legt de gevolgen van die keuzes voor.                                                         | Geeft aan de begeleider door dat het werk niet binnen de tijd past en volgt de gemaakte keuze.              | Schraapt of verschuift bij drukte zelf taken op basis van belang, legt dat vast en bespreekt de gevolgen met opdrachtgevers.       | Herverdeelt werk en capaciteit over afdelingen bij structurele overbelasting en stelt normen vast voor houdbare werkverdeling.                          |
| <b>Professionele houding en representativiteit</b><br>Gedraagt zich in contact met klanten, collega's en externe partijen volgens de omgangsvormen en kledingnormen van de organisatie, ook buiten de eigen werkplek.           | Volgt de huisregels voor omgang, taalgebruik en kleding en vraagt bij twijfel de begeleider om uitleg.      | Vertegenwoordigt het team bij klanten en externe partijen, kiest passend taalgebruik en spreekt collega's aan op ongepast gedrag.  | Vertegenwoordigt de organisatie in het publieke domein en stelt de gedragsnormen vast die daarbij worden gehanteerd.                                    |
| <b>Omgaan met wisseldiensten en onregelmatige werktijden</b><br>Organiseert het eigen werk rond wisselende diensten en onregelmatige tijden, houdt de overdracht sluitend en stemt planning en beschikbaarheid met het team af. | Werkt volgens het rooster, is op tijd aanwezig en draagt aan het einde van de dienst de lopende zaken over. | Plant het eigen werk over wisselende diensten, verdeelt taken naar het dagdeel waarin ze het beste passen en ruilt zorgvuldig.     | Ontwerpt roostermodellen voor de organisatie, weegt continuïteit tegen werkbaarheid en maakt afspraken met team en vertegenwoordiging.                  |
| <b>Helder mondeling uitdrukken</b><br>Boodschappen in gesproken taal zo formuleren dat de kern, de opbouw en de gevraagde actie voor de luisteraar direct duidelijk zijn.                                                       | Vertelt in eigen woorden wat is afgesproken en herhaalt de kern van de instructie ter controle.             | Bouwt zonder voorbereiding een mondelinge uitleg op in kern, toelichting en vervolgstap en past het tempo aan de luisteraar aan.   | Stelt organisatiebreed de norm voor mondelinge helderheid vast, bespreekt complexe strategische keuzes begrijpelijk en coacht anderen op hun woordkeus. |

| Skill                                                                                                                                                                                       | N1                                                                                                                | N3                                                                                                                                   | N5                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Klachtbehandeling</b><br>Een klacht opnemen, de oorzaak achterhalen en tot een oplossing komen die de klant accepteert en die herhaling van de fout voorkomt.                            | Neemt een klacht volledig op in het systeem, biedt excuses aan en draagt het dossier over volgens de procedure.   | Kalmeert een boze klant, scheidt emotie van feiten en biedt binnen het eigen mandaat een oplossing met een termijn.                  | Behandelt geëscaleerde zaken met juridische of publicitaire risico's en gebruikt klachtanalyses om processen structureel aan te passen.       |
| <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 leidinggevend aan die lijn.      |
| <b>Werven en selecteren</b><br>Vacatures scherp formuleren, kandidaten aantrekken en met vastgestelde criteria, gestructureerde interviews en toetsen een onderbouwde selectiekeuze maken.  | Voert wervingstaken uit zoals plaatsen van een vacaturetekst en plannen van gesprekken volgens de procedure.      | Stelt selectiecriteria vast, voert gestructureerde interviews met dezelfde vragen per kandidaat en legt het oordeel navolgbaar vast. | Bepaalt het selectiebeleid van de organisatie, kiest instrumenten op validiteit en gelijke kansen en monitort de kwaliteit van aanstellingen. |
| <b>Discipline en afspraken nakomen</b><br>Houdt zich aan gemaakte afspraken, procedures en toezeggingen, ook zonder controle, en meldt tijdig wanneer een afspraak niet haalbaar blijkt.    | Komt op de afgesproken tijd met het afgesproken werk en meldt vertraging bij de begeleider.                       | Zegt alleen toe wat haalbaar is, houdt de eigen toezeggingen bij en informeert betrokkenen zodra een datum onder druk staat.         | Legt de norm voor betrouwbaar nakomen vast in werkafspraken en spreekt op elk niveau aan wie die norm structureel laat lopen.                 |
| <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>Budgetteren en kostenbeheersing</b><br>Stelt een begroting op voor taak, team of project, houdt uitgaven bij tegen die begroting en grijpt in bij dreigende overschrijding.              | Houdt uitgaven bij in het aangeleverde overzicht en meldt afwijkingen boven de afgesproken grens.                 | Maakt de begroting voor een eigen project, volgt de realisatie per periode en stelt maatregelen voor bij afwijking.                  | Stelt het begrotingskader voor de organisatie vast, beslist over herallocatie van middelen en verantwoordt dat aan het bestuur.               |
| <b>Kassa en betaalverwerking</b><br>Verwerkt betalingen aan kassa of pinautomaat, geeft bonnen en retouren correct af en sluit de kassa aan het eind van de dienst af.                      | Verwerkt contante en pinbetalingen volgens instructie en legt afwijkingen in de kassa voor aan de leidinggevende. | Sluit zelfstandig de kassa af, verklaart kasverschillen en handelt retouren en kortingen binnen de eigen bevoegdheid af.             | Stelt de kassa- en betaalprocedures voor alle vestigingen vast, beperkt het kasrisico en toetst de naleving met steekproeven.                 |

| Skill                                                                                                                                                                                                      | N1                                                                                                          | N3                                                                                                                              | N5                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Winkelvloer en presentatie beheren</b><br>Richt de winkelvloer in volgens presentatierichtlijnen, houdt schappen gevuld en ordelijk en past de presentatie aan bij acties en seizoen.                   | Vult schappen aan volgens het schappenplan en houdt de vloer schoon en toegankelijk voor klanten.           | Past zelfstandig de presentatie aan bij acties en verkoopcijfers en verdeelt het werk op de vloer over de dienst.               | Bepaalt de presentatieformule voor de winkels, toetst de uitvoering per vestiging en verbetert die op basis van verkoopdata.        |
| <b>Fysieke kracht en belastbaarheid</b><br>Brenkt in het werk de kracht en het uithoudingsvermogen op die nodig zijn om lasten te tillen, te dragen en te verplaatsen gedurende een werkdag.               | Tilt en draagt met de voorgeschreven techniek lichte lasten over korte afstand binnen de eigen taak.        | Verzet zelfstandig zware lasten met hulpmiddelen, verdeelt de inspanning over de dienst en houdt het afgesproken tempo vast.    | Bepaalt voor het hele proces hoe zwaar werk wordt verdeeld en welke hulpmiddelen de norm zijn, en onderbouwt die keuze.             |
| <b>Tempo vasthouden in repetitief werk</b><br>Houdt bij steeds terugkerende handelingen een constant tempo en een constante kwaliteit aan gedurende de hele dienst en verdeelt de inspanning over de tijd. | Werkt de toegewezen reeks handelingen op het aangegeven tempo af en meldt het wanneer achterstand ontstaat. | Houdt het tempo een hele dienst vast, bouwt eigen ritme en korte herstelmomenten in en blijft binnen de kwaliteitsnorm.         | Bepaalt haalbare temponormen voor het team en richt het werk zo in dat kwaliteit bij hoge output behouden blijft.                   |
| <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>Nauwkeurigheid en aandacht voor detail</b><br>Werkt zorgvuldig, controleert het eigen werk op fouten en houdt zich aan afspraken over volledigheid en juistheid van gegevens.                           | Loopt het eigen werk na met een checklist en herstelt gevonden fouten voordat het werk wordt doorgegeven.   | Bouwt in het eigen proces controlemomenten in, houdt fouten bij en voorkomt herhaling door de werkwijze aan te passen.          | Stelt de normen voor volledigheid en juistheid vast, laat steekproeven uitvoeren en spreekt teams aan op structurele slordigheid.   |
| <b>Commercieel vermogen</b><br>Ziet in contacten met klanten en markt de mogelijkheden voor omzet en marge, en handelt daar gericht naar met aanbod en afspraken.                                          | Meldt bij de accountmanager welke wens van een klant tot een extra opdracht kan leiden.                     | Bespreekt uit eigen beweging aanvullende diensten bij bestaande klanten en legt de omzetkans vast in het klantdossier.          | Stelt de commerciële koers voor de organisatie vast, kiest welke markten worden bewerkt en verantwoordt die keuzes aan de directie. |
| <b>Voorraad en derving beheersen</b><br>Bestelt en registreert voorraad in winkel of keuken, beperkt bederf en breuk en verklaart verschillen tussen verwachte en werkelijke voorraad.                     | Registreert afgeschreven producten volgens procedure en meldt opvallende verliezen aan de leidinggevende.   | Analyseert zelfstandig de dervingcijfers per productgroep, past bestelhoeveelheden aan en spreekt collega's aan op verspilling. | Stelt dervingnormen en bestelrichtlijnen voor alle vestigingen vast en stuurt op een meetbare verlaging van verspilling.            |

| Skill                                                                                                                                                                                                                | N1                                                                                                                   | N3                                                                                                                                 | N5                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Engels taalvaardigheid beroepsniveau</b><br>Het Engels in woord en schrift gebruiken in werksituaties op een niveau van het Europees Referentiekader dat de functie vraagt.                                       | Wisselt korte berichten uit en volgt eenvoudige Engelse gesprekken op niveau A2 tot B1 met hulp van een woordenboek. | Leidt Engelstalig overleg met klanten, schrijft heldere berichten en rapporten op niveau B2 en vraagt na bij twijfel.              | Onderhandelt en publiceert in het Engels op niveau C1 tot C2 en toetst vertalingen van anderen op toon en betekenis.             |
| <b>Begeleiden op de werkvloer</b><br>Begeleidt een collega of leerling tijdens het echte werk, geeft gerichte feedback op wat is gezien en bouwt de zelfstandigheid stap voor stap uit.                              | Werkt naast een nieuwe collega, wijst op afwijkingen in de handeling en meldt de voortgang aan de praktijkopleider.  | Stemt met de begeleide af welke taken zelfstandig gaan, observeert gericht en bespreekt na het werk twee concrete leerpunten.      | Richt de praktijkbegeleiding voor de organisatie in, leidt begeleiders op en houdt de kwaliteit van hun begeleiding in beeld.    |
| <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>Evenement en banqueting uitvoeren</b><br>Bereidt zaal, menu en personeelsinzet voor een groepsbijeenkomst voor, voert de uitvoering aan en past het draaiboek aan tijdens de dag.                                 | Zet de zaal op volgens het draaiboek en meldt afwijkingen in aantallen of wensen bij de gastheer.                    | Voert zelfstandig een bijeenkomst uit volgens draaiboek, verdeelt de taken en lost wijzigingen in het programma ter plekke op.     | Ontwikkelt het banquetingconcept en de draaiboekstandaarden en stuurt op marge en gastbeleving bij grote evenementen.            |

## 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.                       |
| 360 feedback                | -    | -    | Meerdere beoordelaars rondom de betrokkene beoordelen gedrag op gedragsankers.             |
| Praktijkobservatie          | -    | -    | Gestructureerde observatie op de werkplek met een formulier op basis van gedragsankers.    |
| Kennistoets                 | 0.40 | 0.13 | Toets van declaratieve vakkennis, meestal klantspecifiek samengesteld.                     |
| Structureerd interview      | 0.42 | 0.19 | Gedragsgericht interview met vaste vragen en een beoordelingsschaal per vraag.             |
| Situational Judgement Test  | 0.12 | 0.11 | Scenario met responsies, gescoord op kennis of op gedragstendens.                          |
| Persoonlijkheidsvragenlijst | 0.40 | 0.15 | Zelfrapportage van gedragsvoorkeuren. Bij hrmforce de Big Fifty en de 15PF.                |
| Werkproef                   | 0.33 | 0.09 | De kandidaat voert een representatief werkfragment uit onder gestandaardiseerde condities. |

## 7 Meetinstrumenten voor deze functie

| hrmforce instrument          | Skills | Wat het meet                                                   |
|------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------|
| Competency Check             | 13     | Competentiebeoordeling op gedragsniveau                        |
| Werkproef                    | 12     | Representatief werkfragment onder gestandaardiseerde condities |
| Big Fifty                    | 11     | Persoonlijkheidsvragenlijst, 150 items, 25 factoren            |
| 360 Feedback                 | 9      | Meervoudige beoordeling op gedragsankers                       |
| Kennistoets (klantspecifiek) | 7      | Toets van vakkennis, per klant samengesteld                    |
| Structureerd interview       | 2      | Gedragsgericht interview met vaste opzet                       |
| Conflictstijlen              | 2      | Voorkeurstijl in conflictsituaties                             |
| Pulse Survey                 | 1      | Periodieke meting op team- en organisatieniveau                |
| Communicatiestijlen          | 1      | Voorkeurstijl in communicatie                                  |
| Mentale Weerbaarheid (4C)    | 1      | Mentale weerbaarheid volgens het 4C-model                      |

| hrmforce instrument | Skills | Wat het meet                                                  |
|---------------------|--------|---------------------------------------------------------------|
| 15PF                | 1      | Persoonlijkheidsprofiel, korter alternatief voor de Big Fifty |

## 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.